

Media Regionalne: Lepsza informacja, wyższa marża

_____ Analiza rentowności działalności wydawniczej w COPA



Szybkie reagowanie na zmiany to chleb powszedni w firmie wydającej gazety codzienne i prowadzącej stacje radiowe. Podobnie jak dziennikarz, który ciągle poszukuje informacji i je analizuje, również kontroler finansowy czerpie wiadomości z różnych źródeł i wyciąga z nich wnioski.

Media Regionalne to jedna z wiodących grup prasowych w Polsce. Do grupy, wcześniej znanej jako Orkla Press Polska, należy 10 tytułów regionalnych o łącznej sprzedaży ponad 330 000 egzemplarzy. Grupa Media Regionalne jest również właścicielem czterech lokalnych rozgłośni radiowych, sześciu drukarni, agencji reklamowej Gra oraz pięciu bezpłatnych tygodników. Znakiem rozpoznawczym marki jest nie tylko lokalność, ale także innowacyjność. Grupa aktywnie się rozwija, wykorzystując nowe technologie oraz wzbogacając swoją dotychczasową ofertę o inne media: prasę bezpłatną, regionalne portale internetowe, lokalne rozgłoszenia radiowe czy agencje reklamowe. Grupa należy do struktury Mecom Europe, którą tworzą cztery silne jednostki: Dania, Norwegia, Holandia oraz Europa Środkowa i Wschodnia.

Więcej informacji: www.mediaregionalne.pl

2005: punkt wyjścia

Media Regionalne pod koniec 2005 roku tworzyły grupę kilkunastu spółek regionalnych działających wyłącznie w tradycyjnych mediach – wydających płatne gazety regionalne (12 tytułów) i świadczących usługi druku.

W tym samym czasie rynek uciekał w kierunku nowych źródeł przychodów (gazety bezpłatne, internet, radio). Wiadomo było, że sprzedaż gazet płatnych będzie spadać, konkurencja w tym segmencie będzie coraz większa („Fakt”, „Dziennik”), a budżety reklamowe będą stopniowo przepływać do nowych mediów.

Nie tylko dotychczasowi gracze (Agora, Polskapresse, Axel Springer) wchodziłi w nowe segmenty rynku, ale pojawiali się też nowi konkurenci w dziedzinie dostarczania informacji lokalnej, którzy bez kompleksów budowali swoją pozycję na poszczególnych rynkach lokalnych, tworząc portale internetowe i gazety bezpłatne).

Koncentracja na tradycyjnym segmencie rynku mediowego przekładała się negatywnie – co oczywiste – na dynamikę przychodów, ale także nie generowała satysfakcjonujących wyników finansowych. Rentowność biznesu, który powinien być typową „dojną krową”, była dużo poniżej oczekiwań oraz wyników wydawców w Polsce i Europie.

Rejestr braków

Niestety w poprawianiu wyników Grupy nie pomagała bardzo konserwatywna organizacja funkcji finansowej. Każda spółka miała swój dział finansowo-księgowy, często skoncentrowany na funkcjach księgowo-podatkowych, a nie na wsparciu biznesu. Natomiast centralny Dział Finansowy zajmował się głównie konsolidacją finansową i raportowaniem do centrali za granicą.

Grupie brakowało systemów i narzędzi kontrolingowych – „wspólnego” języka finansowego, nie potrafiono też odpowiednio wykorzystać wysokich kwalifikacji tych regionalnych szefów finansów, którzy doskonale zaimplementowali kontroling biznesowy w swoich spółkach.

Zdecydowanie nie wykorzystywano też szerokich możliwości, jakie w modułach finansowych dawał SAP, który wdrożono w Grupie w 2002 r. we współpracy z BCC. Jedynym wspólnym narzędziem pracy w Grupie był system HFM (Hyperion Financial Management), w którym spółki co miesiąc raportowały swoje wyniki. Trudno jednak uznać kilkuwierszowy rodzajowy rachunek zysków i strat za narzędzie umożliwiające analizy i benchmarkowanie.

Lista najważniejszych problemów, z którymi należało się zmierzyć, to:

- Brak standaryzacji polityki tworzenia rezerw i rozliczeń międzyokresowych.
- Brak standaryzacji stawek amortyzacji.
- Brak standardowego planu kont (co prawda w SAP był jeden plan kont, ale każda spółka księgowała koszty po swojemu, z intensywnym wykorzystaniem kont „pozostałe przychody”, „pozostałe usługi obce” i „pozostałe materiały”).
- Każda spółka miała odrębny Obszar Rachunku Kosztów w SAP, co utrudniało zarządzanie modułem CO i powodowało duże zróżnicowanie systemu choćby w zakresie dekretacji kontrolingowej kont FI.
- Brak porównywalnej informacji o kosztach wg funkcji.
- Brak standaryzacji miejsc powstawania kosztów.
- Brak standaryzacji księgowania wydatków promocyjnych oraz produkcyjnych (czasem MPK, czasem zlecenia).
- Brak standaryzacji metodologii i narzędzi mierzenia rentowności segmentów biznesu (przez co część spółek, licząc rentowność druku na zewnątrz, alokowała koszty stałe, a część liczyła zysk po kosztach zmiennych). COPA nie była prawie w ogóle wykorzystywana (tylko niektóre spółki rozliczały koszty), większość kalkulacji dokonywano w arkuszu Excel.
- Brak unifikacji mapowania kosztów i przychodów do systemu HFM (co wynikało z poprzednich punktów i utrudniało porównywanie spółek nawet w układzie rodzajowym).

Ponadto problemem, który wymagał gruntownych zmian systemowych i organizacyjnych, było zamykanie miesiąca dwudziestego dnia następnego miesiąca, czyli zgodnie z kalendarzem podatkowym. Tymczasem raportowanie właścicielowi w systemie HFM następowało najpóźniej do dziesiątego dnia następnego miesiąca. Przez to wyniki w HFM były częściowo wzięte z SAP-a, a częściowo z wycień w Excelu.

COPA (rachunek wyników segmentu rynku)

Funkcjonalność CO-PA systemu SAP umożliwia prowadzenie rzetelnej analizy rentowności sprzedaży w podziale na poszczególne segmenty rynku. Segmenty rynku powstają poprzez wyodrębnienie informacji na poziomie ustalonych przez użytkownika cech, takich jak produkt, grupa produktów, klient, grupa klientów. Ustalona kombinacja wartości cech to segment rynku będący swojego rodzaju obiektem kontrolingowym umożliwiającym analizę wartości przychodów ze sprzedaży, rabatów, kosztów własnych sprzedaży, kosztów marketingowych.

Media Regionalne (jeszcze pod nazwą Orkla Press Polska) w 2002 r. wdrożyły system SAP. Partnerem wdrożeniowym było BCC. Implementacja objęła obszary finansów i kontrolingu, gospodarki materiałowej i sprzedaży oraz kadr i płac. Od listopada 2007 r. Media Regionalne korzystają z hostingu SAP w centrum przetwarzania danych BCC w podpoznańskich Złotnikach.

Oczywiście po dwudziestym okazywało się zawsze, że wyniki w SAP i HFM się różnią, co miało największe znaczenie przy zamknięciu roku. Różnicę w wyniku roku w księgach polskich i HFM wprowadzano po audycie ksiąg statutowych do HFM w połowie kolejnego roku.

Jak nietrudno się domyślić, zwykle w HFM raportowano optymistyczny wariant grudnia, a pół roku później korektę in minus próbowano prezentować jako zdarzenie nadzwyczajne, dotyczące odległej przeszłości.

Program naprawczy

W sierpniu 2005 r. powołany został nowy Zarząd Mediów Regionalnych w celu poprawy wyników finansowych oraz wdrożenia strategii rozwoju biznesu.

Jedną z pierwszych konkluzji Zarządu było to, że brak szybkiej, wiarygodnej i porównywalnej informacji finansowej utrudnia, czy wręcz uniemożliwia sterowanie biznesem w oczekiwanym kierunku. Już miesiąc później został rozpoczęty proces budowy centralnego działu kontrolingu. Jednocześnie podjęto decyzję o centralizacji funkcji księgowej (w spółkach pozostawiono i wzmocniono funkcję kontrolingu biznesowego).

Reimplementacja COPA

Pod koniec września 2005 r. rozpoczął się projekt rozbudowy SAP CO i standaryzacji FI we współpracy z BCC. Wdrożenie narzędzi kontrolingowych musiało nastąpić szybko, tak by 1 stycznia 2006 r. można było ruszyć z jednolitymi politykami rachunkowości i nowym systemem CO.

Dla projektu, prowadzonego zgodnie z metodologią zarządzania projektami, ustalono:

- **zakres:** standaryzacja polityk rachunkowości i modułu FI oraz reimplementacja modułu CO (CO-OM, COPA) w spółkach Grupy Media Regionalne;

- **cel:** rozwój standardowych narzędzi kontrolingowych w Grupie, wypracowanie wspólnego języka finansowego, możliwość benchmarkingu przychodów, kosztów, rentowności, a w konsekwencji uzyskanie pożądanej rentowności w Grupie;
- **zespół:** Media Regionalne (najlepsi pracownicy funkcji finansowej w Grupie) oraz BCC (wiodący konsultant CO oraz wsparcie konsultantów SD, MM, HR);
- **czas:** październik-grudzień 2005 r. (start produkcyjny 1 stycznia 2006 r.)

Dodatkowo na początku projektu określiliśmy aksjomaty projektowe, które określiły rdzeń nowego systemu.

W COPA zdecydowaliśmy się liczyć rentowność wyłącznie podstawowych segmentów biznesu

W zakresie FI były to:

- Zamykanie miesiąca w SAP przed raportowaniem korporacyjnym (tak by w SAP i HFM wyniki były co miesiąc identyczne).
- Jednolite polityki tworzenia rezerw i rozliczeń międzyokresowych.
- Jednolite stawki amortyzacji.
- Ujednolicenie planu kont, oczyszczenie go ze zbędnych kont oraz wprowadzenie instrukcji księgowania dla działów księgowych (standaryzacja nastąpiła kilka miesięcy przed uruchomieniem Centrum Usług Księgowych).
- Jednolite raporty kontrolingowe w transakcji GRR3 w module CO jako podstawa nowego systemu raportowania w HFM.

Dzięki tym zmianom wyniki spółek od 2006 roku są porównywalne. Standaryzacja polityk księgowych i raportowania ułatwiła także migrację spółek do Centrum Usług Księgowych.

Aksjomaty w module CO były następujące:

- Jeden, wspólny obszar rachunku kosztów dla wszystkich spółek.
- Pierwotne rodzaje kosztów dla wszystkich kont FI powyżej wyniku operacyjnego (czyli także pozostałe przychody i koszty operacyjne) i nic poniżej.

- Wszystkie rezerwy i rozliczenia międzyokresowe księgujemy co miesiąc na właściwe MPK.
- Do COPA przechodzą tylko przychody z działalności podstawowej. Sprzedaż pozostała (odpady, czynsze, środki trwałe, materiały) jest dekretowana na MPK-ach „pozostałe przychody” gazeta, druk, środki trwałe.
- Koszty działów dekretujemy na MPK-ach (standaryzacja struktur i numeracji), struktura MPK oparta na łańcuchu wartości.
- Koszty promocji dekretujemy na zleceniach wewnętrznych (jednolita struktura i numeracja).
- COPA kalkulacyjna, rozliczamy wszystkie koszty z MPK i zleceń (zysk operacyjny w module COPA musi być równy temu w module FI).
- Nie tworzymy nic na zapas (MPK-i, zlecenia, pola wartości) – wdramy tylko to, czego potrzebujemy; w razie potrzeby system można przecież rozwinąć.
- Nie ufamy nikomu, nawet samym sobie – wdramy walidację tam, gdzie można.

Istotne jest też to, że w COPA zdecydowaliśmy się liczyć rentowność wyłącznie podstawowych segmentów biznesu (poprzednio: gazety płatne i druk; obecnie: gazety płatne, druk na zewnątrz, gazety bezpłatne, portale internetowe, kolekcje książek lub płyt).

Odrzuciliśmy szybko pomysły analizy rentowności po dniach sprzedaży, przedstawicielach handlowych, biurach ogłoszeń, jako że obciążenie systemu i działu kontrolingu byłoby niewspółmierne do efektów. Analizy te są prowadzone na zasadzie ad hoc i wtedy wykorzystujemy... SAP i MS Excel.

Wykorzystaliśmy/zbudowaliśmy te cechy, które nam umożliwiają analizę powyższych segmentów – nie tworzyliśmy nic na zapas. Jeśli pojawia się nowa potrzeba, wtedy tworzymy nowe obiekty w COPA. Ograniczyliśmy także liczbę pól wartości do ok. 50, aby mieć możliwość rozwoju systemu.

Start i co dalej...

Faza I: W pierwszym kwartale 2006 skupiliśmy się na stabilizacji systemu i uczeniu go pracowników działów finansowych spółek. Dodatkowo zatrudniliśmy dwóch praktykantów, którzy przez kilka miesięcy sprawdzali wszystkie księgowania kosztowe (konto, MPK, zlecenie), poprawność rozliczenia COPA i raportowania do HFM.

Wszystkie istotne błędne księgowania były poprawiane, dzięki czemu już od stycznia dysponowaliśmy materiałem analitycznym wysokiej jakości. Była to bardzo żmudna, ale potrzebna praca, a praktykanci są dziś kontrolerami kluczowych biznesów w naszej Grupie.

Faza II: Następnie, w drugim kwartale rozpoczęliśmy edukowanie biznesu z nowych narzędzi i powoli rozbudowywaliśmy raportowanie zarządcze w oparciu o nowe narzędzia kontrolingowe.

Faza III: Po pierwszym półroczu przyszedł czas na działanie i wykorzystywanie analiz w praktyce. Przeprowadziliśmy projekt zwiększenia efektywności w poszczególnych funkcjach biznesowych przy użyciu benchmarków z wystandaryzowanych grup miejsc powstawania kosztów. Musieliśmy także zamknąć te gazety, które wg rachunku COPA przynosiły tak duże straty, że nawet cięcia kosztów nie mogły pomóc.

Projekty przeprowadzone w oparciu o nowe narzędzia przełożyły się na 3% dodatkowej marży operacyjnej

Projekty przeprowadzone w oparciu o nowe narzędzia przełożyły się na 3% dodatkowej marży operacyjnej. Co ważne, dużą część tak wygenerowanych zysków wykorzystaliśmy do rozwoju biznesu w regionach (prasa bezpłatna, radio, internet).

Na ścieżce rozwoju

Na pytanie, czy wdrożenie nowoczesnych narzędzi i organizacji pracy działu kontrolingu miało sens, odpowiedź jest oczywista. Obecnie Media Regionalne to rentowny i rosnący biznes, którego główne aktywa to:

- 9 tytułów płatnych i 6 drukarni („stary” biznes),
- 9 tygodników bezpłatnych,
- kilkanaście portali regionalnych i społecznościowych,
- 4 lokalne radio,
- 5 lokalnych agencji promocyjnych,
- I ta lista szybko się rozszerza...

Kilka uwag na koniec

Warto podkreślić, że opisany projekt traktowaliśmy jako biznesowy, a nie finansowy. Wszystkie się zapytania o dodatki, rozszerzenia oraz teoretycznie świetne i zaawansowane rozwiązania analityczne, których wykorzystanie i sens biznesowy były wątpliwe, były szybko odrzucane.

Implementowaliśmy tylko to, co mogło pomóc w analizie wyników i poprawie efektywności biznesu. Tylko dzięki takiemu podejściu zdążyliśmy w trzy miesiące i wdrożyliśmy rozwiązania, które z drobnymi korektami są wykorzystywane do dzisiaj.

Było to możliwe dzięki zaangażowaniu od początku projektu najlepszych pracowników działów finansowych Grupy oraz kluczowych menedżerów z biznesu.

W utrzymaniu systemu i spójności księgowania bardzo pomogło nam też funkcjonujące od połowy 2006 roku Centrum Usług Księgowych (stworzone we współpracy z BCC w części dotyczącej workflow), dzięki któremu można było zrezygnować ze sprawdzania poprawności dekretacji i raportowania w HFM.

Największym wyzwaniem w projekcie była gruntowna zmiana procesu zamykania miesiąca. I nie chodzi tu tylko o narzędzia, ale też o organizację pracy i wieloletnie przyzwyczajenia. Z narzędziami poradziliśmy sobie łatwo: BCC przygotowało i wdrożyło pliki do księgowania rezerw i rozliczeń międzyokresowych – zarówno kosztowych jak i przychodowych (ZINPUT-y).

Co do organizacji pracy: nagle zamiast dwudziestego dnia następnego miesiąca trzeba było zamykać rozliczenia w SAP-ie drugiego, tak by zdążyć z raportami w HFM i ich konsolidacją do dziesiątego.

Trzeba było się też przyzwyczać, że w nowej terminologii kosztem nie jest już tylko faktura, ale też rezerwa (przez pewnie czas pojawiało się jeszcze określenie kosztów rzeczywistych, czyli fakturowych, w przeciwieństwie do „nierzeczywistych” rezerw i rozliczeń międzyokresowych), oraz doprowadzić do sytuacji, gdzie różnice między zawiązanymi rezerwami a fakturami nie będą duże. Jednak ta zmiana była kluczowa dla powodzenia całego projektu.

Umożliwiona została standaryzacja i automatyzacja raportowania do właściciela, uproszczony został proces audytu obu zestawów ksiąg. Ale przede wszystkim wyniki statutowe i korporacyjne nareszcie się zrównały, ułatwiając analizę dla właściciela nie tylko po rodzajach kosztów, ale też po funkcjach i segmentach rynku, czyli identycznie jak na potrzeby menedżmentu Grupy.

Przyzwyczailiśmy się też do traktowania rezerw jako kosztów, a dowodem na to był audyt roku 2006, który w żadnej spółce nie zakwestionował wyniku finansowego zaksięgowanego w SAP i zaraportowanego właścicielowi w HFM 10 stycznia 2007 r.

Firmy działające w sektorze mediów, a w szczególności wydawnictwa prasowe, nie mają tego komfortu, aby podejmować decyzje biznesowe bez odwoływania się do zintegrowanego systemu informatycznego i zaawansowanych procesów kontrolingowych. Codzienna rzeczywistość tych firm jest niesłychanie dynamiczna – wydanie gazety codziennej wymaga zintegrowanej kontroli pracy wielu działów: dziennikarzy, działu reklamy, opracowania graficznego oraz drukarni. Często zmiany w makiecie gazety są dokonywane w ostatniej chwili, a to pociąga za sobą ryzyko popełnienia błędów. Może to być powodem niechcianych konsekwencji biznesowych, a także ludzkiej frustracji. Z mojego kilkuletniego doświadczenia w pracy w mediach wiem, jak istotną pomocą dla wydawnictw i ludzi tam pracujących jest system ERP i możliwość wykorzystania jego zaawansowanych funkcji kontrolingowych. Bez nich trudno o optymalne planowanie i realizowanie założeń biznesowych. Efekt właściwej implementacji odpowiedniego systemu informatycznego może być tylko jeden – zwiększona rentowność przedsiębiorstwa.

*Piotr Górnicki
Konsultant ds. Współpracy z Klientami BCC*



Autor:

Marcin Dymnicki
Media Regionalne



Autor:

Marcin Ratajczak
Media Regionalne