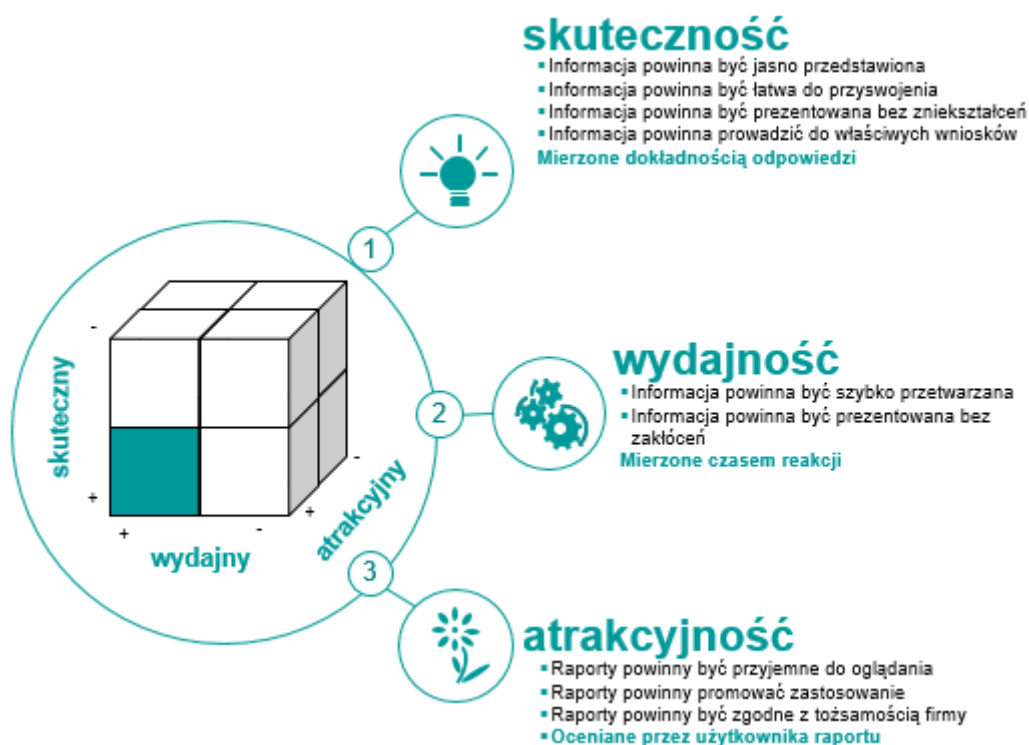


Raportowanie Zarządcze – praktyka i najczęstsze problemy, w dynamicznym 2020 roku

Trzecie spotkanie Grupy Roboczej ICV Poznań, pierwsze w formule on-line, odbyło się 5 listopada 2020 r. Spotkanie podzieliliśmy na trzy części. Prelegentem podczas pierwszej części był **dr Tomasz M. Zieliński (Dyrektor Zarządzający ICV POLSKA)**. Tematem prelekcji były najnowsze trendy w projektowaniu i prezentowaniu raportów. Tomasz przedstawił najnowsze wytyczne, jak powinna wyglądać prezentacja wizualna raportów i ich projektowanie. Bardzo ważne jest, aby menedżerowie analizowali raporty szybko i poprawnie – raporty mają służyć do podejmowania rozsądnych i przemyślanych decyzji.

Jakościowe kryteria optymalizacji raportów



W dalszej części prezentacji zwrócono uwagę na to, jak ważnym elementem pod kątem projektowania raportów jest **percepcja**. Przede wszystkim **cel**, dla którego został opracowany raport, jest najważniejszy. Aby ten cel zrealizować należy zastosować odpowiednie techniki. Należą do nich m.in.

- Umieszczanie istotnych informacji w miejscu przyciągającym uwagę,
- Unikanie zbędnych dekoracji,
- Unikanie prezentacji, które zniekształcają lub manipulują wnioskami,
- Wykorzystanie mocy kolorów. Kolory powinny być używane oszczędnie i w jednolity sposób. Powinny być również łatwe do rozróżnienia, aby nie wprowadzały czytelnika w błąd oraz widoczne w skali odcieni szarości na czarno-białym wydruku,
- Używanie łatwych do odczytania czcionek i ich rozmiarów.



Podsumowanie tej części spotkania można ująć w jednym zdaniu:

Jeden obraz wart jest więcej niż tysiąc słów

Więcej na temat projektowaniu raportów można znaleźć w książce **„Dokonałość w projektowaniu raportów”** opracowanej przez Think Tank Międzynarodowego Stowarzyszenia Controllerów (ICV).

Panel dyskusyjny – Raportowanie zarządcze w czasach covid-19

Część druga poprowadzona przez **Maciej Czosnowskiego (Lidera Grupy Roboczej ICV Poznań)** odbyła się w formie panelu dyskusyjnego. Uczestnicy, podczas owocnej dyskusji, podzielili się swoimi doświadczeniami z trzech obszarów.

Pierwszym tematem było to czy posiadane narzędzia controllera spełniły swoje oczekiwania podczas dynamicznie zmieniającej się sytuacji w bieżącym roku.

Postawiono następujące pytania:

- **Jakość** danych - Czy wymagania dotyczące jakości i ilości danych były „obsłużone” poprawnie przez posiadane narzędzia?
- **Czas** - Czy posiadane narzędzia spełniły oczekiwania? Czy MS Excel był nr 1?
- Czy potrzebujemy nowych rozwiązań IT, aby spełnić oczekiwania Partnerów?

Podczas dyskusji, która wywiązała się między uczestnikami na pierwsze miejsce wysunął się wątek związany z czasem. Mianowicie od momentu pojawienia się COVID-19 sytuacja zmieniała się dynamicznie i zarządzający potrzebowali szybkiej i rzetelnej informacji. Niejednokrotnie raporty były tworzone nie co miesiąc (jak to wcześniej bywało), ale także np. w okresach tygodniowych. Zmuszało to controllerów do wytężonej pracy.

Drugim elementem, z którym się mierzyliśmy była szybkość zdobycia potrzebnych informacji. Tu w firmach pomagały systemy wykorzystywane wcześniej. Jeżeli controlling dysponuje odpowiednimi narzędziami i danymi jest w stanie sprostać wymaganiom w bieżących czasach. Muszą być spełnione jednak takie warunki jak np. **dobrze dane podstawowe, elastyczne narzędzie, świadomość i odpowiedzialność managerów**. Ale oczywiście niejednokrotnie MS Excel okazał się niezastąpiony w trudnych sytuacjach. W przeprowadzonej ankiecie okazało się jednak, że kluczowym miernikiem jest **CZAS**. Ponad 63% uczestników wskazało ten czynnik jako decydujący.

1. Jeżeli zaistniała potrzeba wdrożenia nowych narzędzi to mają one przede wszystkim:

- poprawić jakość danych
- skrócić czas przygotowania raportów/danych
- posiadane narzędzia spełniły oczekiwania
- i tak finalnie będziemy pracować w excelu



Drugim poruszonym zagadnieniem była tematyka związana z podejściem do inwestycji na 2021 r. oraz w dłuższej perspektywie.

Tu postawiono następujące pytania:

- Jakie mamy rekomendacje dla inwestycji już rozpoczętych?
- Jakie mamy rekomendacje do planowanych inwestycji?
- Czego potrzebujemy, aby dobrze oszacować i zaplanować, które inwestycje realizujemy, a z których rezygnujemy? A może potrzebujemy zupełnie innych?

Z uwagi na to, że przekrój reprezentowanych branż i firm był zróżnicowany, odpowiedzi różniły się. Przeważały jednak zdania, że obecnie jeszcze za wcześnie na zmiany w strategii, bo czas jest zbyt krótki aby zmieniać swój model biznesowy. Jednakże zdecydowana większość uczestników stwierdziła, że należy rozważyć nowe obszary do rozwoju i inwestycji. Uczestnicy zwracali uwagę m.in. na zdywersyfikowanie działalności czy poszerzenie rynków sprzedaży np. e-commerce.

Potwierdzeniem tych wniosków są wyniki ankiety przeprowadzonej podczas dyskusji nad tym tematem.

1. Czy w 2021r. Powinniśmy realizować swoje wcześniej zaplanowane inwestycje?

- Tak- ponieważ traktujemy rok 2020 jako przejściowy,
- Nie – należy przeczekać trudny okres,
- Zmiana – należy inwestować w nowe obszary wcześniej nie planowane, tak aby dostosować je do nowej rzeczywistości



Trzecim omawianym tematem była organizacja pracy w **controllingu w dobie pracy zdalnej**.

W zasadzie wszyscy uczestnicy pracują, bądź pracowali z domu. W tym trybie napotykamy na różne problemy, z którymi wcześniej się nie stykaliśmy.

Postawione pytania, na które uczestnicy próbowali odpowiedzieć to :

- Czy zespoły/poszczególni członkowie zespołu wiedzieli co mają robić?
- Organizacja i komunikacja w ramach działu controllingu
- Komunikacja z „biznesem” – czy to się sprawdziło?
- Praca zdalna – plusy i minusy
- Jakie problemy w komunikacji i jak sobie radzić?

Z jednej strony uczestnicy podnosili w dyskusji tematy związane typowo z organizacją czasu pracy, jak sobie radzić komunikacją. Wniosek z dyskusji też jest taki, że szeroko pojęte partnerstwo biznesowe controllera z innymi, można tylko podtrzymywać i bardzo trudno „na odległość” jest tworzyć nowe i wartościowe relacje (aczkolwiek jest to możliwe).

Równie ważnym elementem dyskusji było to, jak zachować balans pomiędzy pracą zdalną, a życiem prywatnym. Jak stwierdzili uczestnicy ta różnica się zaciera podczas pracy z domu.

Tu również przeprowadziliśmy ankietę, której wyniki prezentujemy poniżej.

50% uczestników wskazało, że brak bezpośrednich kontaktów jest największą bolączką pracy zdalnej.

1. Jaki jest największy negatywny czynnik pracy zdalnej?

- brak możliwości budowania relacji z biznesem
- brak możliwości konsultacji i współpracy „na żywo” w zespole
- utrzymanie samodyscypliny
- nie ma negatywnych czynników



Doświadczenia firm z różnych branż

W trzeciej części spotkania **Monika Wójcik-Morawska z Grupy Doradczej Korrelat**, przedstawiła tematy, z którymi jej firma borykała się podczas trudnych wiosenno-letnich miesięcy. Z uwagi na to, że Monika jest controllerem w kilku firmach, mogła przedstawić swoje doświadczenie na co właściciele i zarządzający zwrócili uwagę, gdy zaczął się covid. Jakie nowe raporty i jakie nowe podejścia do kalkulacji np. marż trzeba było zastosować. Zarządzający i właściciele firm postawili przed controllerami nowe pytania i wyzwania. Do najczęściej powtarzających się należały:

- Zaprognozujemy najbliższe miesiące
- Podejście bardziej płynnościowe niż wynikowe
- Sprawdźmy ceny, szczególnie w wypadku mniejszych zamówień
- Czy covidowe subwencje i dotacje na pewno są nasze? (czy nie będziemy musieli ich oddać?)
- Czy na tym produkcie / usłudze nie tracimy?

W firmach zaczęło się bardzo szczegółowe kalkulowanie cen, kosztów wytworzenia. Następowala weryfikacja kalkulacji. W kalkulacjach powstawały nowe poziomy wcześniej nie używane takie jak:

- cena minimalna
- cena akceptowalna
- cena optymalna

Powodem tego była bardzo dynamicznie zmieniająca się sprzedaż. W firmach uwolniły się pewne moce produkcyjne, które trzeba było „zagospodarować”, albo przynajmniej je oszacować.

Monika zwróciła również uwagę na to, że tworzone były nowe i częstsze raporty. Powstawały „szybkie raporty tygodniowe”. Wnioski z tych raportów były niejednokrotnie zaskakujące. Okazywało się np. że wybrani kontrahenci są bardziej „aktywni” w określonych okresach podczas gdy inni mają „wypłaszczoną” (słowo ostatnio bardzo popularne) działalność. To powodowało, że można było w procesie produkcyjnym odpowiednio zarządzać zasobami np. czasem pracy.

Ważnym elementem podczas kryzysu są środki pieniężne. Na tym polu controllerzy mogli się wykazać podczas tworzenia nowych, bardziej dynamicznych i szczegółowych raportów.

Wspólnie z biznesem controller analizował i prognozował bardzo detalicznie każdego kontrahenta pod względem rzeczywistych terminów płatności poszczególnych należności.

Wynik netto (księgowy)

+/- koszty przesunięte w czasie

+/- zaliczki otrzymane i wpłacone

+/- inne przychody i koszty

Wynik netto rzeczywisty

+ amortyzacja

- raty kapitałowe i leasingowe

- inwestycje

+/- międzyokresowe rozliczenie przychodów i kosztów

Wynik netto rzeczywisty skorygowany

Nowe raporty były tworzone na potrzeby płynnościowe tzw. „raporty płynnościowe”. Miały one na celu ukazanie rzeczywistego wyniku kasowego dla całego przedsiębiorstwa. Po lewej stronie przedstawiamy uproszczony przykład takiej kalkulacji.

Podsumowaniem prezentacji były wytyczne na zbliżający się 2021 rok. Należały do nich:

- tworzenie kilka wariantów i scenariuszy budżetu
- dokładniejsza prognoza najbliższego okresu, czyli na 1Q/21
- większa elastyczność w prognozowaniu.

Podsumowanie

Dynamiczne wydarzenia w mijającym już 2020 roku postawiły przed zespołami działów controllingu nowe wyzwania. Okazało się, że sytuacja wymusiła stworzenie nowych rozwiązań w controllingu, których wcześniej nie używano. Nowe wymagania właścicieli lub zarządzających popchnęły controllerów do kreatywnej pracy oraz zintensyfikowały prace w wybranych obszarach. Niejednokrotnie controller zaczął tworzyć nowe raporty, a już istniejące zostały pogłębione i rozszerzone. Wynikało to z potrzeby bardziej szczegółowych analiz. Dodatkowym utrudnieniem w tej sytuacji była praca zdalna. Zmuszała ona controllera do odpowiedniej komunikacji nie tylko w ramach zespołu, ale również z managerami. I tu jednym z kluczowych elementów były wypracowane wcześniej dobre kontakty. **Partnerstwo biznesowe – to stwierdzenie znalazło rzeczywiste potwierdzenie w pracy w tym roku.** Wykorzystanie odpowiednich raportów i dashboardów, zgodnie z najnowszymi standardami oczywiście bardzo ułatwiało odpowiednią komunikację w dobie home-office. Mamy nadzieję, że dyskusja i wymiana doświadczeń podczas spotkania, jest największą korzyścią, którą uczestnicy „zabrali” ze sobą.

Jednocześnie mamy nadzieję, że podczas następnego spotkania będzie można spotkać się „na żywo” i wymienić się doświadczeniami również podczas przerw na kawę 😊

Opracowanie: Maciej Czosnowski (Lider Grupy Roboczej ICV Poznań, Menedżer ds. Controllingu Grupowego w Amica S.A.)