



Am obținut siguranță

Impactul serviciilor de consultanță asupra activității companiei

Sentimentul de siguranță, de încredere și control e inestimabil.

Domnul Marius Bîcu, directorul general Unilact Transilvania SRL, a avut amabilitatea de a ne vorbi despre impactul pe care l-au avut serviciile de consultanță oferite de Svasta ICG România asupra activității firmei sale: oameni și indicatori financiari.

Cum a apărut ideea că ar fi nevoie de profesionalizarea activității ?

Tranziția de la afacere de familie la firmă mai mare a făcut lucrurile mai complicate. Afacerea s-a extins și s-a complicat, n-o mai puteam ține în mână. Trebuia să fac ceva, pentru că nici concurența nu dormea.

Am simțit «criza de creștere», după cum s-a exprimat consultantul. Dezvoltasem foarte multe produse, erau, de asemenea, foarte multe materii prime, clienții crescuseră, atât ca număr cât și ca valori. Nu mai știam cât costă fiecare produs, nu știam cât câștig de la fiecare client. Îmi era teamă că sunt anumite produse la care pierd, știam că sunt altele de la care câștig. Intuitiv știam că venitul de la produsele bune acoperă pierderea de la celelalte produse, dar nu știam care sunt



produsele de la care câștig și care sunt produsele de la care pierd. Și simțeam nevoia unui instrument cât mai precis care să mă ajute să conduc mai bine.

Pe de altă parte, clienții mei sunt clienți mari, cu putere de negociere foarte ridicată. În cursul negocierilor cu clienții trebuia să știu până la ce valoare pot să scad prețul și care sunt costurile maxime pe care mi le permit pentru anumite produse sau grupe de produse. Consultantul a denumit acest lucru „sistem de avertizare timpurie” și, acum sunt beneficiarul unui astfel de sistem. Este util în cadrul negocierilor cu clienții (îmi știu limitele de preț) și în cadrul negocierilor cu furnizorii (îmi știu limitele de costuri de materie primă).

Și da, acum am un sistem coerent și precis de calcul al costurilor, de bugetare și de avertizare timpurie. Pot conduce precis și bine, așa cum conduci un automobil performant.

Brânza costă. Cașcavalul costă. Cum vi s-a părut faptul că inteligența costă?

A fost un șoc pentru mine faptul că în anul 2008 trebuia să plătesc bani pe inteligență. Aveam sentimentul că doar utilajele costă mult. Atunci când cumperi un utilaj, îl vezi adus în curte. Consultantul nu a adus nimic tangibil, de aceea șocul a fost mare. Dar, mai târziu, mi-am dat seama că inteligența chiar merita acei bani și că aceștia aveau să se întoarcă de mai multe ori sub forma profitului.

În acest moment, firma mea nu este doar un sistem de utilaje; este un sistem format din utilaje, oameni și anteprenor, inteligența fiind liantul dintre ei.. Adevărat, acest liant nu se vede. Dar, așa cum am spus mai devreme, se simte, și mai ales, se simte în cont. Așa cum fac bani cu utilajele, așa fac bani și cu inteligența.

Cam la cât timp de la intervenția consultantului ați simțit primele efecte?

Cam la un an, dar noi continuăm colaborarea și bineînțeles, așteptăm și alte efecte. N-am vrut să ne grăbim cu sistemul de costuri. Vroiam să am un sistem coerent care să respecte afacerea din spatele cifrelor. Nu țineam neapărat să am un sistem, ci un mecanism de conducere. Așadar, nu ne-am grăbit, l-am făcut pe îndelete și am gândit fiecare cifră, cheie de repartizare, centru de cost.

Țineam să înțeleg fiecare lucru, la urma urmei era vorba despre afacerea mea și vroiam să am încredere în sistem și să știu ce pune consultantul acolo. Sunt companii care cumpără câte un software pentru administrarea firmei, dar managementul nu știe ce e acolo. Nu vroiam să fac așa. Preferam să am totul în excel, dar să știu gândirea din spatele fiecărui element pe care l-a pus consultantul acolo.

Consultantul, pe de altă parte, n-a lucrat singur. De fapt, n-a făcut nimic fără mine. Tocmai pentru că vroiam să știu totul și să gândim împreună. El nici n-ar fi putut lucra fără mine, pentru că nu cunoaște în detaliu afacerea mea. Din acest motiv, timpul de realizare a sistemelor de management a fost, aparent, îndelungat. Acum, din când, în când, completez sistemul, și îi mai cer și lui sfatul.

Au fost efecte doar asupra organizației sau și asupra managementului și a staff-ului?

Au fost efecte la nivelul întregii organizații, mai exact la nivelul primului nivel de management, sub mine. Colegii mei de la contabilitate, producție, etc. au înțeles că am trecut de faza romantică a existenței și intrăm în faza profesionistă. Au fost câțiva care n-au înțeles rațiunea acestui sistem de conducere sau modul de funcționare. Am povestit cu fiecare în parte, le-am explicat faptul că sistemul o să mă ajute pe mine să conduc mai bine și ce este util pentru mine este util pentru firmă, deci este util și pentru ei. Treptat au acceptat sistemul, l-au înțeles și acum îl folosim toți. Încercăm să-l integrăm într-un software.

Ca să nu fiu singurul proprietar al informațiilor din sistem, am decis chiar să-mi instruiesc formal asistenta tot la Svasta ICG, în cadrul unui seminar deschis, pentru a înțelege necesitatea sistemului la nivel conceptual. Acum asistenta mea vine cu idei pentru îmbunătățirea și adaptarea permanentă a sistemului și este omul care-l folosește cel mai mult.

Nu vi se pare interesant că un produs de consultanță destinat optimizării interne a avut un efect direct asupra vânzărilor, asupra găsirii de noi clienți?

Efectul direct l-am simțit în momentul în care am participat la licitația marcă proprie Metro. Datorită sistemului de avertizare timpurie, am știut să mă opresc la prețul minim și să nu vând în pierdere unele produse; am câștigat licitația cu doar două produse din 6, dar cu cele două am făcut bani.

Puteam să câștig licitația cu toate 6, dar aș fi pierdut la 4 produse din 6 și această pierdere mi-ar fi erodat câștigul de la cele 2. Așa aș fi procedat dacă n-aș fi avut sistemul. De aceea am spus că inteligența nu se vede, dar se simte în cont. Dacă n-aș fi avut acest sistem, aș fi vândut toate cele 6 produse, mi-ar fi crescut vânzările, dar bani aș fi avut mai puțini și n-aș fi știut de ce. În loc să muncesc pentru mine, aș fi muncit pentru Metro.



Conceptul KostKontrol a fost prea simplu sau prea complicat? Cum s-au împăcat cu el cei din financiar și din urmărirea producției?

KostKontrol este o provocare. Consultantul a adus conceptul. La prima vedere, aș fi putut implementa singur conceptul, apoi mi-am dat seama că nu era atât de simplu.

În timpul implementării sistemului de Kost Kontrol, am pus automat ordine în activitatea noastră. Practic, sistemul Kost Kontrol a însemnat traducerea afacerii mele în limbaj matematic. A fost de muncă. Consultantul a ținut tactul. Am stabilit termene, am stabilit etape și el a fost responsabil cu ele. Nici eu n-aș fi amânat lucrurile, dar el a ținut tactul și ritmul de muncă. N-am amânat etape. Am creat și niște chei de verificare între financiar și producție. Pe baza rețetelor și costurilor, financiarul știe câți bani trebuie să intre în producție, iar producția știe câte bucăți trebuie să facă la fiecare șarjă și câte șarje din fiecare produs trebuie să intre în fabricație. Cele două elemente (bani și bucăți) trebuie să se potrivească. Dacă nu se potrivesc, găsim locul unde se pierd banii. Astfel, pot identifica sursele de pierdere și le pot închide.

A fost utilă participarea anterioară la seminarul KostKontrol? De ce?

A fost utilă, în primul rând pentru că am început să vorbim aceeași limbă. Ulterior, când consultantul a venit la mine, foloseam deja aceleași concepte. Tot în urma seminarului, am înțeles câte lucruri se pot face și ce sisteme frumoase și precise de management se pot construi. Ca să fiu clar, am realizat că eu conduceam orbește. Am înțeles în acel moment că, dacă vreau să am o afacere sănătoasă, am nevoie de asistență și ulterior a urmat colaborarea noastră. Știți, este exact ca atunci când ai o mașină oarecare și brusc, ai ocazia să conduci un Ferrari. M-am luminat și am înțeles cum poate concurența, care are sisteme performante de management (de multe ori, aduse din străinătate), să vândă mai ieftin și mai mult ca mine. Evident, acum, pentru că am și eu propriile sisteme de management, pot să fiu de la egal la egal cu cei de care, până acum, îmi era teamă pe piață.

Cum a mers colaborarea umană între oamenii de la Unilact și cei de la Svasta ICG?

A fost și este o colaborare profesională foarte bună, am muncit mult împreună. A trebuit să am încredere în Alin, pentru că i-am destăinuit, ca la medic, secretele cele mai intime ale afacerii mele. Am văzut că el înțelege, că nu vorbește neapărat la nivel teoretic, din cărți, că știe ce se întâmplă și înțelege efectele deciziilor de management și le poate transpune matematic.

Am devenit prieteni, ne ajutăm reciproc la nivel profesional (el cu competențe



economice și matematice, eu cu recomandări către alți clienți), și m-am bucurat pe perioada Festivalului de Film Transilvania (TIFF) când Alin a stat la Cluj câteva zile și am avut ceva timp să povestim împreună.

Iar acum, de când Alin s-a mutat la Cluj este mult mai simplu, atât pentru colaborarea noastră profesională cât și pentru relația de prietenie.