

Kontroling zarządczy dla właścicieli firm – w ujęciu managerskim, a nie tylko księgowym.

Warszawa , 8 maja 2017

PO CO KONTROLING?

- Orientacja na cele
- Myślenie o przyszłości – decyzje tu i teraz
- Różne obszary
- Motywacja i stawianie wyzwań



UŻYTECZNE WSKAŹNIKI I MIARY

- Sprzedaż ?
- Marketing?
- Produkcja?
- Logistyka?
- Finanse?
- Zarządzanie ludźmi?
- Zarządzanie strategiczne?



KORZYŚCI Z WDROŻENIA KONTROLINGU

- Wspiera właścicieli i zarząd **w podejmowaniu długofalowych decyzji**
- Pomaga **zaplanować cele**
- **Ułatwia kontrolę** – porównanie stanu faktycznego z zamierzeniami
- **Wdrażanie i zarządzanie zmianą**
- **Skuteczne kierowanie** firmą we właściwym kierunku
- **Efektywne zarządzanie pracownikami** i nie tylko



CO TO ZNACZY SKUTECZNE ZARZĄDZANIE?

- Czy mój biznes **dobrze działa**? Czy może działać **lepiej**?
- **Czy osiągam zamierzone rezultaty?**
- Czy ludzie w mojej firmie **wiedza co mają robić**?
- **Jak mam to wszystko kontrolować?**
- Czy to ja zarządzam swoją firmą , czy ona rządzi mną?



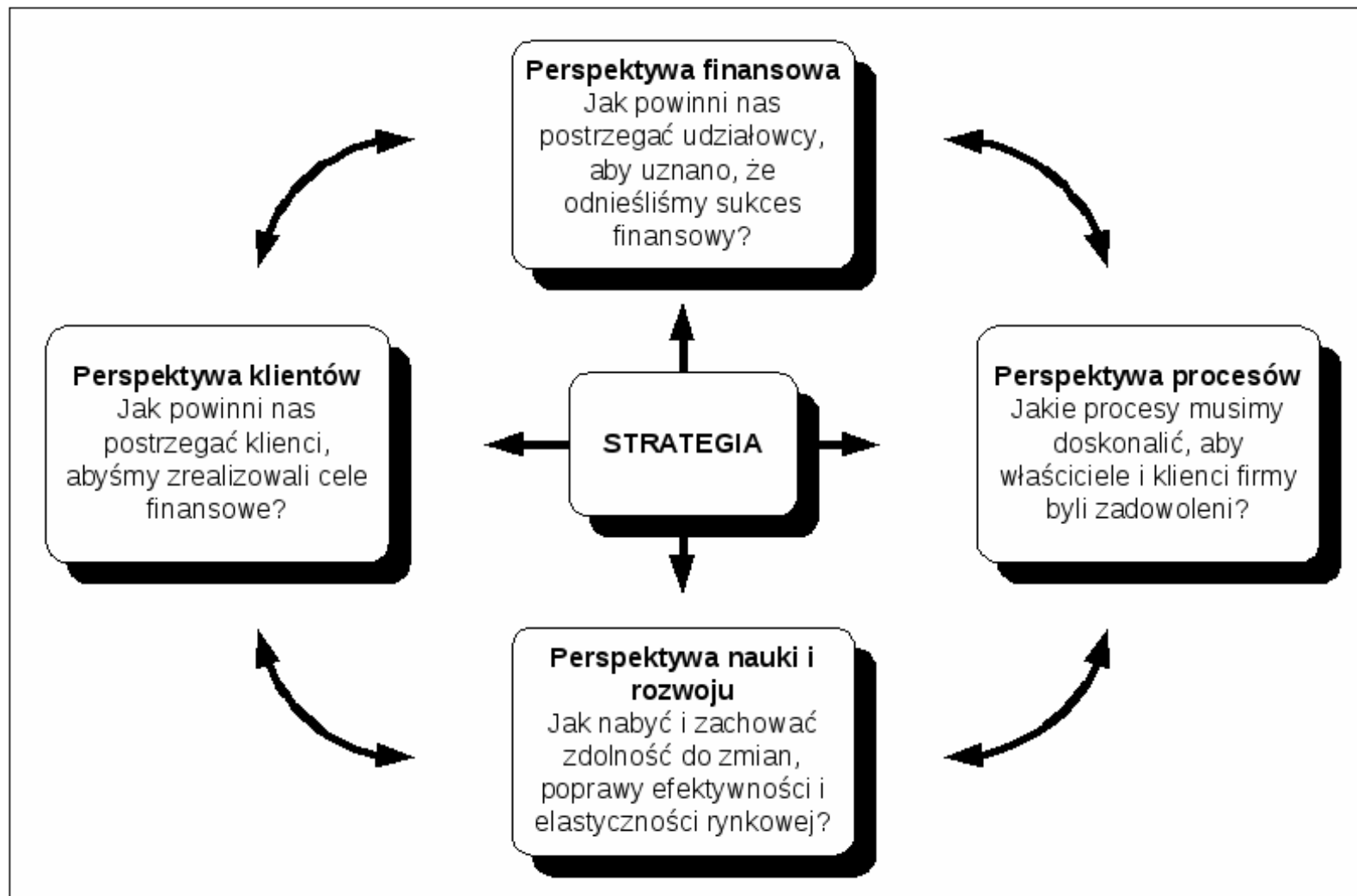
CZY SKUTECZNE ZARZĄDZANIE MOŻE BYĆ PROSTE?



ZRÓWNOWAŻONA KARTA WYNIKÓW CO TO JEST?

- Zrównoważona Karta wyników - **Balanced Scorecard (BSC)** jest narzędziem **zarządzania i kontrolingu strategicznego**.
- Jej naczelną zasadą jest wyjście **poza wyłącznie finansowe parametry oceny firmy** i uwzględnienie pozostałych czynników pełniących rolę w budowie wartości danej firmy.
- Jest to także jeden z najbardziej efektywnych instrumentów, **komunikowania i wdrażania** nowej strategii w firmie.
- Dzięki BSC i połączeniu z nim innych rozwiązań systemowych możliwe jest **stosunkowo szybkie i skuteczne wprowadzenie firmy na „nowe tory”**.

ALE O CO CHODZI?



CZY MOŻNA PROŚCIEJ?

Perspektywa finansowa

„...co pozwala na zarabianie pieniędzy i zwiększanie wartości firmy”

Perspektywa klientów

„...zaspokajają się potrzeby Klientów...”

Perspektywa procesów

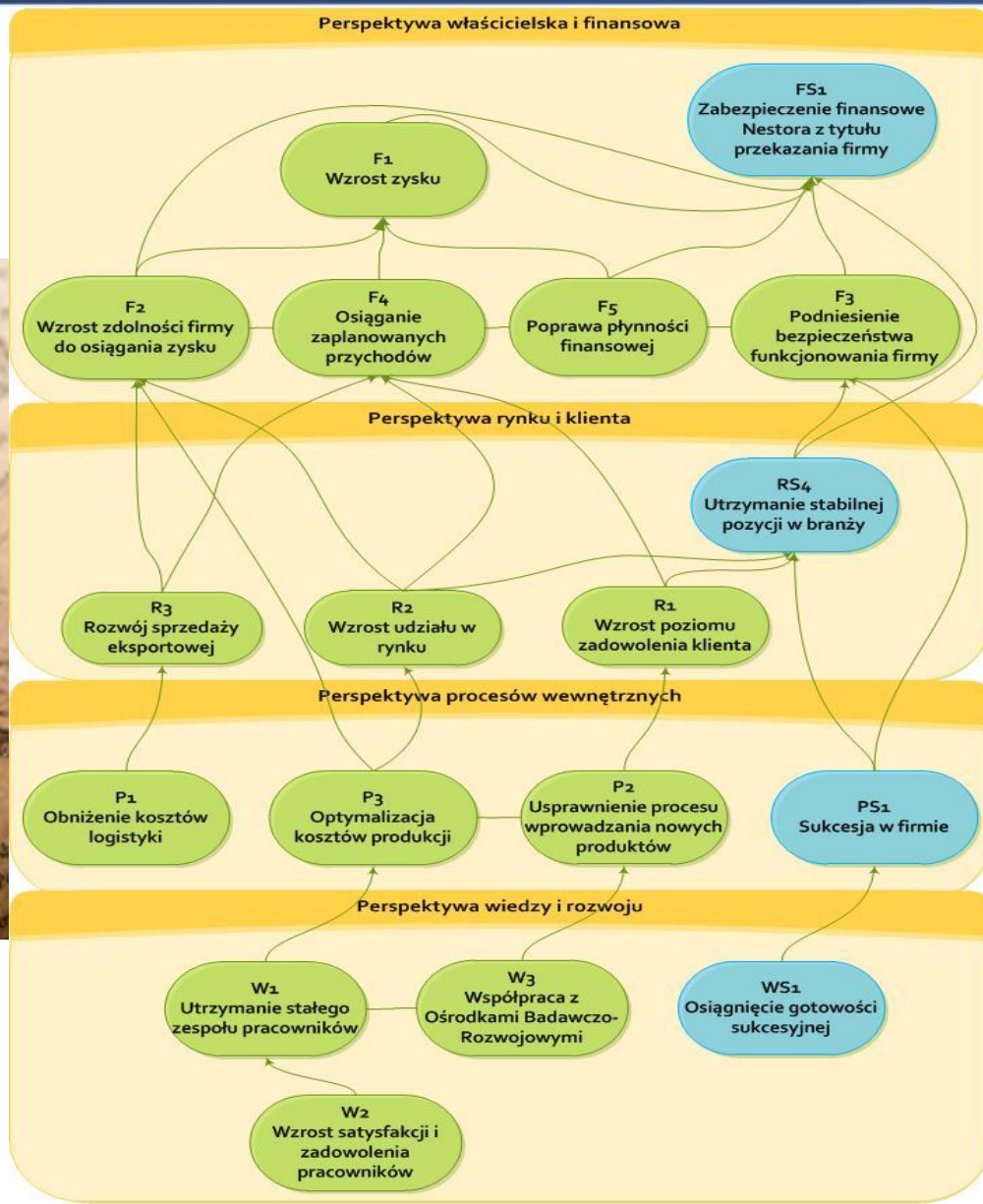
...dobrze robiąc właściwe rzeczy..”

Perspektywa nauki i rozwoju

„Dysponując odpowiednim kapitałem ludzkim, infrastrukturą i innymi niezbędnymi zasobami...”



Z MAPĄ ŁATWIEJ TRAFIĆ DO CELU...



PERSPEKTYWA WŁAŚCICIELSKA/FINANSOWA

Cel główny	Cele cząstkowe	Działania	Miernik	Wartości mierników w poszczególnych latach					Osoba odpowiedzialna za realizację	Budżet
				2017	2018	2019	2020	2021		
I. Cele w perspektywie właścicielskiej i finansowej										
Osiąganie zaplanowanych przychodów	Realizacja planów sprzedaży	Wyznaczanie celów, okresowa kontrola realizacji	Realizacja planu PLN (tys.)	18 000	20 000	22 000	24 000	25 000	Dyrektor Handlowy	
Podniesienie bezpieczeństwa funkcjonowania firmy	Dywersyfikacja przychodów	Wzrost przychodów ze sprzedaży produktów	% udział w strukturze przychodów	85,0%	80,0%	75,0%	70,0%	65,0%	Dyrektor Handlowy	
		Wzrost przychodów ze sprzedaży usług	% udział w strukturze przychodów	15,0%	20,0%	25,0%	30,0%	35,0%	Kierownik serwisu	
Wzrost zysku	Podniesienie marży handlowej ogółem	Obniżenie kosztu usług własnych	Marża handlowa %	21,0%	23,0%	26,0%	28,0%	30,0%	Dyrektor Handlowy	
	Optymalizacja kosztów	Bieżąca kontrola struktury kosztów	ROS	5,5%	6,0%	6,5%	7,0%	7,5%	Prezes	
Wzrost zdolności firmy do osiągania zysku	Wzrost rentowności aktywów	Zmniejszenie wartości aktywów obrotowych	ROA	6,5%	7,0%	7,5%	8,0%	8,5%	Główny Księgowy	
Poprawa płynności finansowej	Wdrożenie operacyjnego cash flow	Okresowa kontrola w cyklach miesięcznych	% wykorzystania kredytu obrotowego	80,0%	75,0%	70,0%	65,0%	60,0%	Główny Księgowy/Prezes	
Zabezpieczenie finansowe Nestora z tytułu przekazania firmy	Splata Nestora z wypracowanego zysku netto	Wypracowanie środków i utworzenie rezerwy celowej	PLN (tys.)	-	-	750	1000	1500	Prezes	

PERSPEKTYWA KLIENTA

Cel główny	Cele cząstkowe	Działania	Miernik	Wartości mierników w poszczególnych latach					Osoba odpowiedzialna za realizację	Budżet
				2017	2018	2019	2020	2021		
II. Cele w perspektywie rynku i klienta										
Wzrost poziomu zadowolenia klienta	Poziom reklamacji i zwrotów	Obniżenie wskaźnika wadliwych zamówień	Udział % reklamacji zwrotów w sprzedaży	2,5%	2,2%	2,0%	1,8%	1,8%	Kier. Działu Kontroli Jakości	
	Terminowość realizacji zamówień	Bieżąca kontrola dostępności i rezerwacji towarów	% zamówień niezrealizowanych w terminie	10,0%	7,5%	6,0%	5,0%	3,0%	Kier. Działu Logistyki	
Wzrost udziału w rynku	Wzrost udziału w rynku krajowym	Wprowadzenie produktów do sieci handlowych	Udział w rynku wg. AC Nielsen	4,0%	4,5%	4,7%	5,0%	5,0%	Dyrektor Handlowy	
Rozwój sprzedaży eksportowej	Wzrost udziału w sprzedaży do krajów EU	Rozpoczęcie sprzedaży na rynek niemiecki	% udziału sprzedaży eksportowej do sprzedaży ogółem	15,0%	17,0%	20,0%	23,0%	25,0%	Dyrektor Eksportu	
	Utrzymanie sprzedaży w Europie Wschodniej	Pozyskanie nowych partnerów	liczba nowych kontrahentów/rok	5	5	5	5	5	Dyrektor Eksportu	
Utrzymanie stabilnej pozycji w branży	Transfer lojalności Klientów z Nestora na Sukcesora	Wspólne wizyty i spotkania z kluczowymi Klientami	% odwiedzonych kluczowych Klientów (narastająco)	20%	30%	100%	-	-	Prezes	

PERSPEKTYWA PROCESÓW WEWNĘTRZNYCH

Cel główny	Cele cząstkowe	Działania	Miernik	Wartości mierników w poszczególnych latach					Osoba odpowiedzialna za realizację	Budżet	
				2017	2018	2019	2020	2021			
III. Cele w perspektywie procesów wewnętrznych											
Obniżenie kosztów logistyki	Analiza i weryfikacja kosztów logistyki	Uruchomienie zewn. spedycji przesyłek małogabarytowych	% koszt jednostkowej wysyłki	3,0%	2,5%	2,0%	2,0%	2,0%	Kier. Działu Logistyki		
Usprawnienie procesu wprowadzania nowych produktów	Opracowanie procedury wdrażania nowych produktów	Wdrożenie procedury	liczba wdrożeń nowych produktów/rok	2	3	5	5	5	Kier. Działu Marketingu		
Optymalizacja kosztów produkcji	Obniżenie kosztów wytworzenia	Standaryzacja podzespołów i procesów produkcyjnych	obniżenie jedn. koszt.wytworzenia % w stos.do roku poprzedniego	1%	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%	Kier. Działu Produkcji		
Sukcesja w firmie	Przygotowanie planu działań sukcesyjnych	Analiza gotowości do sukcesji i sporządzenie planu działania	przedstwienie i akceptacja planu	IX. 2017	-	-	-	-	Prezes		
	Przeprowadzenie sukcesji zarządzania	Realizacja zaplanowanych działań	harmonogram sukcesji	x	x	x	-	-	Prezes/Sukcesor		
	Przeprowadzenie sukcesji własności	Realizacja zaplanowanych działań	harmonogram sukcesji	-	-	x	x	x	Prezes/Nestor		

PERSPEKTYWA NAUKI I ROZWOJU

Cel główny	Cele cząstkowe	Działania	Miernik	Wartości mierników w poszczególnych latach					Osoba odpowiedzialna za realizację	Budżet
				2017	2018	2019	2020	2021		
IV. Cele w perspektywie nauki i rozwoju										
Utrzymanie stałego zespołu pracowników	Dbłość o rozwój pracowników i podnoszenie kwalifikacji	Udział w szkoleniach zewnętrznych u wewnętrznych wewn.	ilość szkoleń	10	15	15	15	15	Kier. Działu Kadr	
Wzrost satysfakcji i zadowolenia pracowników	Motywujący system wynagrodzeń	Wprowadzenie systemu oceny pracowniczej	ilość pracowników objętych systemem	50%	75%	100%	100%	100%	Kier. Działu Kadr	
Współpraca z Ośrodkami Badawczo-Rozwojowymi	Opracowanie nowych wzorów produktów	Przygotowanie dokumnetacji zgłoszeniowej	liczba patentów/wzorów	2	2	2	2	2	Kier. Działu Rozwoju	
Osiągnięcie gotowości sukcesyjnej	Ocena gotowowści sukcesyjnej Nestora	Wsparcie merytoryczne w procesie zaplanowania sukcesji	harmonogram	x	x	x	-	-	Prezes/Sukcesor	
	Ocena gotowowści sukcesyjnej Sukcesora	Dostarczanie wiedzy i rozwój niezbędnych kompetencji	harmonogram	-	-	x	x	x	Prezes/Nestor	

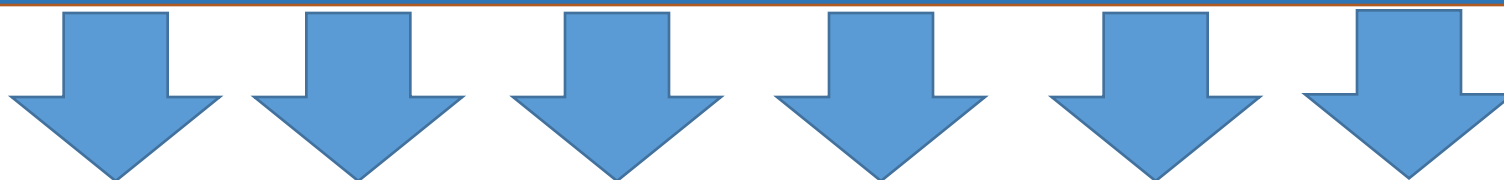
ZRÓWNOWAŻONA KARTA WYNIKÓW JAKO NARZĘDZIE KONTROLINGU

- Zastępuje tradycyjne planowanie
- Planując od góry „kaskaduje w dół” (deleguje) działania i odpowiedzialność
- Obejmuje wszystkie „obszary i poziomy” firmy
- Uczy myślenia kategoriami rezultatu
- System „naczyń połączonych”
- Samoregulujący i samokontrolujący się mechanizm



KONTROLING JEST PROSTY...

- Jaki jest **CEL** działania?
- **CO** trzeba zrobić aby go osiągnąć?
- **W JAKI** sposób?
- **KIEDY** to ma być zrobione?
- **KTO** jest za to odpowiedzialny?
- **SKĄD** będę wiedział, że to zostało zrobione?



ZRÓWNOWAŻONA KARTA WYNIKÓW
(BALANCED SCORECARD)

***„Najlepszą metodą przewidywania przyszłości
jest jej tworzenie”.***

Peter Drucker



Dziękujemy za uwagę
Agnieszka Kauczyńska & Grzegorz Wróbel
www.synergy-consulting.pl