

Krystyna Jędralska
Akademia Ekonomiczna w Katowicach

Controlling w zarządzaniu przedsiębiorstwem – nowe wyzwania (cz. 1)

Inspiracją niniejszych rozważań jest artykuł M.Ciesielskiego i K.Gruszeckiego¹, opisujący zbiór metod i technik wspomagających zarządzanie logistyczne. Wśród wielu koncepcji wspierających zarządzanie logistyczne autorzy wymieniają w szczególności:

- kompleksowe zarządzanie jakością (TQM)
- reengineering (BPR)

- zarządzanie czasem (TBM)
- zarządzanie wyszczuplone (LM)
- zarządzanie elastyczne (AM).

Nie wdając się w burzliwą dyskusję, jaka toczy się od kilku lat na łamach prasy ekonomicznej o wzajemnych relacjach między współczesnymi koncepcjami, metodami i technikami zarządzania² oraz ich „żywołnością”, chciałabym

przybliżyć nowe wyzwania stojące obecnie przed zarządzaniem przedsiębiorstwem za pomocą klasycznej już dzisiaj metody controllingu.

Dynamiczne, skokowe i coraz trudniej przewidywalne zmiany otoczenia współczesnego biznesu wymagają nieustannego rozwiązywania dwóch dylematów:

- jak przedsiębiorstwo może antycypować zmiany w otoczeniu i reagować na nie w sposób elastyczny (dylemat adaptacyjny)
- jakie są możliwości kształtowania zdarzeń w sposób celowy i przewidujący (dylemat koordynacji).

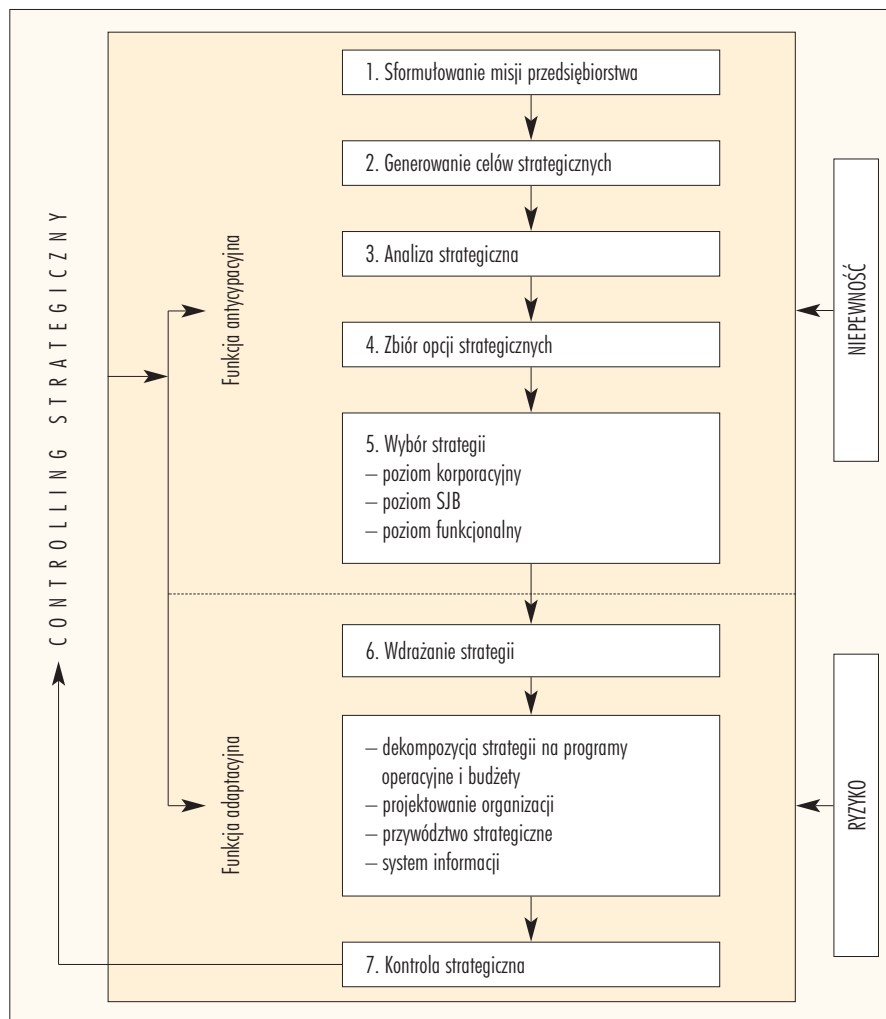
Controlling, jako metoda kompensująca napięcia między przedsiębiorstwem a otoczeniem, stara się rozwiązywać owe dylematy. Związek controllingu z koncepcją zarządzania logistycznego, którego wyczerpujący opis wykracza poza ramy niniejszego artykułu³, przejawia się przede wszystkim:

- rozwiązywaniem dylematu efektywnej koordynacji przepływów rzeczy oraz informacji (procesów) w czasie i przestrzeni
- elastycznej, szybkiej rekonfiguracji przebiegu procesów, czyli rozwiązywaniem dylematu adaptacji.

Pojmowanie controllingu

Przyjmuję, że controlling jest metodą kompleksowego i skoordynowanego zarządzania przedsiębiorstwem, zabezpieczającą racjonalność formułowania i realizacji jego celów, przybierających najczęściej postać:

- utrzymania płynności w krótkim okresie
- wzrostu wartości przedsiębiorstwa w długim okresie⁴.



Rys. 1. Miejsce controllingu strategicznego w zarządzaniu przedsiębiorstwem

¹ M. Ciesielski, K. Gruszecki: *Praktyczna przydatność wiedzy logistycznej*. „Logistyka” 2004, nr 4

² Por. np. H. Jagoda, J. Lichtarski: *O istocie i ewolucji współczesnych koncepcji i metod zarządzania przedsiębiorstwem*. „Przegląd Organizacji” 2003, nr 1

³ Problem ten wyczerpująco przedstawia K. Kowalska: *Controlling logistyczny w przedsiębiorstwie*. AE Katowice, 1996

⁴ Por. K. Jędralska: *Controlling w zarządzaniu przedsiębiorstwem międzynarodowym*. AE Katowice 2003, s. 47 i następane

Zasadniczą funkcją controllingu jest wspomaganie informacyjno – metodyczne procesu zarządzania przedsiębiorstwem. Owo wspomaganie ma charakter antycypacyjno – adaptacyjny. Antycypacyjna funkcja controllingu polega na zabezpieczeniu informacyjno – metodycznym procesu formułowania strategii (myślenia strategicznego), natomiast funkcja adaptacyjna controllingu wiąże się immanentnie z działaniem, czyli nadawaniem skuteczności wdrażanym strategiom.

Trafność antycypacji trajektorii przyszłego rozwoju przedsiębiorstwa controlling umożliwia poprzez przygotowanie informacyjne, opracowanie wymaganych dokumentów służących formułowaniu misji i celów, analizie strategicznej i wyborowi strategii. Skuteczność adaptacji do różnorodnych i zmiennych warunków otoczenia warunkują instrumenty wspierające realizację strategii w postaci, np. odpowiednich struktur organizacyjnych, procedur budżetowania, raportowania, kreowania SWO czy zrównoważonej karty wyników. Controlling jest zatem metodą ubezpieczającą sekwencyjne fazy składające się na proces zarządzania strategicznego (rys. 1).

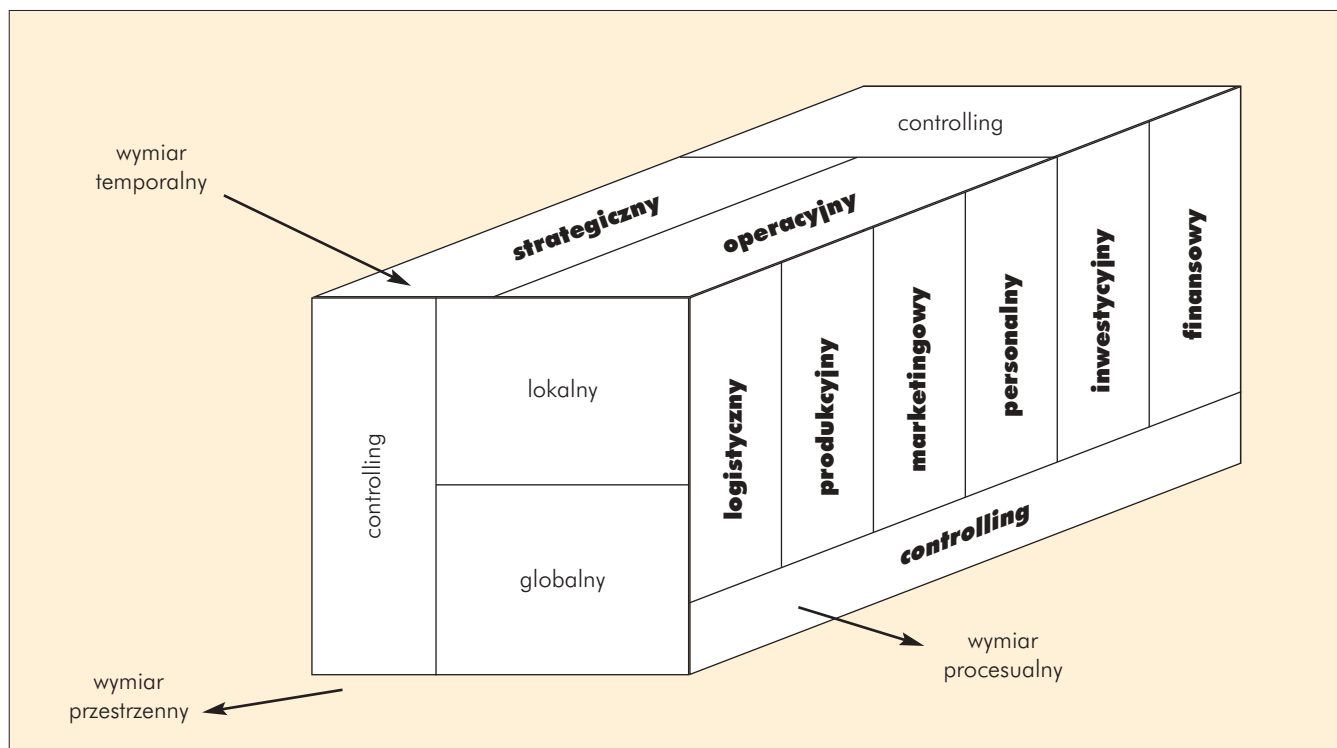
Omawiając funkcje controllingu w zarządzaniu strategicznym należy zauważyć, że formułowaniu strategii towarzyszy zjawisko niepewności a jej wdrażaniu – ryzyko. Kategorie te są naturalnym i obiektywnym składnikiem procesu zarządzania, który dotyczy przeszłości, której nigdy do końca nie jesteśmy w stanie przewidzieć i rozsądnie kontrolować. Z kontekstu dotychczasowych rozważań wynika, że immanentną cechą funkcji antycypacyjnej controllingu powinno być minimalizowanie niepewności, natomiast zasadniczym wyróżnikiem funkcji adaptacyjnej, redukcja ryzyka działalności przedsiębiorstwa. Przy czym podkreślić należy, że niepewność jest kategorią poznawczą – konstruktem umysłu człowieka, wartością przypisywaną otaczającej go rzeczywistości. Towarzysząc czynnościom intelektualnym menedżera w procesie tworzenia strategii przejawia się ona w luce informacyjnej, nieoznaczoności i nieokreśloności problemów, ograniczonej przewidywalności i sterowalności zachowań, czyli, innymi słowy, w entropijności. Ryzyko z kolei jest z jednej strony rezultatem niepewności, jakiej doświadcza menedżer formułujący strategię i wartości kapitału zaangażowanego w jej realizację – z drugiej⁵.

Morfologia controllingu

Aby objaśnić użyteczność controllingu w procesie zarządzania przedsiębiorstwem, należy nań spojrzeć z wielu punktów widzenia. Nakreślenie wielowymiarowej przestrzeni controllingu wymaga uwzględnienia w jej opisie wielu paralelnych punktów widzenia, a mianowicie wymiarów (por. rys. 2):

- temporalnego, ukazującego cechy controllingu strategicznego i operacyjnego (wymiar temporalny nie wyklucza możliwości podziału controllingu na bieżący, średniookresowy i długookresowy)
- przestrzennego, odzwierciedlającego istotę controllingu globalnego i lokalnego
- procesualnego, przedstawiającego różne formy controllingu przez pryzmat tworzenia łańcucha wartości.

Zaproponowana powyżej koncepcja trójwymiarowego spojrzenia na tworzenie architektury controllingu, oddając jego wewnętrzną złożoność i zewnętrzne uwikłanie, może stanowić podstawę intelektualną projektowania i implementowania poszczególnych elementów konstruujących system controllingu w zarządzaniu współczesnym biznesem.



Rys. 2. Wymiary opisu strukturalnego controllingu

⁵ Szerzej problem ten omówiono w pracy K. Jędralska: *Zachowania przedsiębiorstw w sytuacjach niepewnych i ryzykownych*. AE Katowice 1992