

## Webinar UNDER CONTROL: Controlling w czasach kryzysu 13 maja 2020 r.

Webinary organizowane przez [Międzynarodowe Stowarzyszenie Controllerów \(ICV\)](#) w Polsce spotkały się z dużym zainteresowaniem Społeczności controllerów i finansistów. 13 maja rozpoczął się cykl webinarów UNDER CONTROL. Pierwsze ze spotkań miało tytuł Controlling w czasach kryzysu. Webinar poprowadzili Małgorzata Podskarbi (Członek Zarządu ICV GLOBAL, Menedżerka z Volkswagen Poznań) oraz dr Tomasz M. Zieliński (Dyrektor Zarządzający ICV POLSKA). Na spotkaniu rozmawialiśmy o tym:

- Jakie firmy przetrwają kryzys pandemii?
- Jak podejść do przetrwania w czasach kryzysu?
- Jaką rolę odgrywa controlling w sytuacji kryzysowej i jak powinna wyglądać współpraca z kadłą zarządzającą?
- Jak w sytuacji kryzysowej controlling powinien wspierać zarządzanie kryzysowe?

W trakcie webinaru przeprowadziliśmy trzy ankiety na żywo wśród naszych uczestników. Dzięki temu dowiedzieliśmy się jakie strategie przyjmują przedsiębiorstwa, w których pracują oraz jak kształtuje się rola controllerów w czasie kryzysu. Ponadto poznaliśmy opinie uczestników w kwestii tego, jakie firmy przetrwają czas kryzysu. Wyniki prezentujemy poniżej.

### Kto przetrwa czas kryzysu?

Podczas spotkania uczestnicy wzięli udział w trzech ankietach online. Po wypełnieniu, „na żywo” sprawdzaliśmy i komentowaliśmy wyniki. Pierwsza z ankiet badała opinie na temat tego, kto przetrwa czas kryzysu. W ankiecie wzięło udział 65 osób. Zdaniem prawie połowy uczestników czas kryzysu przetrwają firmy, które potrafią działać zwinnie i dostosowywać się do nowej rzeczywistości. Ponadto większość osób zadeklarowała, że w ich firmie nie ma opracowanego formalnego systemu wczesnego ostrzegania. Kolejne pytania dotyczyły analiz i raportów, które w tym okresie są w firmach szczególnie ważne.

## 1. Jakie firmy Twoim zdaniem przetrwają czas kryzysu? (wybierz jedną odpowiedź)

- firmy, które posiadają finansowo-controllingowy system wczesnego ostrzeżenia 7
- firmy, które wspólnie z działem controllingu wypracowały różne scenariusze działania w ramach ogólnego planu strategicznego 17
- firmy, które potrafią działać zwinnie i dostosowywać się do nowej rzeczywistości 32
- Inne 9



## 2. Czy Twoja firma posiada opracowany formalny system wczesnego ostrzeżenia?

- Tak 22
- Nie 43



## 3. Które analizy i raporty są najważniejsze w Twojej firmie w czasie kryzysu:

- mało ważna
- średnio ważna
- bardzo ważna

analiza płynności finansowej

analiza stanu zapasów

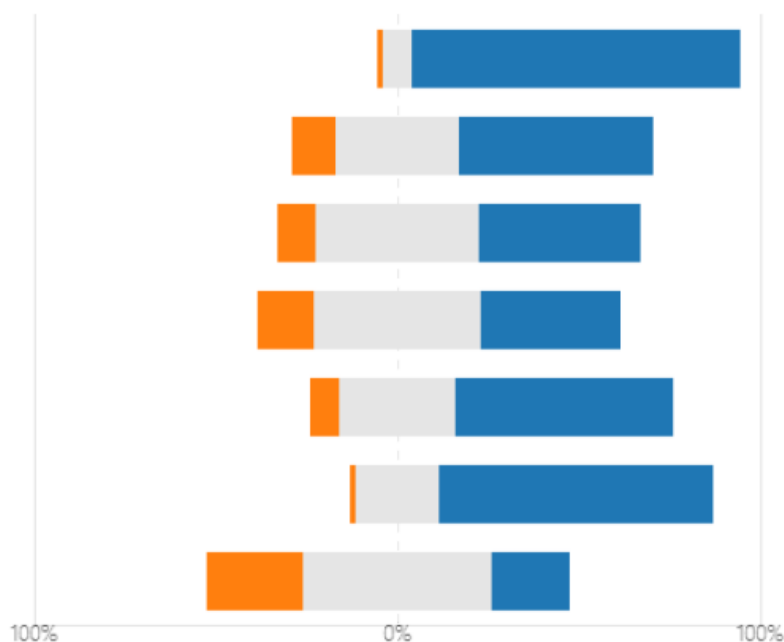
analiza rentowności

analiza stopnia realizacji budżetu przychodów

analiza aktualnego poziomu zamówień

analiza poziomu ponoszonych kosztów

analiza poziomu wykorzystania inwestycji



## 4. Oceń jak Twoja firma zareagowała na obecną sytuację kryzysową:

<span style="color: blue;">●</span> nie zareagowała	0
<span style="color: orange;">●</span> zareagowała z opóźnieniem	8
<span style="color: green;">●</span> zareagowała odpowiednio	57



## 5. Jak organizacyjnie Wasza firma przygotowała się do czasu kryzysu?

<span style="color: blue;">●</span> powołaliśmy specjalny sztab kryzysowy	25
<span style="color: orange;">●</span> kryzysem zajmuje się dział controllingu	1
<span style="color: green;">●</span> kryzysem zajmuje się dział księgowości	0
<span style="color: red;">●</span> kryzysem zajmuje się zarząd	29
<span style="color: purple;">●</span> Other	10



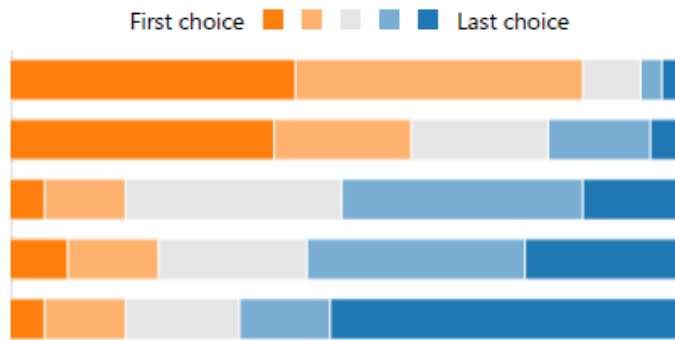
## Strategie w czasach kryzysu

Uczestnicy tej ankiety za zadanie mieli ułożyć według istotności strategie, które są realizowane w ich firmach. Zdaniem sześćdziesięciu czterech uczestników najistotniejszą strategią w czasie kryzysu jest strategia optymalizacji kosztów i wydajności, natomiast strategią najmniej ważną jest strategia dezinvestycji. W kolejnej części ankiety uczestnicy odpowiadali jakie działania zostały podjęte w ich firmach w celu realizacji konkretnej strategii.

## 1. Którą strategię realizuje Twoja firma w kryzysie? Ułóż je według istotności.

**Rank Options**

- | Rank | Options   |
|------|---|
| 1    | Strategia optymalizacji kosztów i wydajności      |
| 2    | Strategia koncentracji na głównym (core) biznesie |
| 3    | Strategia wzrostu                                 |
| 4    | Strategia ekspansji                               |
| 5    | Strategia dezinvestycji                           |



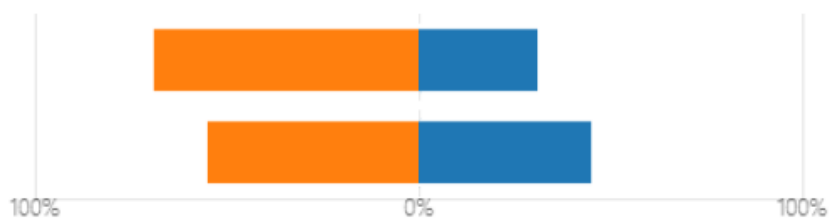
## Jakie działania podejmujecie w ramach tych strategii w Waszych firmach?

### 2. Strategia ekspansji:

**TAK NIE**

otwieranie się na nowe rynki

szukanie zyskowych niszowych biznesów lub branż



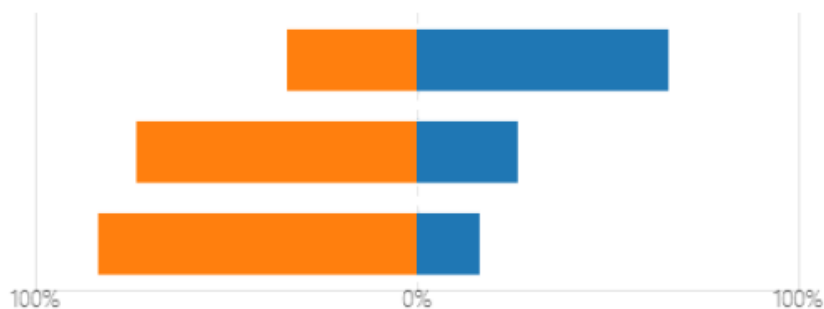
### 3. Strategia wzrostu:

**TAK NIE**

internacjonalizacja

wykorzystywanie efektów skali

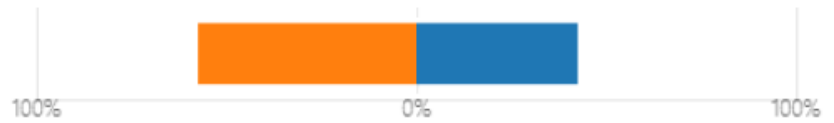
docieranie do nowych klientów



## 4. Strategia dezinwestycji:

■ TAK ■ NIE

zbycie aktywów o niskiej produktywności lub tych uznanych po prostu za zbędne

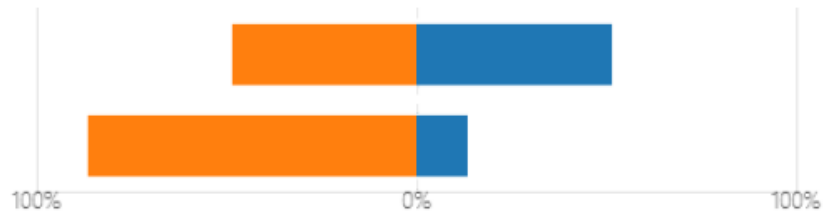


## 5. Strategia koncentracji na głównym (core) biznesie:

■ TAK ■ NIE

wygaszenie wszelkiej działalności w biznesach pobocznych, niezyskowych

silnie skoncentrowaliśmy się na naszych głównych produktach i usługach



## 6. Strategia optymalizacji kosztów i wydajności:

■ TAK ■ NIE

ograniczenie wydatków na podróże służbowe

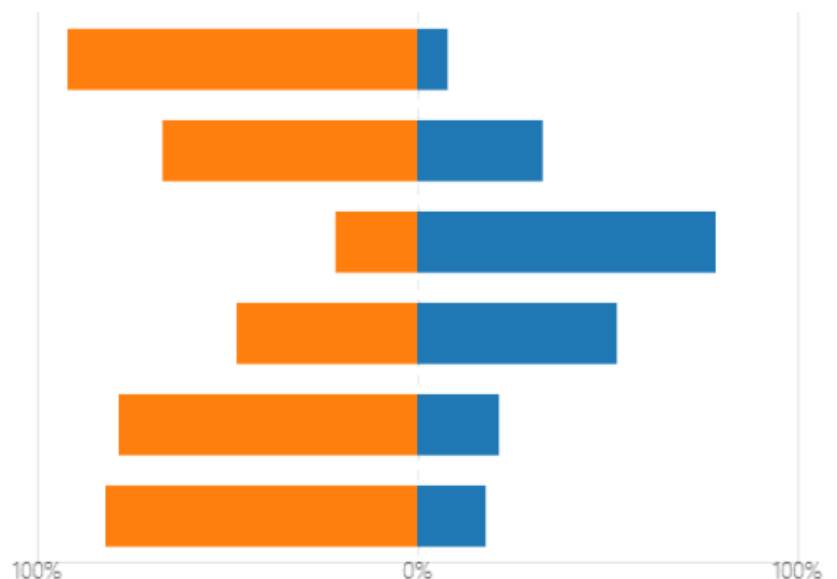
ograniczenie wydatków na szkolenia i rozwój

zwolnienia pracowników

ograniczenie wymiaru czasu pracy

ograniczenie nakładów inwestycyjnych

tworzenie odpowiednich programów oszczędnościowych i sztabów kryzysowych



## Rola controllerów w czasach kryzysu

45% ankietowanych wskazało, że w obecnej sytuacji znaczenie i rola controllingu w ich przedsiębiorstwa znacznie wzrosły, a w 58% przypadków controller jest członkiem sztabu kryzysowego. Co ciekawe, w dwudziestu czterech firmach controllerzy mają pozycję ważnych partnerów biznesowych kadry zarządzającej i aktywnie wspierają menedżerów w procesie decyzyjnym w czasie kryzysu ( tj. przygotowują zestawienia i uczestniczą w spotkaniach antykryzysowych)

### 1. Czy widzisz w obecnej sytuacji zmianę znaczenia i roli controllingu w swoim przedsiębiorstwie?

<span style="color: blue;">●</span> spadło znaczenie controllingu	2
<span style="color: orange;">●</span> nie wzrosło znaczenie controllingu	7
<span style="color: green;">●</span> nieznacznie wzrosło znaczenie controllingu	21
<span style="color: red;">●</span> znacznie wzrosło znaczenie	25



### 2. Czy controller jest członkiem sztabów (zespołów) kryzysowych w Twojej firmie?

<span style="color: blue;">●</span> TAK	32
<span style="color: orange;">●</span> NIE	23



### 3. Czy controllerzy w Twojej firmie mają pozycję ważnych partnerów biznesowych kadry zarządzającej i aktywnie wspierają menedżerów w procesie decyzyjnym w czasie kryzysu?

● nie (nie są zaangażowani)	3
● w niewielkim zakresie (tylko przygotowują zestawienia)	20
● w znaczącym zakresie (przygotowują zestawienia i uczestniczą w spotkaniach antykrzysowych)	24
● w pełni (organizują i prowadzą spotkania antykrzysowe i koordynują wykonanie decyzji)	6



## CONTROLLING COMPETENCE

Come together  
Work together  
Grow together

