

Zróżnicowanie systemu controllingu (p. „PO” nr 4/91 Controlling – V) pozwoliło na wyodrębnienie różnorodnych podmiotów i zadań koordynacji i tym samym poszczególnych typów controllingu, które będą omawiane w kolejnych artykułach. Poniżej przedstawiamy część pierwszą rozważań o controllingu strategicznym. Część drugą zamieścimy w następnym numerze. (Redakcja)

Jacek Goliszewski

Controlling (VI)

Controlling strategiczny

(cz. 1)

J. Goliszewski – Katedra Controllingu Uniwersytetu w Stuttgarcie (RFN).

Controlling i szczeble zarządzania

Decentralizacja i specjalizacja systemu zarządzania prowadzi, jak wiadomo, do wyróżnienia trzech podstawowych szczebli zarządzania: strategicznego, taktycznego i operacyjnego. Rozróżnienie to służy jednocześnie odpowiedniemu ukierunkowaniu i ukształtowaniu procesów koordynacji, tj. wyodrębnieniu controllingu strategicznego i – obejmującego również szczebel taktyczny – controllingu operacyjnego. Ogólnie można powiedzieć, że naczelnym celem zarządzania strategicznego jest stworzenie długookresowych warunków dla działalności przedsiębiorstwa („doing the right things”), natomiast w zakresie taktyczno-operacyjnym chodzi głównie o stopniową transformację tych warunków w sukces przedsiębiorstwa („doing the things right”). Tak określone cele wyznaczają zakres działań dla każdego szczebla i tym samym różnorodne warunki ramowe i punkty cen-

tralne dla obydwu typów controllingu. Podstawowe różnice między controllingiem strategicznym i operacyjnym przedstawia tabela 1.

Idea controllingu strategicznego

Próby przeniesienia koncepcji controllingu na szczebel strategiczny są nowe. Wynikają one głównie ze skoncentrowania wysiłków koordynacyjnych na szczeblu taktyczno-operacyjnym, wprowadzenia planowania strategicznego oraz z niechęci naczelnego kierownictwa do udzielenia controllerowi wglądu w sprawy strategiczne. Aczkolwiek szybko zmieniające się warunki działania przedsiębiorstw



cechy charakterystyczne / typ controllingu	controlling strategiczny	controlling operacyjny
cele	zabezpieczenie długookresowych potencjałów przedsiębiorstwa	rentowność i zysk ekonomiczność
orientacja	przede wszystkim zewnętrzne otoczenie przedsiębiorstwa	przede wszystkim wewnętrzne otoczenie przedsiębiorstwa
charakter zadań	tzw. źle zestrukturyzowane problemy jakościowy charakter	wyraźne w wymiernych jednostkach zadania
przedmiot zadań	szanse i ryzyka otoczenia mocne i słabe strony przedsiębiorstwa	koszty - wyniki nakłady - dochody wpływy - wydatki
horyzont czasowy	z reguły długookresowy	z reguły średnio- i krótkookresowy

Tab. 1. Controlling strategiczny i operacyjny  
Źródło: opracowanie własne na podstawie Weber J. (patrz (1)), s 135

BRYTYJSKI FUNDUSZ KNOW-HOW

tem – odległość z Centrali do niektórych filii (redakcji pism) przekracza sto mil. Kierownictwo Bailey (panowie Tony Crook i John Cox) zadbał także o to, abym mógł nawiązać wiele profesjonalnych kontaktów zewnętrznych. Podróże poza Cotswold, bodaj najpiękniejszy region Anglii (tam właśnie leży Dursley), zajęły mi przeszło dwa tygodnie.

Szkolenie miało charakter przede wszystkim praktyczny. Uczestniczyłem w życiu firmy, będąc dopuszczany nawet do jej istotnych tajemnic taktycznych i strategicznych (aktualne

i planowane powiązania kapitałowe, operacje rynkowe, taktyki sprzedaży, zmiany organizacyjne, uczestnictwo w posiedzeniach zarządu itp.). Program – w generalnych zarysach przygotowany przez Anglików – w szczególności realizowałem samodzielnie. Moi gospodarze bardzo przychylnie odnosili się do wszelkich życzeń, co więcej – oczekiwali właśnie takiej postawy. Interesowały mnie przede wszystkim problemy związane z komunikacją w firmie, badaniem rynku, zarządzaniem na średnich szczeblach, zarządzaniem

zmianami organizacyjnymi, zarządzaniem finansami. Przedmiotem studiów i dyskusji było także wiele innych, szczegółowych zagadnień, wiążących się głównie ze sprzedażą i stosowaniem konkretnych technik. Bailey sfinansowała również moje uczestnictwo w treningu menedżerskim profesjonalnej firmy „Pirbic”. Bardzo ciekawy był doroczny zjazd Izby Redaktorów Naczelnych Brytyjskiej Prasy, w którym miałem przyjemność uczestniczyć dzięki Międzynarodowej Fundacji Prasowej. Tak – w wielkim skrócie przebiegło

osiem tygodni szkolenia w Wielkiej Brytanii.

Podsumowanie? Różnice między polskim i brytyjskim rynkiem prasowym są ogromne. Przede wszystkim – infrastrukturalne. Przedsiębiorstwo prasowe jest jednym z kilkadziesiątu ogniw tego rynku, jego funkcjonowanie nie byłoby możliwe bez odpowiednio ukształtowanego (w ciągu wielu pokoleń) otoczenia. W Polsce ono dopiero się tworzy. To jest właśnie miara dystansu, który nas dzieli.

Marek Dziduszko



oraz niektóre słabości planowania strategicznego (koncentracja na aspekcie instrumentalnym, brak powiązania z niższymi szczeblami zarządzania itp.) doprowadziły i prowadzą do stale rosnącego udziału controllera w procesach strategicznych – co potwierdzają też badania empiryczne (1) – trudno jest na razie mówić o spójnej koncepcji controllingu strategicznego. W literaturze i praktyce (2) również panuje duża rozbieżność dotycząca jego funkcji: niektórzy autorzy utożsamiają go ze strategiczną kontrolą, inni ze strategicznym planowaniem, jeszcze inni ze strategicznym sterowaniem. Wychodząc z przyjętej definicji controllingu można stwierdzić,

**że celem controllingu strategicznego jest wzajemna koordynacja działalności poszczególnych subsystemów zarządzania strategicznego**

tj. strategicznego planowania i kontroli oraz zasilania w informacje strategiczne (3). Koordynacja ta – obok sformowania i nadzorowania tych trzech subsystemów oraz kształtowania przepływów z otoczenia przez system strategiczny do systemu operacyjnego (koordynacja tworząca), obejmuje bieżącą integrację i wzajemne uzgodnienie poszczególnych faz procesu strategicznego (koordynacja sprzęgająca).

### Zadania controllingu strategicznego

Ukształtowanie systemów strategicznego planowania, kontroli i zasilania

w informację odbywa się w ramach analizy systemowej pod kątem tych samych kryteriów, o których była już mowa przy kształtowaniu całego systemu planowania i kontroli („PO” nr 10/90, Controlling – II). Ze względu na specyfikę procesów strategicznych controlling strategiczny musi się skoncentrować na następujących zadaniach:

■ wykazanie i wzajemne uzgodnienie powiązań między otoczeniem, zachowaniem menedżerów i strukturą organizacyjną poszczególnych subsystemów;

■ uwzględnienie subiektywnego i obiektywnego zapotrzebowania poszczególnych decydentów na informacje;

■ ukształtowanie możliwie optymalnej struktury komunikacyjnej szczebla strategicznego przy wykorzystaniu obecnych technik informacyjnych;

■ wyposażenie poszczególnych subsystemów w odpowiedni stopień elastyczności umożliwiający szybkie (przy jak najmniejszych kosztach) dopasowanie do zmieniających się warunków działania.

Zadania controllingu strategicznego w ramach koordynacji sprzęgającej odnoszą się do faz procesu strategicznego tj. analizy strategicznej, formułowania strategii, planowania jej implementacji oraz realizacji strategii.

### Analiza strategiczna

Celem analizy strategicznej jest zbadanie szans i ryzyka, jakie stwarza otoczenie, określenie na tej podstawie pozycji przedsiębiorstwa oraz ustale-

nie celów strategicznych. Oto zadania controllingu w tej fazie procesu strategicznego:

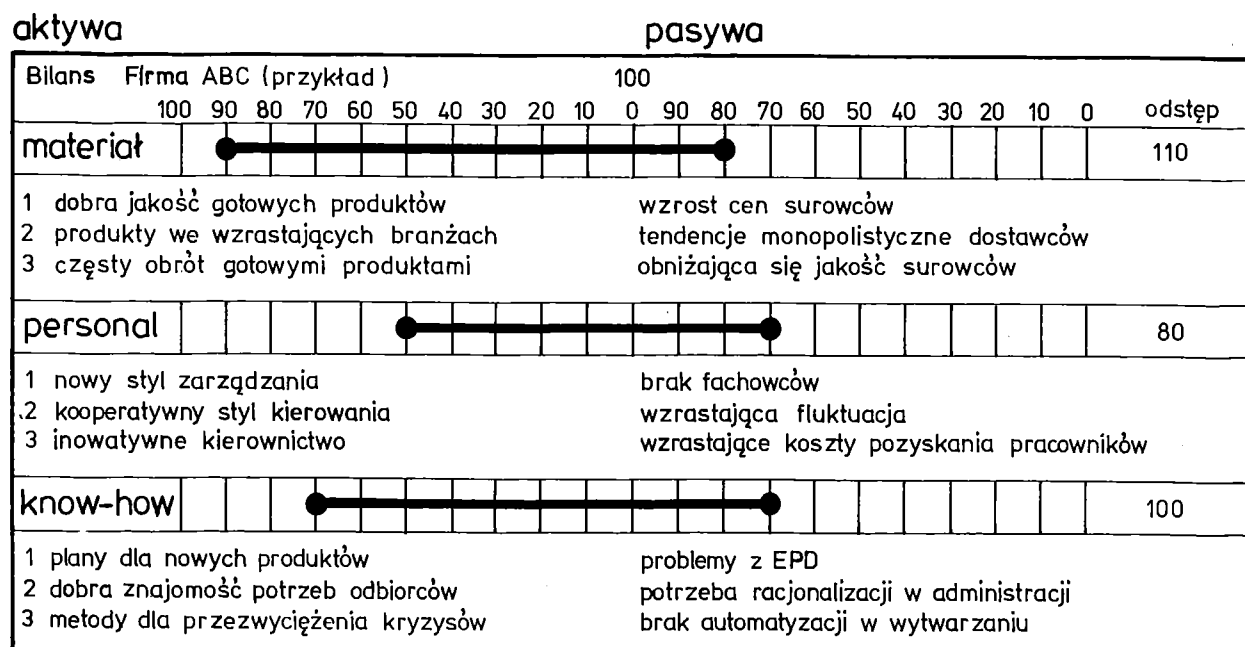
- inicjowanie i ukierunkowanie procesów pozyskiwania informacji,
- wybór instrumentów służących uzyskiwaniu informacji,
- dokonanie oceny uzyskanych informacji oraz powiązanie ich z informacjami o przedsiębiorstwie,
- ukształtowanie systemów wczesnego ostrzegania,
- wsparcie kierownictwa przy ustalaniu celów strategicznych.

Obok instrumentów przedstawionych już wcześniej (p. „PO” nr 11/90, Controlling – III), najbardziej znanymi instrumentami w ramach analizy strategicznej jest bilans strategiczny i analiza potencjałów (4).

W ramach bilansu strategicznego przedsiębiorstwo zostaje podzielone na różnorodne obszary strategiczne (np. materiał, personel, zbył, know-how), dla których ustala się, a następnie ocenia 3-5 tzw. czynników zależności. Ocena danego czynnika po stronie aktywów wskazuje na uzależnienie partnerów otoczenia od przedsiębiorstwa, zaś ocena po stronie pasywów na uzależnienie przedsiębiorstwa, przy czym:

100% = całkowita zależność,  
0% = całkowita niezależność (rys. 1).

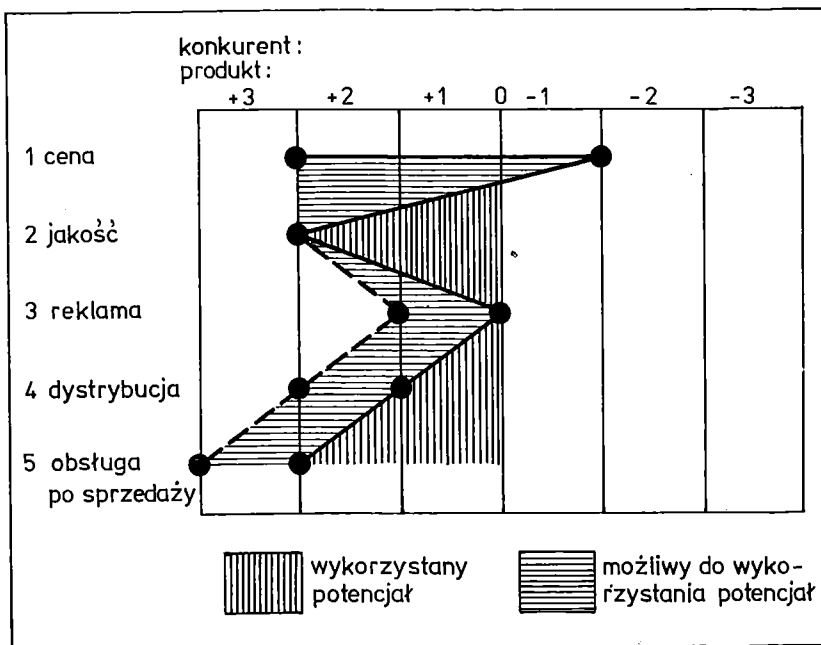
Tak oznaczone czynniki służą ocenie poszczególnych obszarów, przy czym najbardziej krytyczny jest ten, w którym różnica pomiędzy wartościami po stronie aktywów i pasywów jest najmniejsza. Obszar ten jest punktem wyjścia działań strategicznych.



Rys.1. Bilans strategiczny (fragment), źródło: Mann R. (p. (4)), s. 47

**Analiza potencjałów**

Polega ona na ustaleniu dla przedsiębiorstwa głównych czynników działania (szanse, źródła dotychczasowych sukcesów) oraz porównaniu ich na odpowiedniej skali z konkurentami. Przedsiębiorstwo otrzymuje wartości dodatnie, jeżeli jest lepsze od konkurenta, a wartości ujemne – jeżeli jest gorsze. Konkurenci otrzymują zawsze wartość zerową (rys. 2). Następnie dokonuje się analizy tych samych czynników już tylko z punktu widzenia przedsiębiorstwa, tj. ich najlepszego wykorzystania przez przedsiębiorstwo (linia przerywana na rys. 2). Porównanie obydwu analiz pozwala na ocenę pozycji przedsiębiorstwa i wskazuje, które potencjały wymagają rozbudowy, a które zwiększonych działań.



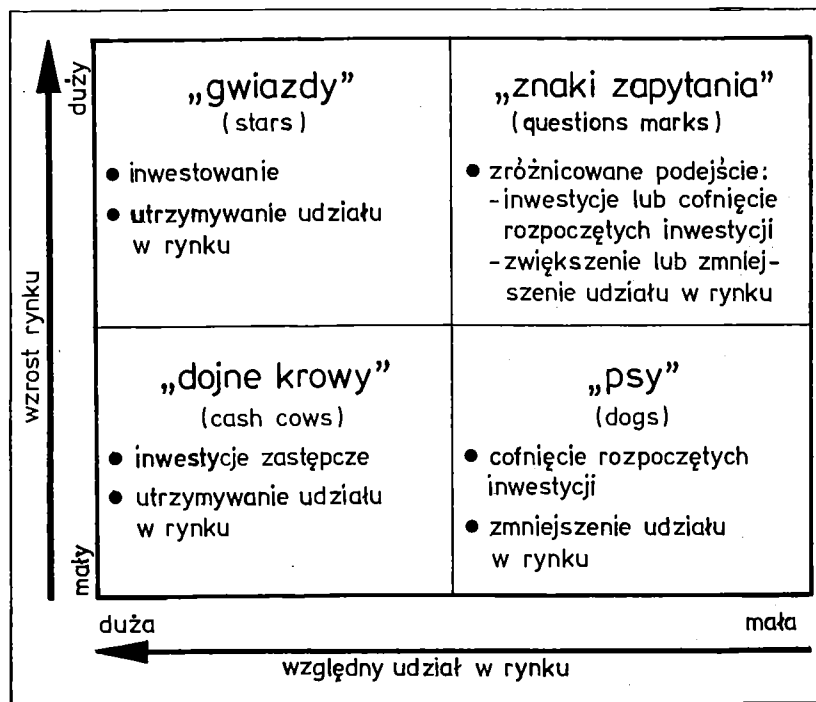
Rys. 2. Analiza potencjałów (fragment), źródło (nieznacznie zmienione): Mann R. (patrz (4)), s. 62

**Formułowanie strategii**

Po opracowaniu celów strategicznych w ramach analizy strategicznej następnym etapem jest formułowanie strategii, tj. ustalenie różnorodnych koncepcji strategicznych, ich ocena oraz wybór odpowiedniej strategii. Procesy formułowania strategii są sprzężone ze szczeblem taktyczno-operacyjnym: opracowane na szczeblu strategicznym warianty i sposoby realizacji strategii podlegają stałej konkretyzacji i ocenie operacyjnej. W tej fazie procesu strategicznego celem nadrzędnym controllingu jest zapewnienie optymalnej kwantyfikacji informacji strategicznych. Celowi temu służy wsparcie i pomoc dla kierownictwa przy wyborze i użyciu instrumentów do oceny poszczególnych koncepcji strategicznych.

Najbardziej znanym instrumentem są tu tzw. macierze analizy portfelowej. W praktyce istnieje wiele różnorodnych technik analizy portfelowej, jednak ich myśl przewodnia jest taka sama: dwu lub więcej wymiarowy podział przedmiotu oceny (np. konkurenci, rynek, obszar funkcyjny) za pomocą wyróżnienia jego cech charakterystycznych. Określenie sześciu lub dziewięciu pól macierzy poprzez określenie wartości tych cech, a następnie dokonanie oceny pozycji i wyznaczenie pozycji docelowej. Klasyczną wersję macierzy analizy portfelowej przedstawia rys. 3.

Stosowanie analizy portfelowej podane zostało znacznej krytyce (statyczny charakter analizy, upraszczanie kompleksowych problemów do 2-3 czynników, trudności w określeniu wartości poszczególnych czynników itp.), jednak jest ona bardzo rozpowszechniona w praktyce ze względu



Rys. 3. Macierz analizy portfelowej, źródło (nieznacznie zmienione) Weber J. (p. (1)), s. 156 i 157

na dużą komunikatywność i prostotę.

Obok macierzy analizy portfelowej stosuje się inne metody dokonywania oceny strategicznej, np. krzywą doświadczeń, krzywą cyklu życia produktu, jak również różnorodne techniki ułatwiające podejmowanie decyzji (analiza ryzyka, prognozy itp.). Controller musi znać wady i zalety poszczególnych metod, umieć wybrać optymalną oraz dążyć do zintegrowanego ich użycia, np. połączenie portfeli poszczególnych jednostek strategicznych przedsiębiorstwa „strategic busi-

ness unit” w portfel całego przedsiębiorstwa.

(cdn.)

Jacek Goliszewski

1. Por. J.WEBER: *Einführung in das Controlling*, Stuttgart 1990 s. 178.

2. Por. H.CH PFOHL, B.ZETTELMEYER: *Strategisches Controlling?* „Zeitschrift für Betriebswirtschaft”, nr 2, 1987, s. 147.

3. Por. P.HORVÁTH: *Controlling*, München 1990, s. 239.

4. Por. R.MANN: *Praxis strategisches Controlling*, Landsberg am Lech, 1989, s. 47 i nast., s. 60 i nast.