

Świat Poligrafii

www.swiatpoligrafii.pl

marzec ■ 03/2012 (114) ■ cena 12 zł

Naszym celem będzie rozwój i nowe możliwości s. 42

rozmowa z Michałem Sawką
Arctic Paper Polska

Czy Poznaniowi uda się zaskoczyć? s. 34

wywiad z Piotrem Kamińskim
MTP

Dotacje unijne w poligrafii s. 46

Oprogramowanie

■ ROZWIĄZANIE IQBUDŻET

Inwestycja w zysk

Formika to jedna z pierwszych drukarni, która bardzo kompleksowo podeszła do całości zagadnienia związanego z zarządzaniem firmą, nie tylko w obszarze zapanowania nad produkcją, ale także od strony czysto finansowej.

O unikalnym wdrożeniu narzędzia IQBudżet w tej drukarni zrealizowanym przez firmę IQ Print rozmawiamy z Piotrem Dębickim, wiceprezesem Formiki.

■ Jak funkcjonowaliście przed wdrożeniem IQBudżet?

Piotr Dębicki: Muszę przyznać, że wcześniej rzeczywistość zaskakiwała nas w trybie dziennym, co spowodowane było niezłym bałaganem w procesach przepływu informacji. Problem był poważny, ponieważ nie mogliśmy nawet przewidzieć wyników osiągniętych w danych miesiącach. Budżet, który próbowaliśmy w jakiś sposób zaplanować, rozjeżdżał się nierzadko o dość pokaźne kwoty. Do tego koszty planowaliśmy w arkuszach Excel, co przy występującej wtedy mnogości punktów kosztowych sprawiło, że w pewnym momencie gubiliśmy się i ciężko nam było nad tym w ogóle zapanować.

■ Czy implementacja poprzeczona była szczególnymi przygotowaniem?

P.D.: Całe wdrożenie poprzedziła dogłębna analiza firmy przeprowadzona przez zewnętrzną firmę, która opisała wszystkie procesy i stworzyła założenia do budżetu. W tym miejscu chciałbym podziękować p. Maćkowi Dudkowi za poświęcony czas i świetną koncepcję. By wdrożenie tego typu można było wykonać, firma podzielona została na centra kosztów i centra zysków. Każdy szef działu otrzymał swój budżet za który jest odpowiedzialny, tzw. Centrum Odpowiedzialności Kosztowej (CO). Dodatkowo zostały stworzone tzw. Budżety Dziedziczne (BD), które obejmowały wydatki co do, których szefowie działów nie podejmują decyzji (np. amortyzacja, ubezpieczenia itp.). Osoby odpowiedzialne za BD planowały wydatki, które jako nieedytowalne wchodziły w skład budżetów CO. W tej chwili przy kilkunastu tysiącach dokumentów kosztowych kontrolujemy i planujemy wydatek każdej złotówki.

■ W jaki sposób odbywa się to prognozowanie?

P.D.: Założeniem funkcjonowania IQBudżet jest zaplanowanie oraz kontrola wpływów i wydatków w oparciu o budżet sporządzony na podstawie danych historycznych. Zawiera on m.in. rozbite na poszczególne miesiące plany sprzedaży, zaprognozowane na podstawie podziału na typy produktów oraz klientów, pobranymi z systemu MIS. Poszczególne prognozy są oczywiście uzupełniane o wskaźniki zakładanego wzrostu zamówień, następnie cały budżet sprzedaży jest przeliczany na budżet zakupów i potrzebne surowce do produkcji oraz budżet produkcji, który zawiera nakłady pracy. W efekcie z budżetu sprzedaży wynika ile na każdy miesiąc potrzebujemy surowców oraz ile godzin pracy ludzi na produkcji będziemy potrzebowali aby wyprodukować założone w budżecie sprzedaży zlecenia. Prognozy

budżetów CO i DZ odbywają się również na danych historycznych, następnie wszystkie budżety Sprzedaży, Zakupów, Produkcji oraz wszystkich CO i DZ, spotykają się w jednym miejscu określając EBITDA na dany miesiąc, kwartał czy rok.

■ Jeszcze jedno zasadnicze pytanie, jak skorelować dany wydatek z budżetem?

P.D.: Każda trafiająca do nas faktura jest opisywana oraz sklasyfikowana w ramach nadanego jej kodu. Wprowadzenie poszczególnych danych, np. rodzaju wydatku czy jest on sklasyfikowany jako budżetowy, pozwala na szybką korelację i spięcie wszystkich informacji z całej firmy.

■ Czyli system pozwala na dokładne przypisanie kosztu do miejsca jego powstania?

P.D.: Tak, ale nie brak również kosztów, które bez jego udziału byłyby trudne do sklasyfikowania. W ramach przykładu: kierownik produkcji jest odpowiedzialny za ogólne koszty druku. Jednak mając na nie wpływ również czynniki nieprodukcyjne, nie związane np. z surowcem czy pracą wytworzenia. Takie tematy jak np. czyściwo do maszyn, części zapasowe, uniformy, ale także za urządzenia do druku nr 1, 2 czy 5. Te koszty planowane są przez szefa utrzymania ruchu i on odpowiedzialny jest za ich właściwe przyporządkowanie. To z kolei porządkuje nam całą wiedzę dotyczącą parku maszynowego, jak np. kosztów części zamiennych. Informacje trafiają następnie do działu kontrolingu, który przetwarza je na godziny pracy i postoiu maszyny. W ten sposób znamy dokładnie stawkę godzinową pracy każdego urządzenia, składającą się z części zamiennych, energii, postoiu, faktycznej pracy itd. Kontroling tego typu spowodował, że uzyskaliśmy wiedzę o koszcie jednostkowego wytworzenia naszego produktu i dał możliwość ustalenia rzeczywistych – faktycznych kosztów każdego z działów, które z kolei wpływają na koszty ogólnozakładowe

■ Jaka jest rozbieżność planów do realizacji?

P.D.: Ta dokładność była nawet dla nas zaskoczeniem. Różnica pierwszorocznego budżetu zaplanowanego i realnie wykonanego wyniosła tylko 4,5%. Nawet przy obrotach wielkości kilkudziesięciu milionów

12

Świat Poligrafii ■ 03/2012

Oprogramowanie

złoty jesteśmy w stanie z taką dużą dokładnością zaplanować praktycznie całość obiegu naszych środków finansowych. Zyskaliśmy również możliwość regulowania tego budżetu. Kiedy szukamy oszczędności i chcemy zmniejszyć wydatki w danym obszarze, każdy z kierowników może z dość dużą dokładnością regulować swoje planowane wydatki. Bardzo ciekawe są mechanizmy, które pozwalają dodatkowo zwiększyć płynność środków oraz radzić sobie z nieprzewidywalnymi zdarzeniami, np. konieczność nagłej wymiany komputera czy transfery budżetowe w ramach poszczególnych działów lub między działami. Szefowie działów wiedzą, że mają pułę, w której muszą się zmieścić, a zarząd wie, że struktura wydatków może się nieco zmienić, ale ich wielkość już nie.

■ Jakiego typu oszczędności wiązały się z wdrożeniem IQBudżet?

P.D.: Nie jestem w stanie podać dokładnej wartości, a to z powodu bardzo dynamicznego rozwoju firmy i zmiany kosztów chociażby materiałów itd. W samym dziale utrzymania ruchu byliśmy w stanie zaoszczędzić rocznie około 200 tys. zł. Wprowadzenie systemu zwiększyło także świadomość funkcjonowania samej firmy, jak i naszego na nią wpływu. Posiadając tak dokładne dane – wskaźniki, wykresy i raporty – możemy bowiem obserwować, jak nasze poszczególne działania przekładają się na kolejne oszczędności i zyski.

■ Wspomniano o przychodach, jak to wygląda w ich przypadku?

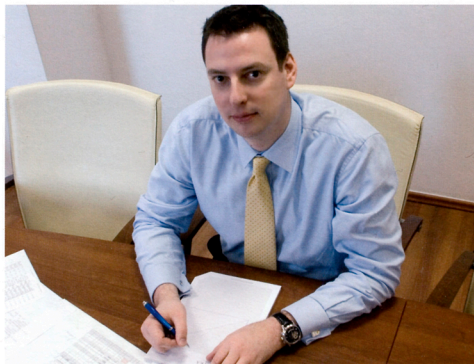
Jakub Parol (IQPrint): To drugi element tej układanki, również istotny jak i zarządzanie kosztami. System pozwala na bardzo dokładne śledzenie pełnej historii konkretnego klienta, a wręcz produktu, z dużą dokładnością planując jego czas pojawienia się na produkcji, koszty itd. To pozwala również na dokładne planowanie przychodów drukarni.

■ Zapewne pierwsze wprowadzenie danych było trudne.

P.D.: To prawda, że pierwsze uzupełnienie całej bazy i wpisanie, było dużym wyzwaniem. W sumie, za pierwszym razem zdecydowaliśmy się wprowadzić dane z minionych trzech kwartałów. W ten sposób powstał zupełnie nowy kwartał kont. Po kilku miesiącach pracy z systemem znamy go doskonale, a wprowadzanie danych odbywa się w właściwie bezproblemowo i bardzo sprawnie.

■ Długo zastanawialiście się nad wprowadzeniem tego rozwiązania?

P.D.: Decyzję podjęliśmy w 2007 roku. Pierwszym ruchem z naszej strony było wdrożenie systemu do zarządzania. Kolejnym było stworzenie komórek kontrolingu i budżetu. Warto zaznaczyć, że wdrożenie nie byłoby możliwe bez wcześniejszych inwestycji w narzędzia typu MIS. Zresztą decyzję o wybraniu firmy do wdrożenia tego systemu podjęliśmy na bazie dotychczasowej współpracy z Jakubem Parolem. Dzięki analitycznemu podejściu i znajomości zagadnienia, a także zaangażowaniu przy wcześniejszych wdrożeniach wiedzieliśmy, że to będzie udana realizacja. Inwestycja zwróciła się po pierwszym kwartale. Zatem nie jest to coś, co powoduje jakiś szczególny uszczerbek w inwestycjach drukarni. Należy jednak dodać, to co często mówi Jakub Parol, że wdrożenie



trwa około 7-8 miesięcy, przy ścisłym współdziałaniu wszystkich osób z danej firmy. U nas bardzo szybko wszyscy wdrożyli się w nowe warunki produkcji. Choć nie ukrywam, że mieliśmy obawy. Dzisiaj okazuje się, że były one bezpodstawne.

J.P.: Podsumowując, system który oferuje IQPrint, pozwala na bardzo dokładne zaprognozowanie przychodów i kosztów, ich zbilansowanie oraz ciągłe monitorowanie. IQBudżet daje nam możliwość analizy sytuacji w czasie rzeczywistym, co pozwala na błyskawiczne reagowanie na zmieniającą się sytuację ekonomiczną przedsiębiorstwa! Oczywiście dane do tego potrzebne, pochodzą z kilku różnych źródeł: finansowego, produkcyjnego, zakupów itd. Spięcie ich z pełną kontrolą zachodzących procesów jest kluczem do poznania faktycznego stanu naszej firmy.

Piotr Dębicki,
wiceprezes drukarni
Formika

Rozmawiał **Miroslaw Pawliński**
Artykuł sponsorowany