

Ryszard Duda

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

**WPROWADZENIE CONTROLLINGU
W KONGLOMERACIE BANKOWO-UBEZPIECZENIOWYM.
KONTEKST INFORMACYJNY**

1. Wstęp

„Konkurencja globalna zmusza naczelne kierownictwo do zmiany sposobu myślenia i metody prowadzenia przedsiębiorstwa. Polityka, która była trafna wtedy, gdy firma prowadziła indywidualną działalność w wielu krajach, teraz może być nieskuteczna. Najpotężniejsze posunięcia to takie, które poprawiają ogólnoświatową pozycję kosztową firmy albo umożliwiają jej zróżnicowanie się i osłabienie kluczowych światowych konkurentów” [5, s. 376].

2. Globalizacja

Internacjonalizacją określa się każdy rodzaj działalności gospodarczej podejmowanej przez daną organizację za granicą. Globalizacja jest to wyższy etap umiędzynarodowienia polegający na traktowaniu świata jako jednego rynku, co jest związane z niezwykle dużym wzrostem rozmiarów intensywności powiązań między krajami świata, opartych na przepływach kapitału, technologii, towarów, usług. Istnieje wiele definicji globalizacji. Według MFW „Globalizacja jest to wzrost ekonomicznych powiązań pomiędzy krajami wynikający z wielkich rozmiarów i różnorodności międzynarodowych przepływów towarów, usług, kapitału oraz dyfuzji technologii” [9, s. 45].

Globalizacja w ujęciu ekonomicznym oznacza nasilenie wolnego przepływu towarów, usług, kapitału, zasobów, pracy, idei i informacji przez granice państwowe i kontynenty.

3. Controlling

Do nowoczesnych metod zarządzania przedsiębiorstwami należy controlling. Nie ma jednej powszechnie obowiązującej definicji controllingu. Możemy wyróżnić dwa podstawowe podejścia do controllingu: funkcjonalne i instytucjonalne. Nieliczni autorzy wyodrębniają też podejście podmiotowe, przyjmuje się tutaj za podstawę osobę controllera. Typowy controlling finansowy został przedstawiony m.in. w pracy [1].

Międzynarodowy controlling strategiczny

Strategiczny controlling powinien oznaczać wspieranie zadań strategicznego kierowania przedsiębiorstwem. Dlatego zajmuje się kształtowaniem i koordynacją strategicznego planowania, sterowania, kontroli oraz zaopatrzenia w informacje niezbędne do wykonywania tej funkcji. Strategiczne zarządzanie przedsiębiorstwem obejmuje planowanie i decydowanie o celach i strategiach.

Zarządy przedsiębiorstw powinny unikać taktycznych lub operacyjnych decyzji, jeśli są one strategicznie szkodliwe, np. niszczą potencjał organizacji. Operacyjny controlling kończy się, gdy musimy zwiększyć stawiane wymagania w stosunku do strategicznego zarządzania, zaczyna się wówczas controlling strategiczny.

W międzynarodowym przedsiębiorstwie na poszczególnych poziomach controllingu w różnym zakresie mają zastosowanie jego instrumenty. Niektóre instrumenty bardziej odpowiadają poziomowi centrali, inne jej departamentom, a jeszcze inne spółkom córkom. Centrala stosuje głównie instrumenty do tworzenia controllingu, nadzoru jego stosowania, tworzenia oraz selekcji strategicznych informacji, takich jak technika scenariuszy czy analizy portfelowe. Natomiast controlling spółek wykorzystuje instrumenty konieczne do uchwycenia i przetwarzania informacji operacyjnych, takich jak rachunek kosztów bezpośrednich, krótkookresowy rachunek wyników, rachunek inwestycyjny. Jak wiadomo, instrumenty centralnego controllingu mają charakter strategiczny. Należą do nich analizy portfelowe, analiza słabych i mocnych stron, krzywa cyklu życia produktu, krzywa doświadczenia, metoda strategicznego bilansu, luki strategicznej, model PIMS.

4. Struktury organizacyjne

Wśród kilkudziesięciu cech struktury organizacyjnej nie ma takich, które odnosiłyby się bezpośrednio lub pośrednio do strategii przedsiębiorstwa. Jeżeli poprzez strukturę organizacyjną stwarza się warunki dla realizacji przyjętej strategii, to możemy domniemywać, że określonym typom strategii odpowiadają określone typy struktury organizacyjnej. Profesor A.D. Chandler zbadał i określił zależność określonych typów struktur od rodzajów dywersyfikacji działalności:

Strategie	Struktura organizacyjna
Jeden rodzaj działalności	Funkcjonalna/scentralizowana
Dywersyfikacja koncentryczna	Dywizjonalna/zdecentralizowana
Dywersyfikacja konglomeratowa	Holdingowa/silnie zdecentralizowana

Przyjmując za podstawę podziału strategii klasyfikację M. Portera, można określić, że strategii kosztowej może odpowiadać struktura, w której podstawowym kryterium wyodrębniania komórek organizacyjnych była możliwość jednoznacznego obliczenia efektów ich działania – czyli struktura, której elementami są centra kosztów, przychodów lub zysków. Struktura jako wynik działań mających na celu istotną obniżkę kosztów jest to z pewnością struktura modułowa organizacji z wirtualnymi firmami satelickimi. Najogólniej można stwierdzić, że za strukturę strategiczną możemy uznać taką strukturę, która jest maksymalnie skorelowana z realizowaną strategią

Do najczęstszych zmian organizacyjnych należy zaliczyć: spłaszczenie struktur hierarchicznych, budowę struktur macierzowych i tworzenie struktur wirtualnych.

Całokształt działalności gospodarczej przedsiębiorstw oparty jest na uniwersalnych i powszechnych sieciach komputerowych, które mają łączy z ogólnymi bazami danych i hurtowniami danych oraz z odpowiednio z informatyzowanymi uczestnikami rynku globalnego i lokalnego. Konglomeraty bankowo-ubezpieczeniowe mogą, a nawet powinny posiadać własne takie bazy danych, hurtownie danych i co najistotniejsze, wynikające z ich potrzeb właśnie magazyny wiedzy łączące informacje przetworzone z ich hurtowni danych.

Warunkiem efektywności rachunkowości zarządczej i controllingu jest ich sprzężenie z systemem zarządzania. Wymaga to dostosowania ich do struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa, do stosowanych metod zarządzania oraz problemów decyzyjnych. Przy zdecentralizowanej strukturze zarządzania możemy stosować nowoczesne metody zarządzania, których istota sprowadza się do wydzielenia podmiotów odpowiedzialnych za wykonanie zadań wyrażonych za pomocą obiektywnych kryteriów oceny (wskaźników), a następnie rozliczania wykonania tych zadań. Wytwarza to konieczność posługiwania się przez te podmioty rachunkiem decyzyjnym co wpływa na wzrost zapotrzebowania na informacje dostarczone przez rachunkowość zarządczą. Powinna ona być tak skonstruowana ażeby móc stwarzać podstawy ustalania zadań, a także zaspokajać potrzeby informacyjne w związku z ich realizacją.

Można również projektować strukturę organizacji na potrzeby wykorzystania w niej controllingu oddolnie, wykorzystując do tego kolejne moduły ze zintegrowanych systemów informatycznych (ZSI). W obsługiwanych przez ZSI podstawowych obszarach funkcjonalnych organizacji istnieje możliwość wspomaganie budowy najważniejszych planów: sprzedaży, zaopatrzenia, marketingu, produkcji,

kosztów oraz finansów. Takie systemy, jak SAP R/3 ASW i TETA mają rozbudowane opcje wielowariantowego planowania i budżetowania, co jest znacznym ułatwieniem dla kadry zarządzającej, głównie w dużych przedsiębiorstwach. W systemach SAP R/3 i ASW można wyróżnić specjalistyczne moduły wspomagające kierownictwo w procesie podejmowania decyzji. Architektura obu systemów jest tak skonstruowana, żeby zapewniała szybki przepływ danych z „dołu do góry” i z powrotem, chodzi więc o to, żeby dostarczała wymaganych informacji. Muszą być wybrane odpowiednie metody zarządzania, żeby system mógł w ten sposób działać. Do takich metod możemy zaliczyć zarządzanie przez cele, przez delegowanie oraz przez wyjątki. W wymienionych systemach został zainstalowany odpowiedni podsystem informowania kierownictwa EIS (*Executive Information System*). Ma on na celu niedopuszczanie wielu niepotrzebnych danych, czyli informacji nieistotnych na ich poziomie zarządzania. Ma on za zadanie dostarczanie potrzebnych, aktualnych informacji o czynnikach skutecznego działania na bazie danych zgromadzonych i przetworzonych przez poszczególne moduły systemu. Rozwiązanie, takie jak EIS daje kadrze zarządzającej możliwość koncentrowania się na pełnieniu funkcji kierowniczych bez potrzeby niepotrzebnej ingerencji w struktury informacyjne i decyzje kierowników niższych szczebli. Hierarchiczna struktura miejsc powstawania kosztów w R/3 pozwala na dokładne odwzorowanie schematu organizacyjnego przedsiębiorstwa. Ważną rzeczą jest też, że koszty pośrednie można przyporządkować bezpośrednio obszarom działalności, wydziałom, komórkom a następnie planować je oraz rejestrować w momencie ich rzeczywistego poniesienia. Ważną rzeczą jest też ponadto, że każda operacja mająca wpływ na rentowność organizacji jest przekazywana w czasie rzeczywistym do modułu rachunku wyników.

Wykorzystując zarządzanie przez wyjątki, można ustalić słabe punkty w przedsiębiorstwie, dzięki temu jest możliwość ich stałego monitorowania i unikania błędów.

Jednak ze względu na wysokie koszty zakupu i adaptacji systemu zakres jej zastosowania ogranicza się wyłącznie do dużych przedsiębiorstw. Dzięki strukturze modułowej można koszty te rozłożyć w czasie [4].

Hurtownie danych

Hurtownie danych organizuje się dla organizacji międzynarodowych, ponieważ są one niezbędne w procesie podejmowania decyzji. Decyzje należy podejmować szybko i w aktualnej sytuacji muszą one być najkorzystniejsze. W normalnych sytuacjach jest to niemożliwe ze względu na niemożność szybkiego dotarcia do dokumentów źródłowych, których niezliczona liczba znajduje się w bazach operacyjnych. Im większe są te bazy, tym dłuższy jest dostęp do nich, a decyzje podjęte w niewłaściwym momencie nie służą niczemu.

5. Projektowanie systemu controllingu

Zaprojektowanie odpowiedniego systemu controllingu dla danej organizacji jest sprawą bardzo ważną nie tylko z punktu widzenia nowoczesnego zarządzania w czasie globalizacji gospodarki światowej. Efektywny system może tylko być pomocny w podejmowaniu racjonalnych, najodpowiedniejszych w danym czasie i sytuacji decyzji. Według S. Marciniaka przed przystąpieniem do projektowania systemu controllingu należy zdefiniować pojęcia modułu i systemu controllingu, ponieważ niekiedy używa się tych pojęć zamiennie. „Pod pojęciem modułu controllingu rozumie się strukturę przedmiotową (organizacyjną) podmiotu gospodarczego wraz z określonym trybem funkcjonowania, umożliwiającym spełnienie funkcji controllingu. Funkcja controllingu najogólniej jest rozumiana jako sposób spełniania zasady controllingu: określenia bazy (planu) – obliczenia odchyleń – analizy i oceny odchyleń. Zbliżonym pojęciem do modułu jest system controllingu. Dodatkowym wymaganiami jest wówczas spełnienie warunku, aby moduł został zaprojektowany i wdrożony zgodnie z zasadami systemu (tzn. w każdym etapie jego projektowania i wdrażania przestrzegane były zasady podejścia systemowego)” [3].

W literaturze system zarządzania jest różnie definiowany, najogólniej można stwierdzić, że jest to uporządkowany zbiór środków kapitałowych i ludzkich oraz programów regulujących funkcjonowanie systemu gospodarczego w sposób zapewniający osiągnięcie założonych celów.

Jak projektować system controllingu? Osobno w banku? I osobno w zakładzie ubezpieczeń, potem stworzyć controlling dla całego konglomeratu? Planować go od dołu czy też od góry lub czy należy wybrać system mieszany, pośredni?

Działania w procesie projektowania, a potem wdrażania modułu controllingu powinny być zgodne z zasadami projektowania i wdrażania nowoczesnych systemów organizacyjnych oraz technicznych we współczesnej organizacji potraktowanej jako przedsiębiorstwo fraktalne. Fraktale to elementy przedsiębiorstwa do siebie podobne, ponieważ wszystkie świadczą usługi dla przedsiębiorstwa i otoczenia. Cechuje je samoregulacja, mająca dwuwarstwową postać:

- na poziomie operacyjnym dobór odpowiednich metod pozwala na optymalną organizację procesów,
- na poziomie strategicznym wyrazem samoorganizacji jest możliwość formułowania celów oraz relacji wewnętrznych i zewnętrznych [8].

W ubezpieczeniach można wykorzystać dostępne dane statystyczne (w zakładach ubezpieczeń zajmuje się tym aktuariusz), które stanowią podstawę wielu informacji o klientach, liczbie występowania niekorzystnych zdarzeń losowych, wypadków drogowych, kolejowych, lotniczych, morskich, klęsk żywiołowych, katastrof budowlanych:

- poszczególne elementy grupy klientów (dane dotyczące pojedynczego klienta) są zbierane w całość,

- według określonej kategorii grupy (zawodu, celu ubezpieczenia),
- i jej cech charakterystycznych (samodzielni, pracownicy, kierownictwo, procentowy udział agencji ubezpieczeniowych) [6].

Autor wyżej cytowanej publikacji wykazuje wykorzystanie statystyki na potrzeby controllingu w ubezpieczeniach.

W zakładzie ubezpieczeń główne obszary, które powinny być przedmiotem controllingu to: klienci, produkty ubezpieczeniowe, polityka finansowa (budżetowanie, działalność lokacyjna), reasekuracyjna, szkoleniowa, kadrowa, prewencyjna, działalność marketingowa, sprawność kanałów dystrybucji ubezpieczeń, procedura likwidacji szkód i wypłat odszkodowań, jakość współpracy z agentami, brokerami ubezpieczeniowymi oraz likwidacja szkód.

6. Wdrożenie controllingu

Wdrożenie controllingu w przedsiębiorstwie wymaga przede wszystkim stworzenia odpowiedniego systemu informacyjnego, który jest najczęściej oparty na metodyce tworzenia informacji przez rachunkowość.

Zarządzanie przedsiębiorstwami wymaga korelowania różnych, skomplikowanych procesów gospodarczych w odpowiednim czasie. W przedsiębiorstwach powinny być utworzone skuteczne systemy informacyjne dopasowane do ich struktury organizacyjnej. Nie ma idealnego systemu informatycznego dla każdego przedsiębiorstwa. W każdym z nich musi być uwzględniona jego specyfika działalności. Proces kompleksowego wprowadzenia controllingu do przedsiębiorstwa obejmuje cztery główne etapy: przygotowanie, projektowanie, wdrożenie oraz eksploatację.

Rolę ponadfunkcyjnego instrumentu zarządzania z powodzeniem odgrywa controlling jako „proces sterowania zorientowany na wynik przedsiębiorstwa, a realizowany przez planowanie, kontrolę, sprawozdawczość i kierowanie” [7]

System zarządzania przedsiębiorstwem w otoczeniu szczególnie dynamicznym wprowadza istotną zmianę jakościową w wymaganiach informacyjnych stawianych controllingowi. W takiej sytuacji controlling musi być zorientowany informacyjnie na przewidywanie zmian w otoczeniu oraz na ciągłe doskonalenie systemu informacyjnego.

Zaprojektowanie sprawnego systemu controllingu wymaga precyzyjnego określenia relacji między zarządem organizacji a kontrolerami. Do zadań kadry zarządu należy m.in. planowanie celów i sterowanie nimi w zakresie wzrostu, rozwoju i zysku, sterowanie procesami realizacji zadań oraz kierowanie ludźmi.

Zadania kontrolerów sprowadzają się do:

- wspierania zarządu firmy,
- świadczenia usług związanych z zagadnieniami ekonomicznymi przedsiębiorstwa,
- odpowiedzialności za przejrzystość strategii działania, poziomu kosztów i wyników,

- koordynacji celów całościowych, częściowych,
- organizowania sprawozdawczości w skali całego przedsiębiorstwa, dopasowanej do potrzeb kierowania i sterowania zachodzącymi w nim procesami,
- troski o wzrost efektywności gospodarowania” [2].

Czego powinno się oczekiwać od programów do controllingu

Controlling obejmuje wszystkie elementy składowe właściwego planowania, bieżącej kontroli i elastycznego sterowania organizacją. Przed wprowadzeniem programu do controllingu do każdej organizacji należy się do tego dobrze przygotować. Zanim organizacja wprowadzi odpowiedni, konkretny program do controllingu, powinna stworzyć rachunek kosztów bezpośrednich. Koszty wtedy dzielimy na stałe i zmienne oraz tworzymy krótkotrwały rachunek wyników, który początkowo sporządzany jest w układzie grup projektów oraz według obszarów sprzedaży na końcu według grup klientów. Programy komputerowe do controllingu muszą zapewnić jeszcze możliwość przeprowadzania symulacji planistycznej. Należy dokładnie przetestować możliwości każdego oprogramowania oraz dokonać wnikliwej oceny firm oferujących oprogramowania, a także możliwości zapewnienia bieżącego i szybkiego serwisu. Należy zminimalizować niebezpieczeństwo złego wyboru programu.

7. Zakończenie

Efektywne zarządzanie korporacjami w złożonych globalnych warunkach wymaga istotnych informacji uwzględniających potrzeby zarządzających. Dostawcą tych informacji jest rachunkowość zarządcza. Jest ona systemem gromadzenia, opracowania i prezentacji informacji odnoszących się do przeszłych i przyszłych zjawisk gospodarczych, dzięki którym wspomaga zarządy w podejmowaniu decyzji. Bardzo ważne jest też wyznaczenie właściwej relacji między rachunkowością zarządczą a controllingiem. Od jakości i szybkości informacji dostarczonych przez rachunkowość zarządczą w dużym stopniu zależy skuteczność działań controlingowych oraz od prawidłowego wdrożenia i funkcjonowania systemu controllingu.

Wdrażanie controllingu w dużych korporacjach pokazuje złożoność metodyki tego procesu. Dalsze prace w zakresie porządkowania tej metodyki wprowadzania controllingu mogą dać efekty bardzo pomocne w praktyce.

Controlling ma za zadanie ukształtować skuteczne i wydajne zarządzanie przez kształtowanie struktury i przebiegu poszczególnych składowych systemów zarządzania. Dlatego też można powiedzieć, że controlling jest koncepcją zintegrowanego zarządzania organizacją.

Jak już wcześniej podkreślano, projektowanie i wdrażanie controllingu, w tym centrów gospodarczych, jest wieloetapowe.

Literatura

- [1] Błoch H., *Controlling. Rachunkowość zarządcza*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 1992.
- [2] Deyhle A., *Controller und Controlling*, „Die Orientierung” 1988 nr 39 [za: E. Nowak, *Rachunkowość w controllingu przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1996].
- [3] Marciniak S., *Controlling, filozofia i projektowanie*, Difin, Warszawa 2004.
- [4] Nowosielski S., *Zarządzanie produkcją. Ujęcie controllingowe*, AE, Wrocław 2001.
- [5] Porter M., *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001.
- [6] Schmalohr R., *Versicherungswirtschaft 4. Rechnungswesen*, Verlag Europa-Lehrmittel, Nourney, Vollmer GmbH&Co, KG Haan-Gruiten.
- [7] Vollmuth H.J., *Controlling. Planowanie, kontrola, zarządzanie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1993.
- [8] Warnecke H.J., *Rewolucja kultury przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo fraktalne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- [9] *World Economic Outlook*, International Monetary Fund, Washington, May 1997.

INTRODUCTION OF CONTROLLING IN BANK-ASSURANCE GROUP. INFORMATION CONTEXT

Summary

Controlling introduction is connected with decentralization of management. As a result, the responsibility centres (cost and profit centres) are formed. Both controlling projecting and introducing, including responsibility centres, are multistage.

The main purpose of the paper is to present the model of controlling mission of technological and organizational character. Preparing the model was assumed as a first step in project proceeding connected with working on conception of controlling system of an enterprise. The purpose of controlling is to create effective and efficient management by influencing elements of management systems. It is related to strategic and operating controlling. As conclusion we can say that controlling is the concept of integrated management of the firm.