

Robert Kowalak

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

MIEJSCE BENCHMARKINGU W STRUKTURZE CONTROLLINGU PRZEDSIĘBIORSTWA

1. Wstęp

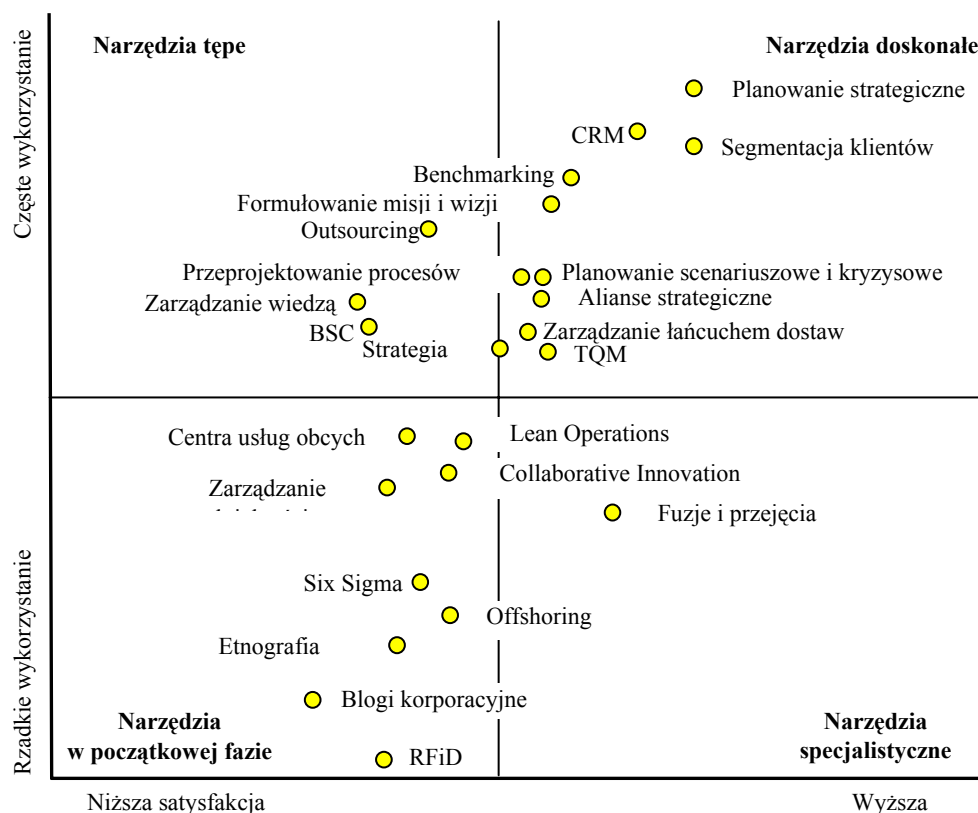
Rozwój przedsiębiorstw i przepływ kapitałów powodują, że przedsiębiorstwa w coraz większym stopniu muszą obserwować konkurencję. Obserwacja ta ma wspomóc przedsiębiorstwo w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej, zapewniającej pozycję lidera w sektorze. Działaniami związanymi z porównaniami i wyciąganiem wniosków, umożliwiającymi wdrożenie najlepszych rozwiązań w przedsiębiorstwie, zajmuje się benchmarking. Odgrywa on coraz większą rolę, gdyż wspiera zarząd w podejmowaniu decyzji związanych ze zmianami na wszystkich poziomach działalności przedsiębiorstwa. Coraz większe możliwości związane z pozyskiwaniem informacji zarówno z otoczenia, jak i wewnątrz zwiększają skuteczność tego narzędzia. Menedżerowie wielu przedsiębiorstw potwierdzają wysoką jego skuteczność we wspomaganiu zarządzania. Pokazano to na rys. 1.

Artykuł jest poświęcony umiejscowieniu benchmarkingu w przedsiębiorstwie, w którym wdrożony jest controlling. Starano się w nim udowodnić, że benchmarking powinien podlegać komórce controllingu. W ten sposób podnosi skuteczność decyzji podejmowanych przez controllera.

2. Relacje controllingu względem benchmarkingu

W zależności od skali działalności przedsiębiorstwa w literaturze wymienia się kilka organizacji controllingu, uwzględniając przyporządkowanie rzeczowe i dyscyplinarne. W małych przedsiębiorstwach najczęściej nie ma wyodrębnionej komórki controllingu i jego funkcje przypisane są osobie zajmującej się zasadniczo innymi czynnościami, np. księgowemu, informatykowi lub właścicielowi. Komórka controllingu pojawia się już w średnich przedsiębiorstwach,

zarówno w jednozakładowych, jak i w wielozakładowych. W przedsiębiorstwach o prostej strukturze zarządzania komórka ta może być jednoosobowa. W przypadku rozbudowanej struktury każda wyodrębniona jednostka liniowa może mieć jednego przedstawiciela w komórce controllingu. Duże przedsiębiorstwa mają rozbudowane struktury zarządzania i konieczne staje się stworzenie zespołu ludzi odpowiedzialnych za realizowane funkcje controllingu. Podział na małe, średnie i duże przedsiębiorstwa jest oparty na kryteriach prezentowanych przez ustawę o swobodzie działalności gospodarczej (DzU 2004 nr 173, poz. 1807). Przy umiejscawianiu benchmarkingu w przedsiębiorstwie należy również zwrócić uwagę, czy występują w nim systemy jakości (a więc i wyodrębnione komórki odpowiedzialne kompleksowo za jakość) TQM lub ISO. W literaturze wskazuje się ścisłe powiązania między benchmarkingiem a systemami jakości (np. [8]).



Rys. 1. Najlepsze narzędzia zarządzania i controllingu w 2006 r.

Źródło: [6, s. 29].

Zadając sobie pytanie, kto jest ważniejszy, czy controller, czy osoba kierująca benchmarkingiem w przedsiębiorstwie, trzeba jednoznacznie stwierdzić, że controller. Dlaczego można postawić taką tezę? Controller, zgodnie z podawanymi w literaturze definicjami, jest członkiem zarządu najwyższego szczebla (*top-management team*), uczestniczącym w procesach planowania, sterowania i podejmowania decyzji (np. [3, s. 8]). Wskazuje się, że to on jest odpowiedzialny za interpretację danych finansowych, niezbędnych właścicielom do osiągnięcia celów (np. [2, s. 642]). Należy zwrócić uwagę na to, co jest istotne w relacjach do specjalisty ds. benchmarkingu, że nie zajmuje się on technicznym przygotowaniem danych, gdyż tym zajmują się podlegający mu pracownicy. Osoba zajmująca się benchmarkingiem jest również pracownikiem opracowującym dane w wyniku porównań, a nie podejmowaniem na ich podstawie decyzji. Stawia to ją więc niżej w hierarchii w relacji do controllera. W układzie controller–specjalista ds. benchmarkingu ten drugi dostarcza informacji pierwszemu w celu podjęcia na ich podstawie decyzji. Tak klarowna relacja występuje tylko w dużych przedsiębiorstwach, gdzie są dwa oddzielne stanowiska: controllera i osoby odpowiedzialnej za benchmarking.

3. Benchmarking w małym przedsiębiorstwie

Małe przedsiębiorstwo prowadzące controlling może skorzystać z dwóch rozwiązań: prowadzić go samodzielnie lub zlecić jego prowadzenie firmie zewnętrznej. W małych firmach występuje stosunkowo niewielka liczba dokumentów wymagających przetworzenia, nie występuje rozbudowana struktura organizacyjna. Jest ona płaska, gdzie wszystkie decyzje skupione są w ręku właściciela. Jeśli jest on wspomagany przez osobę zajmującą się księgowością w firmie, funkcje controllerskie powinny być jej przypisane. Oznacza to, że w prezentowanej koncepcji funkcje związane z benchmarkingiem również powinny być w jej gestii. Są rozwiązania wskazujące, że controllingiem powinien zajmować się właściciel zajmujący się zarządzaniem. Zaprzecza to jednak ogólnym założeniom controllingu, że ma on wspomagać zarządzanie, a nie je zastępować. W przypadku jednak wyrowadzenia księgowości na zewnątrz (zlecenie prowadzenia ksiąg biuro rachunkowemu) może być to konieczność (controlling prowadzony przez właściciela). Istnieje jednak możliwość przekazania również w outsourcing controllingu, a więc i benchmarkingu. Firma zewnętrzna zajmowałaby się zbieraniem i przetwarzaniem informacji dotyczących najlepszych rozwiązań stosowanych w innych przedsiębiorstwach¹. Decyzje związane z kontaktem z benchmark-partnerem podejmowane byłyby jednak dalej przez właściciela.

¹ Należy przyjąć założenie, że benchmarking wewnętrzny w małych przedsiębiorstwach nie występuje. Dominujący jest benchmarking konkurencyjny i funkcjonalny.

4. Benchmarking w średnim przedsiębiorstwie

Średnie przedsiębiorstwo wymaga bardziej rozbudowanej struktury organizacyjnej w stosunku do małych organizacji. Przyjęte standardowe kryteria przychodów ze sprzedaży i liczby zatrudnionych powodują jednak komplikacje w stworzeniu jednolitych, uniwersalnych standardów w zakresie umiejscowienia controllingu i benchmarkingu. Zależy to głównie od rodzaju prowadzonej działalności. Wśród średnich przedsiębiorstw występują jednostki zarówno jedno-, jak i wielozakładowe. Należy przyjąć, że controlling w średnim przedsiębiorstwie organizowany jest wewnątrz jego struktury (nie jest zlecany firmie zewnętrznej) i nie jest funkcją przypisaną osobie zajmującej się „na co dzień” innymi działaniami. Controlling prowadzony jest w wyodrębnionej komórce, mogącej być, przy niewielkich wymaganiach, komórką jednoosobową. Oznacza to, że controller jednocześnie zajmuje się benchmarkingiem. Bardziej rozbudowane komórki w średnich przedsiębiorstwach występują rzadko, a liczba zatrudnionych nie przekracza pięciu osób.

5. Benchmarking w dużym przedsiębiorstwie

W dużym przedsiębiorstwie występuje znaczny przepływ informacji niezbędnych do jego prawidłowego kierowania. Należy przyjąć, że koniecznością jest, aby controlling był wykonywany wewnątrz organizacji przez wyznaczoną grupę pracowników. Konieczne jest więc stworzenie wyspecjalizowanej komórki. Duże przedsiębiorstwa to najczęściej struktury wielozakładowe, nierzadko o charakterze międzynarodowym, co powoduje, że każdy z nich powinien mieć wydzielony oddzielny ośrodek, odpowiedzialny za controlling. Skuteczność benchmarkingu w dużym przedsiębiorstwie zależy od jego systematyczności. Wydaje się więc konieczne, aby wewnątrz komórki controllingu istniała wyspecjalizowana komórka benchmarkingu.

Punktem wyjścia do rozważań na temat tworzenia wyodrębnionej komórki controllingu z benchmarkingiem w strukturze organizacyjnej danego przedsiębiorstwa jest koncepcja controllingu. Zadania benchmarkingu będą skuteczne tylko wtedy, gdy wszystkie procesy objęte controllingiem traktowane są jako całość i realizują zadania założone w strategii przedsiębiorstwa. Wiąże się to z odpowiednim wkomponowaniem benchmarkingu, jako jednostki organizacyjnej, w strukturę controllingu, a tego w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa. Trudności powoduje występowanie zarówno benchmarkingu, jak i controllingu w różnych obszarach działalności przedsiębiorstwa. Występując w fazie zaopatrzenia, produkcji i sprzedaży, realizują w nich różne zadania. Istotne jest zintegrowanie działań benchmarkingu i controllingu z takimi pionami przedsiębiorstwa, jak: marketing, rachunkowość czy produkcja.

Powstaje więc problem zarówno teoretyczny, jak i praktyczny: w jaki sposób połączyć w dużym przedsiębiorstwie benchmarking z controllingiem, włączając je w strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa, aby łącznie mogły efektywnie przyczynić się do osiągnięcia celów zarówno strategicznych, jak i operacyjnych.

Głównym wyznacznikiem projektowania formy organizacji controllingu z benchmarkingiem jest najczęściej istniejąca struktura organizacyjna, a zwłaszcza jej typ. Są to struktury hierarchiczne lub pośrednie. Struktury hierarchiczne są mało elastyczne, ale mimo to dość często występują w polskich przedsiębiorstwach. Zalicza się do nich:

- strukturę liniową,
- strukturę funkcjonalną,
- strukturę sztabową (liniowo-funkcjonalną).

Struktury pośrednie charakteryzują się dużą elastycznością, co pozwala przedsiębiorstwu dostosować się do zmian zachodzących w otoczeniu. Wśród nich wyróżnia się:

- strukturę dywizjonalną,
- strukturę macierzową.

B. Haus wyróżnia następujący podział struktur organizacyjnych:

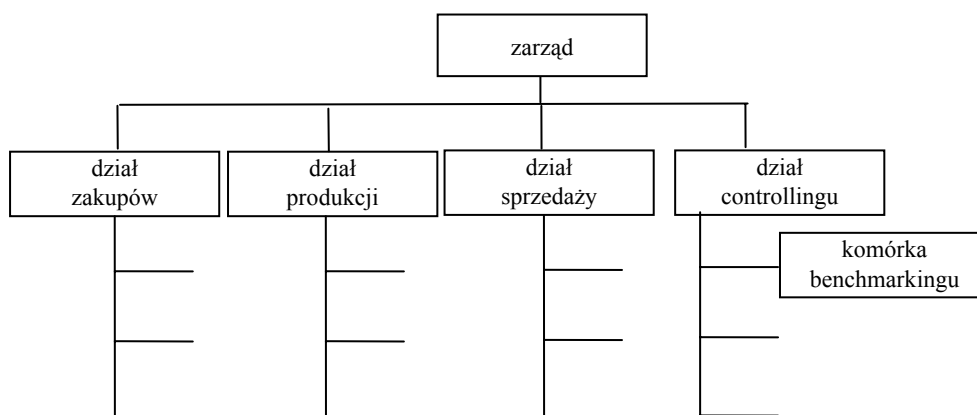
- funkcjonalną,
- przedmiotową (zadaniową),
- macierzową,
- terytorialną,
- dywizjonalną [5, s. 218].

Przy projektowaniu organizacji controllingu z benchmarkingiem istotne jest, jak rozmieszczono w przedsiębiorstwie uprawnienia do decydowania i odpowiedzialność, a więc jak wyodrębnione są ośrodki odpowiedzialności. Wpływa to na centralizację lub decentralizację uprawnień w zakresie benchmarkingu i controllingu. Wszystkie decyzje podejmowane w ramach controllingu przy wykorzystaniu benchmarkingu mogą koncentrować się bezpośrednio przy zarządzie (forma scentralizowana), lub ich znacząca część może zostać przesunięta ku niższym szczeblom hierarchicznym przedsiębiorstwa.

Umieszczenie centralnie controllingu z benchmarkingiem ma zastosowanie przy jednorodnej działalności, gdzie procesy produkcyjne ulokowane są w niewielkiej liczbie wydziałów. Mimo występowania znacznej liczby pracowników i dużych obrotów struktura organizacyjna jest prosta. Decentralizacja jest konieczna, gdy ośrodków odpowiedzialności jest dużo, produkcja jest bardzo zróżnicowana. Poszczególne ośrodki odpowiedzialności posiadają dużą samodzielność, co często jest skutkiem rozmieszczenia zakładów nie tylko w różnych regionach jednego państwa, ale i w różnych krajach. Taka struktura występuje w dużych przedsiębiorstwach międzynarodowych, które ze względu na specyfikę wymagań poszczególnych rynków wymagają elastycznego podejścia związanego z polityką sprzedaży w danym regionie.

Podstawowy sposób umiejscowienia komórki controllingu w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa, często przytaczany w polskiej literaturze (np. [4, s. 26-27; 7, s. 379-380]), zaprezentowany jest w pracy H. Vollmutha [9]. Zaprezentowane w dalszej części rozważań różne rozwiązania struktur będą również wzorować się na koncepcji przedstawionej przez H. Vollmutha. Jednocześnie wykorzystana zostanie koncepcja zaprezentowana przez G. Pietrzaka w pracy [1] oraz J. Webera [10].

Umiejscowienie komórki benchmarkingu w controllingu w strukturze liniowej dużego przedsiębiorstwa ukazano na rys. 2. Na rysunku przedstawiono tylko trzy podstawowe komórki liniowe.

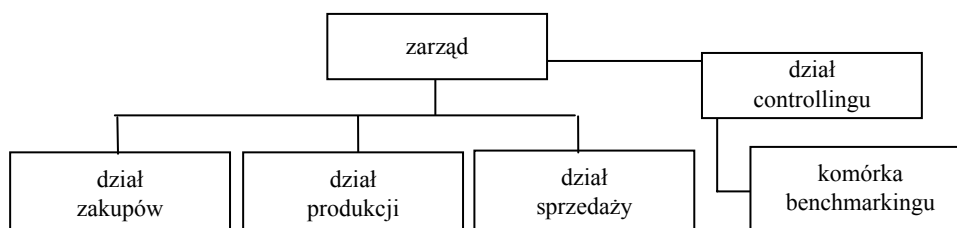


Rys. 2. Benchmarking w controllingu w strukturze liniowej przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

Podjęcie to zakłada, że controlling umiejscowiony jest równorzędnie z innymi komórkami, w których podejmowane są decyzje.

Inny układ prezentuje rys. 3, który umiejscawia controlling i benchmarking w sztabowej strukturze przedsiębiorstwa.



Rys. 3. Benchmarking controllingu w strukturze sztabowej przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

W strukturze sztabowej na układ więzi służbowych nałożone są więzi funkcjonalne w taki sposób, że controller (lub controllerzy funkcjonalni) jako doradca podporządkowany jest bezpośrednio tym organom, którym ma doradzać. Pomiedzy stanowiskami liniowymi i działem controllingu wspomaganym przez komórkę benchmarkingu występują więzi funkcjonalne typu wspomagania. Oznacza to, że kierownicy poszczególnych działów są wspierani przez dział controllingu, ale decyzje o kierunkach i sposobach działania podejmują sami i ponoszą za to odpowiedzialność.

6. Podsumowanie

Warto w tym miejscu przypomnieć koncepcję H. Vollmutha [9, s. 21] organizacji i umiejscowienia controllera w organizacji (tzw. system cybernetyczny), która to koncepcja porównuje przedsiębiorstwo do okrętu. Autor stwierdza, że kapitanem takiego okrętu jest dyrekcja przedsiębiorstwa odpowiedzialna za wytyczanie celów i określanie planowanych wartości. Nawigatorem w przedsiębiorstwie jest właśnie controller, który wyszukuje optymalną trasę pozwalającą osiągnąć cel. Jednocześnie musi zwracać uwagę na wszystkie możliwe zagrożenia, które będą czyhać na statek płynący po morzu (np. słynna góra lodowa dla „Titanica”). O wytyczonej trasie nawigator (controller) informuje sternika, którym w przedsiębiorstwie jest kadra kierownicza, mająca wspierać controllera w osiągnięciu celów. Jednocześnie kadra kierownicza odpowiedzialna jest za korygowanie na bieżąco wszelkich odchyłeń. Wioślarzami na okręcie są szeregowi pracownicy (tzw. fizyczni), dzięki którym płynie on do wyznaczonego celu. Miejsce specjalisty do spraw benchmarkingu na takim okręcie można porównać do mechanika, który zna się na budowie statków. On to, poprzez porównania z konkurencyjnymi jednostkami pływającymi, pozwala podpowiedzieć, czy okręt szybciej dopłynie do celu niż inne, czy wolniej, a jeśli wolniej, to na którym możliwym miejscu. Oczywiście taka sytuacja wystąpi, gdy okręty będą brały udział w regatach, wyścigach itp. Mechanik pomaga nawigatorowi ustalić, w jakim czasie, po określonym kursie, okręt osiągnie zamierzony cel (zawinie do docelowego portu).

Literatura

- [1] *Controlling w przedsiębiorstwie*, red. E. Nowak, ODDK, Gdańsk 2003.
- [2] DeCoster D.T., Schafer E.L., Ziebell M.T., *Management Accounting. A Decision Emphasis*, John Wiley&Sons, New York 1988.
- [3] Garrison R.H., *Managerial Accounting. Concept for Planning, Control, Decision Making*, Irwin, Homewood 1991.
- [4] Lew G., *Controlling przedsiębiorstw handlowych*, Difin, Warszawa 2004.
- [5] *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, red. J. Lichtarski, AE, Wrocław 1997.

- [6] Rigby D., Bilodeau B., *Jak mądrze wybrać narzędzia zarządzania*, „Harvard Business Review” Marzec 2008.
- [7] Śliwczyński B., *Controlling w zarządzaniu logistyką*, Wyższa Szkoła Logistyki, Poznań 2007.
- [8] Swift F.W., Gallwey T., Swift J.A., *Benchmarking – the neglected element in total quality management*, in *Benchmarking – Theory and Practices*, 1995
- [9] Vollmuth H.J., *Controlling. Planowanie, kontrola, kierowanie*, Placet, Warszawa 1995.
- [10] Weber J., *Wprowadzenie do controllingu*, Oficyna Controllingu Profit, Katowice 2001.

BENCHMARKING IN CONTROLLING STRUCTURE

Summary

The article presents the place of benchmarking in the structure of an enterprise, which is applied controlling. It presents solutions taking into account the size of an enterprise: small, medium, and big. The fundamental assumption of the deliberations was that benchmarking is located in the controlling department.