

**Robert Kowalak**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

## **WYMAGANIA I ZADANIA CONTROLLERA I SPECJALISTY DS. BENCHMARKINGU W PRZEDSIĘBIORSTWIE**

### **1. Wstęp**

Skuteczne zarządzanie przedsiębiorstwem wymaga w znacznym stopniu oceny swojej pozycji na rynku. Menedżerowie starają się wykorzystać wszelkie dostępne środki pozwalające na ustalenie pozycji przedsiębiorstwa względem konkurencji. Pozwala to uchronić przedsiębiorstwo przed kłopotami finansowymi wynikającymi z braku przystosowania się do zmieniającego się otoczenia. Za system wspomagający zarządzanie przedsiębiorstwem uznaje się controlling. Realizowane przez niego zadania ukierunkowane na przyszłość mają pomóc w przewidywaniu kształtowania się zmian wewnątrz i na zewnątrz jednostki gospodarczej. Skuteczność controllingu podnosi stosowanie w firmie benchmarkingu. Stosowane w jego ramach porównania mają wytyczyć kierunek wprowadzanych zmian. Dzięki benchmarkingowi przedsiębiorstwo skuteczniej poszukuje liderów na rynku oraz mocniej aktywizuje się w kontaktach z innymi jednostkami gospodarczymi, od których można pozyskać najlepsze praktyki. Coraz częściej wskazuje się, że dzięki benchmarkingowi controller może szybciej znaleźć rozwiązania, które pozwalają m.in.:

- obniżyć koszty produkcji,
- zlikwidować wąskie gardła,
- zmniejszyć koszty zapasów,
- skrócić czas zamawiania surowców,
- skrócić czas dostaw produktów do odbiorców.

Celem rozważań zawartych w artykule jest przedstawienie zadań i wymagań, jakie stawiane są controllerowi i specjaliście ds. benchmarkingu. Jest to istotny problem związany z ewolucją zarówno controllingu, jak i benchmarkingu. W obu przypadkach, co pokazuje teoria i praktyka, następuje zwiększanie liczby zadań, co powoduje wzrost oczekiwań wobec controllera i specjalisty ds. controllingu. Jednocześnie konieczne jest ustalenie relacji między nimi, aby nie dochodziło

do nakładania się realizowanych zadań. Autor stawia hipotezę, że wprowadzenie benchmarkingu do przedsiębiorstwa odciąża controllera w wykonaniu części zadań, a jednocześnie podnosi efektywność całego systemu controllingu. Dodatkowo specjalista ds. benchmarkingu powinien podlegać controllerowi, który odpowiada za system wspomagania decyzji podejmowanych przez zarząd.

## **2. Zadania i wymagania controllera oraz specjalisty ds. benchmarkingu**

Początkowo controller wykonywał w zasadzie te same obowiązki co księgowy. Dlatego też do dzisiaj można się spotkać z sytuacją, szczególnie w małych i średnich przedsiębiorstwach, że controlling traktowany jest jako funkcja przypisana osobie pracującej w dziale księgowości. Controller zajmował się głównie transakcjami finansowymi, takimi jak: rozliczenia z dostawcami, rozliczenia z odbiorcami, rozliczenia podatkowe, a także sporządzaniem sprawozdań finansowych. Pierwsze działania wspomagające decyzje to sporządzanie analiz finansowych. Z czasem, gdy zapotrzebowanie na dane, zarówno z księgowości, jak i z innych obszarów działalności przedsiębiorstwa, było coraz większe, konieczne stało się wyodrębnienie oddzielnego stanowiska lub wręcz komórki, która będzie się zajmowała controllingiem. Funkcje przypisane controllerowi coraz bardziej zbliżały go ku menedżerom, a on sam w coraz większym stopniu wpływał na zarządzanie przedsiębiorstwem.

Do tego przyczynił się również rozwój komputeryzacji. Informacje generowane przez poszczególne systemy (w tym rachunkowości) mogły być integrowane i przetwarzane w taki sposób, aby mogły stanowić źródło do podejmowania decyzji. Controller w coraz większym stopniu decydował, jakie systemy informatyczne powinny być wdrażane, aby w skuteczny sposób wspomagać zarządzanie.

Z czasem rola controllera rosła, co szczególnie uwidoczniło się w latach 70. i 80. ubiegłego wieku. W latach tych, które były pierwszym okresem na świecie po wielu wojnach, kiedy nastąpił względny spokój, miał miejsce szybki rozwój technologii. Mogło to nastąpić głównie dzięki przenikaniu technologii wojskowych do rozwiązań komercyjnych. Nastąpił wówczas silny rozwój azjatyckich systemów gospodarczych, w tym szczególnie Japonii i Korei Płd. Międzynarodowy przepływ kapitałów spowodował, że po raz pierwszy poważnie mówiono o globalizacji rynków. Końcówka lat 80. zeszłego stulecia to koniec podziałów występujących w Europie, wynikających z rozpadu Układu Warszawskiego i likwidacji komunizmu w Europie Wschodniej. Jednocześnie kraje Europy Zachodniej zawiązały Unię Europejską.

Również benchmarking, jak wspomniano wcześniej, jest „młody”, a więc i status specjalisty ds. benchmarkingu w przedsiębiorstwie kształtował się w ciągu ostatnich trzydziestu lat, a w Polsce znacznie krócej. Na początku przypisywano mu rolę analityka, który porównywał dane przedsiębiorstwa z danymi innych jednostek gospodarczych lub porównywał dane wewnętrzne między ośrodkami odpowiedzialności. Wynikało to głównie z braku wyspecjalizowanych instytucji, organizacji, które gro-

madziłyby dane, przetwarzały i udostępniały przedsiębiorstwom. W miarę wzrostu zapotrzebowania na informacje sytuacja się ciągle zmieniała.

Przykładowe zadania i wymagania względem controllera prezentuje tab. 1.

Tabela 1. Zadania i wymagania stawiane controllerowi w przedsiębiorstwie

Zadania controllera	Wymagania stawiane controllerowi
Sporządzanie sprawozdań i raportów	znajomość rachunkowości finansowej i zarządczej, zarządzania, marketingu
Sporządzanie i realizacja budżetów	wykształcenie wyższe
Sporządzanie analiz finansowych	znajomość systemów informatycznych
Planowanie i kontrola planów	umiejętność pracy w zespole
Analizowanie kosztów i kalkulowanie kosztów jednostkowych	komunikatywność, łatwość nawiązywania kontaktów
Kontrola i utrzymanie płynności finansowej	umiejętność analitycznego myślenia, kreatywność
Wdrażanie nowych rozwiązań w zakresie rachunku kosztów, zarządzania itp.	umiejętności przywódcze i samodzielnego podejmowania decyzji
Koordynacja działalności poszczególnych ośrodków odpowiedzialności	dyspozycyjność
Analiza i akceptacja projektów inwestycyjnych	znajomość różnych standardów obowiązujących w kraju i krajach kontrahentów (np. MSR, MSSF, FASB)
Zarządzanie przepływem informacji w przedsiębiorstwie	znajomość zasad ładu korporacyjnego
Koordynacja działalności rachunkowości z innymi systemami	znajomość prawa podatkowego
Audyt i kontrola wewnętrzna	znajomość języków obcych
Zarządzanie podatkami	

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Sierpińska, Niedbała 2003, s. 38].

Przykładowe zadania i wymagania względem specjalisty ds. benchmarkingu ujęte są w tab. 2.

Jak wynika z tab. 1, zadania, jakie wykonuje controller, są liczne i wymagają bardzo szerokiej wiedzy i umiejętności. Efektem jego prac są sprawozdania i raporty prezentowane zarządowi. Zawierają one nie tylko ocenę przeszłości, ale wskazują kierunki umożliwiające osiągnięcie zamierzonych celów. Aby to zrealizować, controller musi sporządzać budżety i analizować odchylenia od danych rzeczywistych. W wielu przypadkach wymaga się, aby controller posiadał bardzo szeroką wiedzę z zakresu rachunkowości. Dotyczy to rachunkowości zarówno finansowej, jak i zarządczej. Dodatkowo powinien orientować się w prawie podatkowym. W zakresie umiejętności oczekuje się również, oprócz wiedzy, komunikatywności z zarządem

Tabela 2. Zadania i wymagania stawiane specjalście ds. benchmarkingu

Zadania specjalisty ds. benchmarkingu	Wymagania stawiane specjalście ds. benchmarkingu
Gromadzenie i analiza danych sektorowych	znajomość metodyki porównań danych
Gromadzenie i analiza danych branżowych	znajomość systemów informatycznych (głównie bazy danych, DSS)
Gromadzenie i analiza pozostałych danych rynkowych	kreatywność, umiejętność analitycznego myślenia
Tworzenie profili przedsiębiorstw porównywalnych	znajomość modeli statystycznych, ekonometrycznych
Sporządzanie raportów z analiz benchmarkingowych	znajomość systemów jakości
Kontrola prac w obszarze benchmarkingu	wiedza w zakresie ładu korporacyjnego, najlepszych praktyk
Poszukiwanie najlepszych praktyk	znajomość szeroko rozumianego rynku
Nawiązywanie kontaktów z partnerami w zakresie benchmarkingu	umiejętność zdobywania informacji z rynku
Inspekcje u partnerów	komunikatywność
	znajomość języków obcych

Źródło: opracowanie własne.

i pozostałymi pracownikami. Umiejętność taka wpływa na przepływ informacji między komórkami, które koordynuje controller. Przy kontaktach z zarządem powinien on mieć dar przekonywania, pozwalający na osiągnięcie celów zaproponowanych przez menedżerów przy zastosowaniu narzędzi i metod, które sam zaplanował zastosować.

Przeniesienie części zadań do komórki benchmarkingu pozwala controllerowi skupić się na najważniejszych celach. Specjalista ds. benchmarkingu uwalnia controllera od obserwacji rynku w poszukiwaniu najlepszych rozwiązań mogących podnieść efektywność przedsiębiorstwa. Jak wynika z tab. 2, główne zadania specjalisty ds. benchmarkingu związane są z gromadzeniem danych, zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Dodatkowo odpowiada on za kontakty z partnerami posiadającymi najlepsze praktyki, mogące podnieść efektywność przedsiębiorstwa. Musi doskonale znać prawo w zakresie ochrony informacji będące podstawą przy zawieraniu umów o ich wymianie. Kontakty z benchmark-partnerami wymagają także, aby specjalista ds. benchmarkingu był wiarygodny oraz umiał negocjować warunki korzystne dla przedsiębiorstwa.

### 3. Podsumowanie

Przeprowadzone w artykule rozważania wskazują, że wymagania względem controllera są szersze od wymagań stawianych przed specjalistą ds. benchmarkin-

gu. Wynika to głównie z szerszego kręgu podejmowanych decyzji oraz z większej odpowiedzialności. Również liczba zadań jest większa. Zadania, jakie realizuje specjalista ds. benchmarkingu, są bardzo jasno sprecyzowane i koncentrują się wokół dwóch podstawowych zadań:

- zbierania danych mogących podnieść konkurencyjność przedsiębiorstwa,
- przetwarzania danych do postaci, która pozwoli na wdrożenie innowacji.

Występowanie wspólnie w przedsiębiorstwie controllingu i benchmarkingu pozwala na przekazanie z benchmarkingu do controllingu zadań związanych z wdrożeniem najlepszych praktyk. Prawidłowa koordynacja prac pozwala nie tylko uniknąć błędów, ale również skrócić czas implementacji najlepszych praktyk.

W innej pracy autora [Kowalak 2008] zaproponowano umiejscowienie controllera i specjalisty ds. benchmarkingu w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa w zależności od tego, czy jest to struktura sztabowa czy liniowa. W obu przypadkach zakłada się, że benchmarking jest komórką działu controllingu. Oznacza to, że organizacyjnie specjalista ds. benchmarkingu podlega controllerowi. Sytuacja taka występuje w dużych przedsiębiorstwach. W małych i średnich jednostkach gospodarczych, w których funkcjonują działy controllingu jednoosobowe lub zatrudniające kilka osób, controller może być jednocześnie specjalistą ds. benchmarkingu. Przedstawione tab. 1 i 2 pokazują, że znaczna część ich zadań i wymagań się pokrywa.

## Literatura

Kowalak R., *Miejsce benchmarkingu w strukturze controllingu przedsiębiorstwa*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 15, UE, Wrocław 2008.

Sierpińska M., Niedbała B., *Controlling operacyjny w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.

## CONTROLLER AND BENCHMARKER IN ORGANISATIONAL STRUCTURE OF COMPANY

### Summary

This article presents functions and tasks of controller and benchmarker in companies. The controller is a more important person in an enterprise and has more spectrum of decisions. A benchmarker gives him information to prepare decisions for managers. This article presents also the relationship between a controller and a benchmarker in organizational structure of enterprise.