

Kontroling – najlepszy przyjaciel menadżera.

Miejsca i roli kontrolera w organizacji przedsiębiorstwa	1
Kontroling podstawowej działalności firmy	1
<i>Kontroling operacyjny – bieżące raportowanie</i>	2
<i>Kontroling strategiczny</i>	3
Kontroling logistyki	3
Kontroling zatrudnienia i funkcjonowania organizacji firmy	4
Kontroling inwestycji	4
Kontroling sytuacji finansowej	5
Kontroling sytuacji rynkowej i prawnej	5

Kontroling jest narzędziem zarządzania, wspierającym podejmowanie decyzji menedżerskich. Zajmuje się przewidywaniem przyszłości opartym na szerokiej analizie zjawisk teraźniejszych, a także weryfikowaniem prawidłowej działalności poszczególnych komórek (działy, centra, filie) przedsiębiorstwa, zaś przy podejmowaniu decyzji oraz kierowaniu pozycji konkurencyjnej uwzględnia wymagania rynku (oczekiwania klienta). Stanowi podstawę dla wprowadzenia budżetowania w przedsiębiorstwie.

W praktyce kontroling nie ogranicza się do zagadnień przygotowania informacji dla potrzeb rachunkowości zarządczej ale również jest sposobem kontroli i poprawy efektywności poszczególnych działów i działalności firmy. Właściwie pozycjonowany i wykorzystywany stanowi również najlepsze narzędzie Zarządu we wdrażaniu przyjętej strategii działania. Z konieczności wynikającej z szerokiego zakresu zagadnień część z nich zostanie tylko zasygnalizowana, niemniej w przyszłości mam zamiar rozwinąć je w kolejnych publikacjach.

Miejsce i rola kontrolera w organizacji przedsiębiorstwa

Istotnym warunkiem prawidłowego funkcjonowania kontrolingu jest jego odpowiednie umiejscowienie w strukturze firmy. Chodzi tu szczególnie o dwa podstawowe zagadnienia:

1. Jeśli komórka kontrolingu nie jest podporządkowana bezpośrednio Zarządowi, to pojawia się zagrożenie „cenzurowania” przepływu informacji dotyczących nieprawidłowości lub zagrożeń. Dyrektor pionu poniżej szczebla zarządu będzie niechętnym okiem patrzył na podwładnych, którzy raportują o nieprawidłowościach w komórce, za którą odpowiada.
2. Kolejnym zagrożeniem jest brak dostępu komórki kontrolingu do bieżącego panelu informacyjnego Zarządu Spółki. Chodzi o to, żeby raporty i sygnały kontrolingu docierały do Zarządu szybko i z odpowiednim walorem ważności.

Właściwe umiejscowienie komórki kontrolingowej w schemacie organizacyjnym wpływa nie tylko na organizację współpracy z Zarządem, ale również optymalizację relacji kontrolingu z poszczególnymi komórkami spółki. Świadomość faktu, że komórka kontrolingu działa ściśle w interesie a co za tym idzie w imieniu Zarządu powoduje, że unika się wielu konfliktów ambicjonalnych dotyczących dostępu do danych czy informacji. Wpływa to korzystnie na sprawność i szybkość pozyskiwania i przekazywania informacji.

Kontroling podstawowej działalności firmy

Pamiętać należy, że budowa systemu kontrolingu w firmie jest ściśle zależna od jej charakterystyki rynkowej a więc rodzaju działalności (przemysłowej, handlowej, usługowej), rozmiaru i potencjału firmy (rozmiar komórki kontrolingowej powinien być wypadkową potrzeb

informacyjnych i możliwości finansowych) czy wreszcie zakresu potrzeb informacyjnych definiowanych przez Zarząd Spółki.

Kontroling operacyjny – bieżące raportowanie

Przyjęte w firmie do realizacji strategii wyznaczają ramy dla działań kontrolingu operacyjnego, a więc działań koncentrujących się na jej bieżącym funkcjonowaniu. W ramach kontrolingu operacyjnego podejmowane są następujące działania:

1. Definiowanie (w ramach wytyczonych strategii) celów na najbliższy okres;
2. Udział w opracowywaniu przez komórki Spółki planów rzeczowo-finansowych służących realizacji tych celów;
3. Transformację planów rzeczowo-finansowych na budżety;
4. Ustalenie obowiązujących wskaźników oraz wybór wskaźników kluczowych dla procesów;
5. Bieżącą kontrolę stanu realizacji strategii;
6. Wykrywanie nieprawidłowości w przebiegu procesów produkcyjnych i czynny udział w procesie ich usuwania;
7. Monitorowanie współdziałania komórek organizacyjnych celem wykrywania zakłóceń w przepływie informacji oraz przeciwdziałanie sporom kompetencyjnym i funkcjonalnym.

Tak więc w ramach działań operacyjnych kontroler powinien na bieżąco monitorować wszystkie istotne procesy przedsiębiorstwa. Z moich własnych doświadczeń chciałbym polecić zorganizowanie „zwiedzania” firmy dla pracowników kontrolingu, z doświadczonym pracownikiem wydziału produkcji jako przewodnikiem. Ważne jest, aby proces produkcyjny nie był dla nich tylko strzałkami rysowanymi na papierze lub wykresem Powerpointa, ale by wiedzieli jak wyglądają hale produkcyjne czy też maszyny, o których raportują.

Dodatkowo zwykle pojawiają się zadania specyficzne, takie jak zlecona przez Zarząd wycinkowa kontrola dokumentacji lub procesów. Kiedyś w firmach funkcjonowało stanowisko „rewidenta zakładowego”, obecnie często również tego typu zadania spadają na komórki kontrolingowe.

Procesy kontroli i sterowania stanowią jednak zasadniczy element kontrolingu operacyjnego. W ramach kontroli i sterowania następuje stałe nadzorowanie i analiza działalności firmy z punktu widzenia stopnia realizacji wyznaczonych celów i możliwie wczesne wprowadzenie działań sterujących. Nadzorowanie to nie może opierać się na założeniu, że my (np. produkcja) popełniamy błędy - kontroling to poprawi.

Do głównych zadań kontrolingu operacyjnego należy także stworzenie sprawnego, optymalnego dla specyfiki firmy systemu sprawozdawczości. Działania kontrolingu operacyjnego muszą być wsparte odpowiednimi informacjami i rachunkami decyzyjnymi. Celowi temu służy główny instrument kontrolingu - rachunkowość zarządcza, a przede wszystkim rachunek kosztów i wyników. Nakierowanie kontrolingu operacyjnego na wynik finansowy (zysk) spółki wymaga poszerza zakres badania odchyleń i działań zapobiegawczych na jej komórki organizacyjne. Dostosowanie kontrolingu operacyjnego do specyfiki działalności firmy wyraża się głównie w ustaleniu właściwych dla danego podmiotu struktur:

- Centrów zysku i centrów kosztów;
- Mierników oceny działalności.

Kontroling operacyjny ma więc zapewnić podstawy utrzymania płynności, rentowności i nadzór nad stanem majątku przedsiębiorstwa poprzez:

- kontrolę, analizę i aktywne oddziaływanie w celu osiągnięcia oczekiwanych wielkości ekonomicznych typu przychody, koszty, środki obrotowe itd.

- eliminowanie zakłóceń procesów produkcyjnych utrudniających osiągnięcie zysku.
- wykorzystanie narzędzi ekonomicznych: planowania, sterowania, kontroli i analizy wyniku finansowego oraz odpowiedniego motywowania pracowników.

Posługuje się w tym celu danymi pozyskanymi z wykorzystaniem metod, technik i koncepcji rachunkowości zarządczej.

Kontroling strategiczny

Kontroling strategiczny jest procesem składającym się z prognozowania i planowania, w czasie którego naczelny zarząd decyduje o najważniejszych kwestiach związanych z tym, co przedsiębiorstwo zamierza robić oraz jak zamierza to osiągnąć. Proces ten wymaga przygotowania informacji dotyczących przyszłości, czyli prognozowania. W przypadku gdy prognozy są już opracowane, przedsiębiorstwo może planować, w jaki sposób osiągnąć zamierzone cele przez zarządzanie oparte na prognozie. Celem kontrolingu strategicznego jest wzajemna koordynacja działalności poszczególnych subsystemów zarządzania strategicznego tj. strategicznego planowania i kontroli oraz zasilania w informacje strategiczne.

Kontroling logistyki

W ramach koordynowania przedsiębiorstwa istnieje cel logistycznego kontrolingu w odnalezieniu potencjalnego ulepszenia poszczególnych ogniw łańcucha logistycznego. To może oznaczać pożądane zaopatrzenie klientów poprzez szybkie przemieszczenie informacji od klientów w łańcuchu informacyjnym, względnie terminowe zaopatrzenie materiałowe przy minimalnych stanach zapasów, krótkich czasach cykli produkcyjnych i uzgodnionych mocach produkcyjnych.

Formułowanie i komunikacja celów logistycznych stanowią założenie dla zaistnienia świadomości logistycznej w przedsiębiorstwie, która spowoduje, że każdy pracownik uzna praktycznie logistykę jako czynnik potencjalnej obniżki kosztów oraz potencjalnego wzrostu obrotów.

Potencjalne obniżenie kosztów wynika z:

- wewnętrznych logistycznych racjonalizacji,
- uzgodnienia przepływu materiałów i towarów,
- włączenia logistyki w decyzje strategiczne (np. kształtowanie produktów).

Na wzrost obrotów wpływają natomiast:

- podwyższenie gotowości dostaw,
- elastyczność dostawcza,
- wiarygodność dostaw.

Optymalizacja logistycznych procesów technologicznych zakłada systematyczne ujęcie wynikających z zakładowej logistyki kosztów i usług. Rachunek kosztów procesu technologicznego wspiera cel, który opiera się na istniejącym rachunku rodzaju kosztów i stanowiskach kosztów.

– ocena sprawności i organizacji zaopatrzenia, wyszukiwanie nieprawidłowości w procesie organizacji dostaw, racjonalizacja wyboru dostawców,

Kontroling zatrudnienia i funkcjonowania organizacji firmy

– analiza polityki kadrowej i szkoleniowej, kontrola efektywności i kosztów szkoleń,

Jego głównym zadaniem jest planowanie oraz monitorowanie zasobów ludzkich. Zazwyczaj dotyczy takich elementów jak: kontroling wielkości i dynamiki zatrudnienia, doboru pracowników, procesów szkoleniowych, mierników do oceny szkoleń, czy też mierników do oceny planowania zatrudnienia personelu, oraz planowania płac.

Celem kontrolingu jest jak najefektywniejsze wykorzystanie potencjału każdego z zatrudnionych, tak aby w bezpośredni sposób mieli przełożenie na wyniki firmy. Przedsiębiorstwo natomiast, powinno jak najrzetelniej i trafniej dobierać poszczególnych pracowników do konkretnych stanowisk i zadań, oferując im równocześnie możliwość ciągłego rozwoju.

Kontroling wielkości i dynamiki zatrudnienia skupia się przede wszystkim na stanie ilościowym osób zatrudnionych na dzień dzisiejszy oraz weryfikacji przeciętnego zatrudnienia w interesującym nas okresie. W jakim celu przeprowadza się takie zabiegi? Pozwalają one stwierdzić wiele istotnych kwestii, takich jak tych dotyczących wydajności pracy i zatrudnionych, potrzebach szkoleniowych, rekrutacji a nawet podziału zadań na poszczególnych stanowiskach.¹

Kontroling inwestycji

Ponieważ inwestycje są jednym z kluczowych elementów rozwoju każdej firmy, również ten proces objęty musi być aktywnym zainteresowaniem służb kontrolingowych. Ich zadania są w tym przypadku zależne od organizacji procesów inwestycyjnych w Spółce:

- czy posiada ona wyspecjalizowane komórki inwestycyjne?
- czy inwestycje zlecane są wyspecjalizowanym firmom zewnętrznym?
- czy i w jakim zakresie inwestycje realizowane są siłami własnymi Spółki?

Powyższe czynniki mają wpływ na zakres zadań kontrolingu, który w mniejszym lub większym zakresie realizuje zebrane w poniższej tabeli funkcje.

Funkcje koordynacyjne:	Funkcje usługowe:
<ul style="list-style-type: none">• Koordynacja planowania inwestycyjnego,• Koordynacja planowania inwestycyjnego wraz z planowaną wydajnością inwestycji,• Kontrola inwestycji:• Propozycje nowych projektów inwestycyjnych na bazie przesłanek wynikających z bieżącej kontroli,• Propozycje inwestycji dodatkowych bądź rozszerzających działalność na podstawie przeprowadzanych kontroli• Planowanie zbytu, produkcji, finansowe,• odpowiedzialność za proces budżetowania inwestycyjnego,• Wdrażanie systemów, które prowadzą do zgodnych z rzeczywistością wniosków inwestycyjnych	<ul style="list-style-type: none">• Poprowadzenie odpowiedniego procesu obliczania efektywności inwestycyjnej,• Przygotowywani informacji o płatnościach, tzn. harmonogramu płatności na bazie wdrożonego systemu informacyjnego.

Źródło: <http://www.humanitas.edu.pl/~lregulski/wyklady/Studium%20Podyplomowe%20-%20Controlling%20inwestycyjny.pdf>

Na etapie przygotowania inwestycji, kontroling technologiczny powinien uwzględniać niezależną opinię dotyczącą zasadności technologicznej przedsięwzięcia.

Kontroling powinien obejmować również proces i terminowość realizacji zadań przez podwykonawców, a także poszczególne kwestie techniczne (takie jak dotrzymanie uzgodnionych w planie parametrów i wymagań technologicznych).²

Kontroling sytuacji finansowej

Jednym z zadań, które zlecane są kontrolingowi, jest analiza kosztów finansowych oraz ogólnej sytuacji finansowej Spółki. Pojawia się tutaj konieczność rozeznania rynku finansowego w celu np. racjonalizacji kontaktów z bankami i instytucjami finansowymi (poszukiwanie i ocena źródeł kredytowania czy też leasingu lub wyszukiwanie najlepszych lokat wolnych środków finansowych).

Do zadań kontrolingu należy też zwykle przygotowywanie informacji dla potrzeb inwestycji finansowych, przygotowanie wniosków kredytowych oraz informacje dla zarządu o sytuacji na GPW w przypadku prowadzenia przez spółkę inwestycji finansowych lub emisji własnych akcji.

Kontroling sytuacji rynkowej i prawnej

Kontroler w ramach oceny sytuacji rynkowej powinien skoncentrować się na dwóch elementach:

- czy odpowiednie komórki firmy właściwie oceniają jej sytuację rynkową (chodzi zwłaszcza o pozycję rynkową oraz pozycję firmy na rynku – dominująca, rosnąca, spadkowa, przeciętna),
- czy firma właściwie wykorzystuje występujące na rynku szanse popytowe oraz pojawiające się nisze rynkowe.

Kolejnym ważnym elementem pracy kontrolera jest nadzorowanie uwarunkowań prawnych istotnych dla sytuacji firmy (zezwozenia, koncesje, przepisy BHP i ochrony środowiska). Brak stosownego zezwolenia lub wykroczenie poza jego zakres może doprowadzić do zatrzymania produkcji lub sprzedaży spółki, nieprzestrzeganie przepisów BHP to nie tylko zagrożenie wypadkami ale również wysokimi karami dla zarządu spółki. Podobna sytuacja może pojawić się również w przypadku nie przestrzegania zasad ochrony środowiska. Dodatkowo grozi to również poważnymi stratami związanymi z pogorszeniem wizerunku spółki a przez to utratą rynkowej wartości jej marki, na który firma pracowała czasami od wielu lat.

Tak więc kontroler to osoba, która poprzez orientację w całokształcie zagadnień związanych z funkcjonowaniem firmy, musi pomagać menadżerowi w podejmowaniu właściwych i kompetentnych decyzji, dając mu równocześnie możliwość obiektywnego naświetlenia wszystkich istotnych elementów sytuacji rynkowej, bez fałszywego optymizmu i pochlebstw.

Źródła:

¹ Portal Avenhasen Szkolenia i Doradztwo
<http://www.szkolenia.avenhansen.pl/arttykul-kontroling-personalny.html>

² S Krasulenko Cele i zadania controllingu inwestycyjnego,
<http://inwestycje.pl/biznes/Cele-i-zadania-controllingu-inwestycyjnego;96513;0.html>