

# ○ CONTROLLINGU, PAJĄKACH | PAJĘCZYCH SIECIACH

Choć pająki mogą wywoływać u nas lęk, to jednak w większości przypadków jest on mało uzasadniony. Jeżeli weźmiemy pod lupę gatunki tych stawonogów występujące w Polsce, to poza wątpliwą przyjemnością wpadnięcia twarzą w pajęczynę podczas spaceru po lesie nic nam z ich strony nie grozi. Jednak jeżeli odrzucimy ewentualną niechęć do pająków i przyjrzymy się ich kunsztowi, to możemy w nich odszukać wiele analogii do biznesu i pracy w controllingu.

## Ale co wspólnego może mieć pająk z controllingiem?

Pająk, siedząc na środku swojej sieci i kontrolując swoimi ośmioma odnóżami jej nici, jest w stanie bardzo sprawnie analizować, co i gdzie się na niej dzieje. Co więcej, po drganiu pajęczyny rozpoznaje, czy ma w niej ofiarę, wroga czy potencjalnego małżonka, a w rezultacie jest w stanie podjąć decyzję, jaką akcję należy podjąć. Jego sieć to też element ciągłego usprawniania – odbudowy, przebudowy. Pająki codziennie przechodzą cykl planistyczny – budują inaczej, rozpinają inaczej, podejmują decyzje, a wszystko po to, aby zapewnić ciągłość i efektywność funkcjonowania swojego „biznesu” (w jego przypadku ciągłość gatunku).

Podobieństwo działania pająka i controllingu – pomijając wspomniane osiem odnóży – jest zatem bardzo duże.

Pająk, siedząc na środku pajęczyny, pilnuje wszystkiego, co się dzieje w „firmie”. Controller podobnie – musi czuć, co się dzieje. Niezależ-

**TYTUŁ:** O controllingu, pająkach i pajęczych sieciach

**DZIAŁ:** PROCESY W FIRMIE


**AUTOR:** Radosław Kozięja – Prezes Zarządu Codec Polska. Ma ponad 20-letnie doświadczenie w wykorzystaniu systemów informatycznych do wspierania zarządzania największymi firmami. Od dziewiętnastu lat pracuje w grupie Codec, a od 1999 r. zarządza jej polskim oddziałem. Zajmował się zagadnieniami związanymi z praktycznym wspomaganie podejmowania decyzji, controllingu, finansów oraz zarządzania m.in. przy wykorzystaniu sztucznej inteligencji oraz systemów analitycznych.



Pająk, siedząc na środku swojej sieci i kontrolując swoimi ośmioma odnóżami jej nici, jest w stanie bardzo sprawnie analizować, co i gdzie się na niej dzieje. Stale usprawnia swoją sieć – analizuje, przebudowuje i naprawia. Zupełnie jak w dziale controllingu.

nie od tego, jak duża jest firma – czy to mała firma rodzinna, czy międzynarodowa korporacja – jego zadaniem jest dysponowanie wiedzą na temat tego, co się dzieje w każdym miejscu w firmie, niezależnie od tego, czy to jest pojedynczy problem, z pojedynczym produktem, w pojedynczym dziale, czy to jest generalny problem dotyczący struktury organizacji czy ciągłości działania firmy.

**Prosta zasada – zawsze działamy w cyklu budowy sieci**


 *Tak jak pająk ma własny cykl dotyczący swoich sieci, tak i my w controllingu powinniśmy kierować się podobnymi zasadami. Mamy nasz plan, następnie jego wykonanie, po nim ocena i analiza, wyciągnięcie wniosków i zaplanowanie procesu na nowo.*

W takim cyklu działamy zawsze. Niezależnie od tego, czy są to cykle tygodniowych przeglądów sprzedaży, miesięczne przeglądy finansowe, kwartalne reforecasty, roczne budżety czy duże kilkuletnie cykle planów strategicznych, zawsze powinniśmy działać w pętli – plan, realizacja, analiza, a na końcu podjęcie decyzji, czy coś zmieniamy, czy nie. Powinniśmy wiedzieć, dlaczego jest tak, a nie inaczej i na tej podstawie podjąć decyzje i dalej działać. Bez względu na to, o czym mówimy – czy o analizie, czy o zaplanowaniu, czy o tym, jak patrzeć na dane – zawsze powinniśmy myśleć o tym jako elemencie tego cyklu, a nie jednorazowym działaniu. Praktyka projektów planowania i budżetowania jest taka, że jeżeli nie jesteśmy w stanie zweryfikować, jak coś zostało wykonane, to nie ma sensu marnować na to czasu. Po to planujemy i budżetujemy, żeby mieć możliwość oceny, czy zostało to zrobione dobrze, żeby wyciągnąć wnioski, żeby w następnym cyklu zrobić to lepiej, żeby decydentom dostarczyć najlepsze dostępne informacje do podjęcia właściwych decyzji.

**Gdzie najlepiej rozpinać sieci?**

Natura dopracowała to najlepiej – jeżeli pająk uwije swoją sieć w niewłaściwym miejscu, selekcja naturalna bardzo szybko zweryfikuje jego plany, a wraz z nimi jego. Życie ludzkie jest trochę mniej brutalne i jest w nim miejsce na błędy i eksperymenty (przynajmniej w części firm). Co więcej, jeżeli jesteśmy w stanie

wyciągać z naszych porażek wnioski i stawać się lepsi, skuteczniejsi, to jest to bardzo dobra droga do sukcesu.

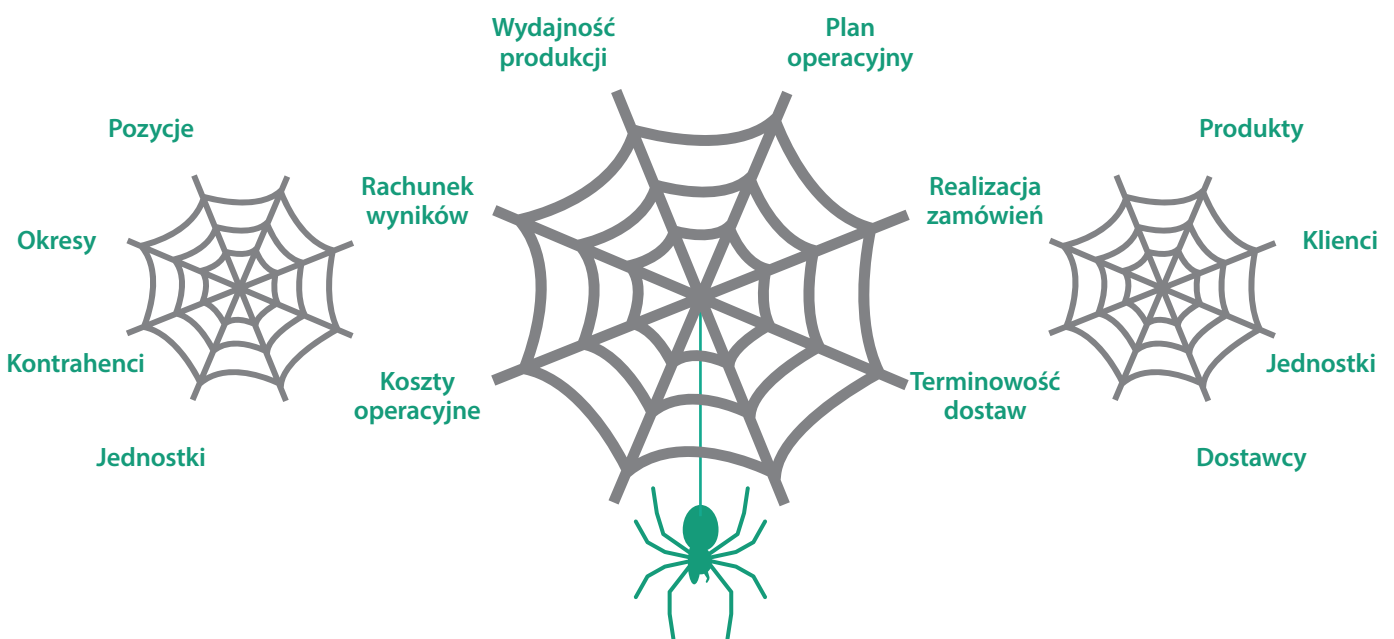
 *Jak to jednak jest z naszym controllingiem? Ogólnie rzecz biorąc, najlepiej rozpinać sieci tam, gdzie uzyskamy największe korzyści (dla dobra projektu warto rozpiąć je także tam, gdzie się uzyska najszybsze korzyści).*

Choć wszystkie nici są istotne, to jednak gdy wyobrazimy sobie naszego controllera, który siedzi pośrodku „sieci” i próbuje wyczuć, co dzieje się w organizacji, to część dotycząca sprzedaży i gustów klientów jest najbardziej istotna. W tym miejscu optymalizacja jest szalenie ważna, to tam jesteśmy w stanie doradzić, powiedzieć, zdiagnozować to „coś”, co daje nam przewagę konkurencyjną. To właśnie tam jesteśmy w stanie zwiększyć sprzedaż, powiększyć firmę, podążać we właściwym kierunku, by stawać się skuteczniejsi. Druga część rachunku, czyli koszty, też jest bardzo istotna, niestety zazwyczaj wiąże się z jakimiś poświęceniami i wyrzeczeniami. Oczywiście koszty należy planować, kontrolować, redukować itp., ale dużo przyjemniej rozmawia się, jak zwiększyć sprzedaż, dużo gorzej, jak zmniejszyć koszty. W kontekście tego, jak funkcjonujemy w firmie, jak łatwo jest zachęcić do dyskusji czy wygenerowania ciekawszej analizy, diagnozy, to sprzedaż jest dużo bardziej istotna i łatwiej jest się nią zająć.

Nawiasem mówiąc – im wyżej jesteśmy w hierarchii, tym bardziej rośnie zainteresowanie danymi sprzedażowymi.

**Zestaw zasad dla skutecznego „pająka”**

Badaj zmiany w czasie. Obserwacja trendów czasami wnosi więcej niż obserwacja konkretnych bezwzględnych liczb. Liczba może nam dawać pomiar, który jest zaburzony rynkiem czy zmianami prawa. Odpowiedni pomiar trendów pozwoli natomiast zdobyć wiedzę, czy idziemy we właściwym kierunku.



**Rysunek 1. Sieć controllera** [Źródło: Codec Polska]

### Obserwacja wycinków danych i porównywanie rzeczy porównywalnych

Nie zawsze używaj tradycyjnego „liniowego” kalendarza. Stwórz kalendarz, który jest oparty na istotnych lub powtarzalnych zdarzeniach, a nie datach. Święta nie zawsze wypadają tego samego dnia, a co dopiero, gdy mowa o porównywaniu danych z krajów, w których święta różnią się diametralnie?

Rozróżnij pomiar i ocenę. Mierz tak dokładnie i szczegółowo, jak tylko potrafisz. Mierz w wartościach wymiernych, które da się porównywać w czasie (ilości, waluty itp.), ale nie oceniaj samej miary! Miara powinna tylko mówić o tym, co się wydarzyło. Ocena natomiast powinna być już elementem sterowania. Zadbaj o „wspólną sieć” – dyskusje, które dane są lepsze, niewiele wniosą. Przyjmij wspólne i jednoznacznie rozumiane miary i oceny.

Dostosuj swoją sieć do odpowiednich grup odbiorców. Zarząd będzie potrzebował „grubej” informacji, a im niżej, tym jej granulacja będzie większa.

Oddziałują na nas zatem dwie przeciwstawne siły – z jednej strony, zależy nam, żeby informacja była powtarzalna i dobrze zagregowana, żebyśmy dobrze wiedzieli, co się dzieje, a z drugiej strony, chcielibyśmy mieć moc analizować wszystko bardzo dokładnie. Na szczęście

obecnie mamy możliwość budowy rozwiązań informatycznych, które godzą te dwie przeciwstawne siły (z jednej strony, obsłużyć uczestników procesów controllingowych działających na bardzo dużych agregatach, koncepcjach, terminach liczonych w ludzkich miarach – tygodniach, miesiącach, rejonach, grupach produktów itp., a z drugiej strony, mieć możliwość odniesienia się do pojedynczej komórki, pojedynczej sprzedaży).

### Lepsza jedna mała sprawna sieć niż wiele dziurawych



*Pamiętajmy, że ilość nie zawsze idzie w parze z jakością. Nie róbmy wszystkiego naraz, lepszy będzie jeden dashboard i mniejsza analiza, którą jesteśmy w stanie udowodnić, niż olbrzymi system z wszystkimi danymi.*

Czy zastanawiałeś się, ile raportów faktycznie jest wykorzystywanych w twojej firmie, a ile robicie tylko z przyzwyczajenia? Dlaczego tak się dzieje? Ile osób podniesie larum, że nie dostało swojego raportu? Czasami warto zrezygnować ze starych „siec” i zbudować je od początku, z czystą głową i nieskażonymi pomysłami. Jeżeli będziemy skupiać się tylko na poprawianiu starego rozwiązania (procesu, raportu), możemy nie dostrzec nowych możliwości. **IZ**

# Birst

Sprawdź lidera rozwiązań  
Business Intelligence

# Infor d/EPM

Zobacz jak usprawnić  
controlling

[www.codec.pl](http://www.codec.pl)