

Krystyna Jędralska
Akademia Ekonomiczna im. K. Adamieckiego w Katowicach

Controlling w zarządzaniu przedsiębiorstwem – nowe wyzwania (cz. 2)

Współczesne wyzwania controllingu

Intensywne i głębokie przeobrażenia, którym podlegają współczesne przedsiębiorstwa wymuszają jednocześnie zmiany technologii zarządzania. Podstawowymi filarami zmian w technologii zarządzania są dzisiaj następujące zasady zarządzania przez controlling, czyli orientacja na:

- przyszłość
- wartość
- rynek i klienta
- procesy
- wiedzę.

Orientacja na przyszłość oznacza konieczność penetrowania i antycypowania przyszłości poprzez opracowywanie różnorodnych scenariuszy jej rozwoju. Scenariusze będące wielowymiarowymi obrazami przyszłości otoczenia i przedsiębiorstwa dostarczają nowej wiedzy o jego możliwych zmianach i ograniczają niepewność wyborów strategicznych.

Orientacja na przyszłość jest immanentną cechą myślenia strategicznego, którego rezultatem jest sformułowanie długoterminowych celów przedsiębior-

stwa i strategii ich realizacji. Strategia pozwala na transformację terażniejszości w przyszłość. Proces implementacji strategii (działania strategicznego) może zawierać różne odchylenia wymagające interwencji i korekt. Zadaniem controllingu jest przeciwdziałanie tym odchyleniom, co wyraża się w idei sprzężenia wyprzedzającego (*feed – forward*). Zjawisko to ilustruje rys. 3.

W tym miejscu należy również zwrócić uwagę na relację między controllingiem strategicznym, a kontrolą strategiczną. Kontrola strategiczna oparta na sprzężeniu *feed – forward* obejmuje: kontrolę (*premise control*), nadzór strategiczny (*strategic surveillance*) oraz kontrolę implementacji (*implementation control*). Controlling wspomaga kontrolę strategiczną, która bez odpowiednich narzędzi byłaby jedynie pustym postulatem, niemożliwym do zrealizowania zwłaszcza w środowisku współczesnego biznesu. Jak zauważa G. Osbert – Pocięcha, controlling aktywizuje i pogłębia kontrolę strategiczną ograniczając jednocześnie ryzyko działania przedsiębiorstwa.

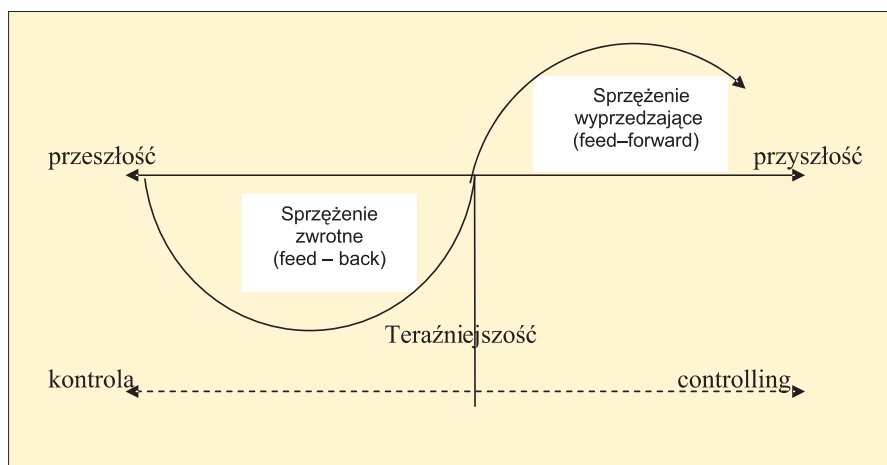
Orientacja na wartość oznacza, iż celem działania przedsiębiorstwa jest tworzenie wartości dla jego kluczo-

wych interesariuszy: akcjonariuszy, klientów, pracowników i społeczeństwa. Zarządzanie przedsiębiorstwem przez wartość stawia przed controllingiem zadanie w postaci dostarczenia norm sterujących – mierników oceny wartości, które w sposób kompleksowy wyrażałyby szerokie spektrum jej determinant zewnętrznych i wewnętrznych. Podkreślić należy, że system mierników oceny wartości przedsiębiorstw w gospodarce zachodniej przeszedł swoistą ewolucję, polegającą na substytucji mierników ilościowych (finansowych) miernikami jakościowymi. Przykładem jakościowej oceny wartości przedsiębiorstwa jest zrównoważona karta wyników R. S. Kaplana i D. P. Nortona, oceniająca skuteczność realizacji strategii w czterech płaszczyznach: finansowej, klientów, procesów wewnętrznych, uczenia się i rozwoju.

Controlling w procesie zarządzania wartością powinien stwarzać podstawy informacyjne i metodyczne służące:

- poprawnemu formułowaniu celów przedsiębiorstwa w postaci maksymalizacji wartości rynkowej i zabezpieczenia interesów społecznych
- generowaniu wiedzy o sposobach osiągania wymienionych celów
- identyfikowaniu ryzyka realizacji celów
- sterowaniu przebiegiem realizacji celów.

Orientacja na rynek i klienta wymaga ciągłej analizy pozycji przedsiębiorstwa w wymiarze oferowanych wyrobów, obsługiwanego rynku, konkurentów, dostawców i kluczowych czynników przewagi rynkowej. Urzeczywistnieniem tej orientacji jest restrukturyzacja instrumentarium controllingu, polegająca na odejściu od tradycyjnego rachunku wyników skoncentrowanego na produktach, na rzecz rachunku skoncentrowanego na klientach. Tworzenie wartości dla klienta warunkuje bowiem przetrwanie przedsiębiorstwa.



Rys. 3. Kontrola a controlling. Źródło: Zmodyfikowano na podstawie P. R. Preißler: *Controlling*. 4 Auflage. Oldenbourg Verlag. München-Wien 1992, s. 13

Orientacja na procesy to, zdaniem M. Moszkowicza, konieczność zerwania z klasyczną Chandlerowską maksymą „strategia wyprzedza strukturę” i zastąpienie jej zasadą „proces jest pierwotny względem struktury”. Orientacja na procesy zgodnie z Porterowskim łańcuchem tworzenia wartości, koncentruje działania przedsiębiorstwa na czynnościach przyczyniających się do tworzenia wartości produktu.

Łańcuch wartości nie jest sumą, lecz systemem powiązanych operacji wchodzących w jego skład, co wymaga od zarządzających dokonywania rekonfiguracji, przegrupowania czy nawet eliminacji poszczególnych elementów z punktu widzenia efektywności całego systemu. Optymalizacja proporcji i powiązań między operacjami stanowiąca główne źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, wymaga ciągłego monitorowania pozycji strategicznej przedsiębiorstwa na różnych rynkach geograficznych. Aby zrozumieć źródła przewagi kosztowej, należy permanentnie i wnikliwie analizować łańcuch wartości przedsiębiorstw – liderów, a także system wartości, do którego zaliczają się ich dostawcy i odbiorcy.

Controlling jest elementem infrastruktury przedsiębiorstwa, wspierającym funkcjonowanie łańcucha wartości. Controlling winien wspomagać zarządzanie procesami poprzez wyznaczanie pożądanej efektywności poszczególnych procesów, dokonywanie systematycznej oceny ich efektów, podtrzymywanie ich funkcjonowania i dokonywanie korekt, jeśli rezultaty odbiegają od założonych norm.

Implementacja controllingowej metody zarządzania procesami, koordynującej działanie poszczególnych jego elementów wymaga:

- istnienia systemu pomiaru osiągnięć, zwłaszcza punktów krytycznych,
- wczesnego wykrywania problemów mogących doprowadzić do rozbieżności między normą a wielkościami rzeczywistymi w zakresie jakości, kosztów i terminów realizacji
- analizy przyczyn rozbieżności
- wprowadzenia działań korygujących
- doskonalenia procesów.

Dopływ użytecznej informacji analitycznej, o potencjalnych korzyściach alokacji poszczególnych ogniw łańcucha wartości, jest uwarunkowany wyodrębnieniem w przedsiębiorstwie odpowiednich stanowisk – controllerów zajmujących się controllingiem logistycznym, produkcyjnym, marketingowym, personalnym, inwestycyjnym i finansowym.

Orientacja na wiedzę oznacza wspomaganie przez controlling procesu zarządzania wiedzą poprzez tworzenie, pozyskiwanie, wykorzystywanie i kapitalizację wiedzy. Zasadniczym źródłem wiedzy przedsiębiorstwa jest kapitał intelektualny. Jest on ściśle powiązany z ludźmi i oznacza sumę wiedzy o stosunkach wewnętrznych w przedsiębiorstwie oraz relacjach z otoczeniem. Owa suma wiedzy pozwala przedsiębiorstwu na minimalizację niepewności podejmowanych decyzji oraz redukcję ryzyka towarzyszącego ich realizacji.

Omawiając funkcje controllingu w zarządzaniu wiedzą warto ustosunkować się do takich pojęć, jak dane i informacje. Dane są nieuporządkowanymi sygnałami, które mogą pochodzić ze źródeł pierwotnych lub wtórnych tworzonych wewnątrz, jak i na zewnątrz przedsiębiorstwa. Wydaje się, iż generowaniem danych zajmują się systemy ewidencyjne rachunkowości. Informacje powstają natomiast jako rezultat porządkowania i integrowania danych, które w ten sposób nabierają właściwego znaczenia i użyteczności. Tworzenie informacji w przedsiębiorstwie jest domeną systemu rachunkowości finansowej i zarządczej. Natomiast wiedza to informacja przetworzona, zintegrowana i zinterpretowana. To zdolność do rozwiązywania problemów. Jest ona pozyskiwana w procesie uczenia się i gromadzenia doświadczeń. Biorąc pod uwagę antycypacyjno – adaptacyjną funkcję controllingu należy postrzegać go jako system kreowania wiedzy zmniejszającej niepewność i ryzyko prowadzenia działalności gospodarczej przedsiębiorstwa.

Controlling jako sposób panowania nad niepewnością i ryzykiem jest niczym innym, jak kierowanym, kontrolowanym przekształceniem sytuacji nieokreślonej w taką, która jest względnie określona w swych składowych elementach i relacjach, czyli transformacją nieokreśloności w określoność. Warunkiem, a zarazem dopełnieniem tej transformacji jest uzyskanie nowej wiedzy o przedsiębiorstwie i jego otoczeniu lokalnym oraz globalnym.