

Agnieszka Bieńkowska, Zygmunt Kral, Anna Zabłocka-Kluczka
Politechnika Wrocławska

CONTROLLING STRATEGICZNY W ZAPOBIEGANIU KRYZYSOM ORGANIZACJI

Streszczenie: Zaprezentowano koncepcję controllingu strategicznego jako metodę zapobiegania kryzysom organizacji. Zdefiniowano pojęcie controllingu strategicznego i określono jego istotę. Zdefiniowano również pojęcie kryzysu organizacji i pojęcia pokrewne. Przedstawiono charakterystykę controllingu strategicznego w zapobieganiu kryzysom organizacji, a także wskazano metody odznaczające się przydatnością w tym procesie.

Słowa kluczowe: kryzys, zapobieganie kryzysom, controlling strategiczny.

1. Wstęp

Ogromna dynamika zjawisk i procesów zachodzących w otoczeniu współczesnych organizacji, a także coraz większa ich nieprzewidywalność i złożoność sprawiają, że współczesne warunki konkurowania zaliczane są do arcytrudnych. Wiele organizacji nie radzi sobie ze sprostaniem coraz to nowym wymaganiom, odnoszącym się zwłaszcza do umiejętności przewidywania zmian otoczenia i reagowania na nie. To z kolei wydaje się podstawowym warunkiem przeżycia w burzliwym i skomplikowanym środowisku.

Wielokierunkowość i amorficzność przeobrażeń otoczenia mogą zatem stanowić jeden z istotnych czynników implikujących narastanie kryzysów w organizacji XXI w. Są one swoistym sprawdzianem umiejętności menedżerskich we współczesnych warunkach konkurowania. W tym kontekście zrozumiałe jest poszukiwanie przez kadre kierowniczą nowych koncepcji i metod zarządzania, które mogłyby bądź to uchronić organizację od kryzysu, bądź to odsunąć w czasie jego pojawienie się lub znacznie osłabić siłę jego uderzenia.

Jedną z takich metod wspomaganie zarządzania, umożliwiającą zapobieganie kryzysom (co w praktyce oznacza przede wszystkim przewycięzanie sytuacji kryzysowych), jest controlling. Zapewnienia on poprawność realizacji procesów kontrolnych, umożliwia bieżące korygowanie planów oraz sterowanie oparte na analizie potencjalnych i rzeczywistych odchyłeń na poziomie zarówno strategicznym, jak i operacyjnym zarządzania. Korzyści wynikające z implementacji rozwiązań control-

lingu w zapobieganiu kryzysom, a zarazem w przewyżnianiu sytuacji kryzysowych organizacji na poziomie operacyjnym zarządzania opisano w pracach [Bieńkowska, Kral, Zabłocka-Kluczka 2003, s. 342-350; Bieńkowska, Kral, Zabłocka-Kluczka 2004, s. 63-71]. Przedmiotem niniejszego opracowania będzie ocena możliwości zastosowania controllingu w tym obszarze na szczeblu zarządzania strategicznego. Zacząć jednak należy od zdefiniowania samego pojęcia controllingu strategicznego i wyjaśnienia jego istoty.

2. Pojęcie i istota controllingu strategicznego

Controlling strategiczny jest jedną z odmian controllingu funkcjonalnego organizacji wyodrębnioną ze względu na kryterium szczebla zarządzania. Stanowi on swoistą przeciwwagę dla controllingu operacyjnego. W literaturze przedmiotu często jest utożsamiany z zarządzaniem strategicznym, jego funkcją lub narzędziem [Sieradzka 2002, s. 109]. Rozumiany jest także jako „funkcja kierownicza w ramach zarządzania strategicznego” [Steinmann, Scherer 1996, s. 8] lub ogólnie jako „instrument wspierający naczelną kierownictwo organizacji w realizacji celów długofalowych” [Smoleń 2002, s. 142].

Z ogółu proponowanych definicji controllingu strategicznego można wywieść trzy zasadnicze jego koncepcje:

- informacyjnego wspomaganie zarządzania strategicznego,
- koordynacji zarządzania strategicznego,
- szczególnej formy zarządzania strategicznego [Bieńkowska, Kral, Zabłocka-Kluczka 2005, s. 32].

Naczelnym zadaniem controllingu strategicznego rozumianego jako informacyjne wspomaganie zarządzania strategicznego staje się „wspomaganie poszczególnych faz procesu decyzyjnego zarządzania strategicznego, tj. przygotowania i podejmowania decyzji strategicznych, ich realizacji i kontroli stopnia wykonania” [Nowosielski 2003, s. 68]. G. Osbert-Pociecha i M. Karaś podkreślają, że „controlling strategiczny winien być konstruowany jako [...] proces pozyskiwania i przetwarzania informacji w taki sposób, aby odpowiednio wcześniej wskazywać na konieczność zweryfikowania wybranych celów czy też przeformułowania całej strategii” [Osbert-Pociecha, Karaś 1996, s. 26].

W myśl drugiej z wymienionych koncepcji controlling strategiczny rozumiany jest jako metoda wspomaganie zarządzania strategicznego, ułatwiająca podejmowanie trafnych decyzji w organizacji, a polegająca na koordynowaniu, nadzorowaniu i monitorowaniu przebiegu realizacji zadań strategicznych oraz współuczestnictwie w ich rozwiązywaniu, głównie w procesie planowania strategicznego, kontroli strategicznej, sterowania strategicznego. W takim rozumieniu controlling strategiczny sprowadza się do „sensownej koordynacji wymagających podziału pracy procesów planowania [strategicznego – przyp. A.B., Z.K. i A.Z.-K.] i kontroli [strategicznej

– przyp. A.B., Z.K. i A.Z.-K.]” [Steinmann, Scherer 1996, s. 6] oraz sterowania strategicznego [Bieńkowska, Kral, Zabłocka-Kluczka 2005, s. 33].

Controlling strategiczny rozumiany zaś jako szczególna forma zarządzania strategicznego prowadzi w swej istocie do – rzadkiego w praktyce – zrównania pojęć controllingu strategicznego i zarządzania strategicznego (jako całości bądź wybranych jego etapów). Przykładowo P. Karwacki uważa, że „strategiczny controlling, jako rozwinięcie planowania strategicznego, stanowi wstępny etap strategicznego zarządzania” [Krupski (red.) 2003, s. 436], definiuje go natomiast jako „proces sterowania zorientowanego na wzrost długookresowego potencjału sukcesu przedsiębiorstwa” [Krupski (red.) 2003, s. 441]. D. Fjałkowska rozumie natomiast controlling strategiczny jako kontrolę wdrażania strategii i kontrolę treści strategii [Fjałkowska 2000, s. 25]. Podejście to zakłada zatem, iż głównymi funkcjami controllingu strategicznego są planowanie strategiczne, kontrola strategiczna i sterowanie strategiczne, a odpowiedzialność za realizację zadań strategicznych powierza się controllerom. Wyręczają oni tym samym i zastępują kadrę menedżerską organizacji w wymienionym względzie [Bieńkowska, Kral, Zabłocka-Kluczka 2005, s. 33].

Niezależnie jednak od tego, że w każdej z wyróżnionych koncepcji controlling strategiczny definiuje się inaczej ani od tego, że każda z nich akcentuje inną rolę tegoż controllingu w procesie zarządzania organizacją, we wszystkich koncepcjach można dostrzec pewne wspólne zadania. Należą do nich przede wszystkim:

- współuczestnictwo w formułowaniu wizji, misji, celów strategicznych i strategii organizacji, w wyborze racjonalnego wariantu strategii i wdrożenie go do realizacji;
- współdziałanie w dekompozycji celów i zadań strategicznych, składających się na strategię organizacji, na cele i zadania taktyczne w poszczególnych obszarach funkcjonalnych, a tych z kolei na cele i zadania operacyjne (działania bieżące), stanowiące bezpośrednią podstawę zadań strategicznych i osiągnięcia celów strategicznych;
- analiza i ocena poprawności określania tendencji zmian dotyczących otoczenia;
- analiza i ocena realności celów strategicznych i stopnia ich osiągnięcia;
- analiza i ocena poprawności oraz skuteczności realizacji działań bieżących;
- formułowanie wariantów decyzji korekcyjnych w związku z zaistniałymi odchyleniami, odnoszącymi się zarówno do otoczenia, celów strategicznych, jak i do działań bieżących.

Wymienione w ogólnym ujęciu zadania controllingu strategicznego charakteryzują się pewnymi cechami. Mianowicie zadania te dotyczą zarówno otoczenia, jak i organizacji. Odnoszą się do przyszłości i przeszłości, chociaż przyszłość jest tu zdecydowanie istotniejsza. Mają związek, z jednej strony – z osiągnięciem celów strategicznych i realizacją takich zadań, z drugiej zaś – z osiągnięciem celów bieżących i realizacją działań tego typu, przy czym cele i zadania strategiczne należy w tym przypadku mocniej akcentować. No i wreszcie służą wychwytywaniu różnego rodzaju nieprawidłowości, mających na celu sprowadzenie organizacji na obrany

kurs z korygowaniem tego kursu w razie potrzeby. Jednocześnie łatwo się zorientować, że wszelkie nieprawidłowości w realizacji zadań strategicznych organizacji, prowadzących do osiągnięcia jej celów strategicznych, rodzą sytuacje kryzysowe, które w określonych uwarunkowaniach mogą przerodzić się w kryzys organizacji. Przewycięzanie sytuacji kryzysowych oznacza tym samym zapobieganie kryzysom organizacji. Bardziej szczegółowe scharakteryzowanie tego problemu wymaga uprzedniego zdefiniowania pojęć kryzysu organizacji i pojęć towarzyszących temu zjawisku.

3. Definicja kryzysu organizacji i pojęć pokrewnych

Przez pojęcie kryzysu organizacji będziemy rozumieli „odpowiednik takiego [...] stanu [organizacji – przyp. A.B., Z.K. i A.Z.-K.], któremu towarzyszy ukształtowanie się na poziomie zagrażającym egzystencji (grożącym upadłością) wyników finansowych i to w zasadzie niezależnie od oceny działalności organizacji [Zabłocka-Kluczka 2002, s. 34]. Zasadniej jest jednak przyjąć, że negatywny wynik oceny działalności organizacji – oznaczający właśnie sytuację kryzysową – stanowi przyczynę zrodzenia się kryzysu organizacji, chociaż nie w każdym przypadku tak musi być. Sytuacja kryzysowa oznacza zatem „taki jej stan, będący wynikiem kształtowania się pewnych niekorzystnych zjawisk w czasie, który nie rodzi bezpośredniego zagrożenia egzystencji organizacji (co w istocie oznacza pozytywną ocenę wyników finansowych osiągniętych przez organizację), ale oznacza niezadowolającą ocenę jej działalności z punktu widzenia zmian zachodzących w otoczeniu i/lub w stosunku do stanów (ocen) wzorcowych” [Zabłocka-Kluczka 2002, s. 34]. W organizacji należy zatem czynić wszystko, aby nie dopuszczać do głębszych sytuacji kryzysowych, a w razie ich pojawienia się – podejmować działania mające na celu ich przewycięzanie. W każdym przypadku wymaga to oceny natężenia sytuacji kryzysowej, a nawet oceny występowania kryzysu. Jak podkreśla U. Krystek, znaczenie tych działań dla organizacji jest oczywiste i widoczne: dostarczają one istotnych informacji dla wczesnego rozpoznania sytuacji kryzysowych organizacji, a tym samym dla ich przewycięzania lub nawet unikania kryzysów, ponieważ „w razie niedokonania w porę identyfikacji [wymienionych zjawisk – przyp. A.B., Z.K. i A.Z.-K.] w organizacji na skutek upływu czasu zacieśnia się przestrzeń umożliwiającą swobodę działania” [Krystek 1987, s. 91]. Controlling strategiczny stanowi właśnie istotne narzędzie możliwe do wykorzystania w zapobieganiu kryzysom organizacji.

4. Charakterystyka controllingu strategicznego w zapobieganiu kryzysom organizacji

Zadania controllingu strategicznego służące zapobieganiu kryzysom organizacji są realizowane w procesie planowania strategicznego, kontroli strategicznej i sterowania strategicznego. To od jakości realizacji zadań w ramach wymienionych proce-

sów, od systemowego podejścia w tym względzie będzie zależała możliwość zapobiegania kryzysom organizacji.

Punktem wyjścia procesu zarządzania strategicznego jest planowanie strategiczne. Zakreśla ono ogólne ramy dla zasadniczych decyzji organizacji [Steinmann, Schreyögg 1990, s. 114] oraz stanowi niezbędny warunek kontroli strategicznej i sterowania strategicznego. Powinno się w nim uwzględniać zmienność otoczenia organizacji, co w istocie oznacza jego coraz większą złożoność (rośnie liczba uczestników oraz komplikują się relacje między nimi) i rosnącą niestabilność (dokonujące się zmiany są coraz częstsze i głębsze) [Urbanowska-Sojkin, Banaszyk, Witczak 2004, s. 294]. Strategiczny proces planowania charakteryzuje się więc w dużej mierze tym, że niepewność i niejasność powinny być stale eliminowane [Steinmann, Schreyögg 1990, s. 197].

Ogólnie ujmując, planowanie strategiczne to systematyczny proces ustalania związanych z rozwojem przyszłych celów organizacji i odpowiadających im zadań, zgodnych z przyjętymi kierunkami działania i prognozowanymi stanami jej zasobów. Treścią planowania strategicznego może być także wybór racjonalnego wariantu planu, w sytuacji formułowania wielu wariantów w tym względzie, a także reformułowanie dotychczasowej lub formułowanie nowej – w razie niezbędności – misji i wizji organizacji. Konkretyzując proces planowania strategicznego, E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk i H. Witczak przyjmują, że w jego skład wchodzi: formułowanie wizji i misji przedsiębiorstwa, określenie celów kierunkowych, wskazanie celów funkcjonalnych, a także sformalizowanie mierników realizacji wymienionych celów organizacji [Urbanowska-Sojkin, Banaszyk, Witczak 2004, s. 305].

Pomijając wizję i misję, które nie zawsze muszą być sformułowane, przez cele kierunkowe rozumie się antycypowany przez działający podmiot stan jakichś rzeczy pod pewnymi względami cenny (pożądanym) i przez to wyznaczającym kierunek i strukturę działania organizacji. Strategiczne cele kierunkowe wyznaczają zatem ścieżkę rozwoju organizacji. Mają one charakter otwarty, czyli są celami kwalitatywnymi [Urbanowska-Sojkin, Banaszyk, Witczak 2004, s. 308].

Strategiczne cele funkcjonalne stanowią rezultat odniesienia celów kierunkowych do poszczególnych obszarów funkcjonalnych w działalności organizacji. Konkretyzują wyniki działalności organizacji w obszarach funkcjonalnych, prowadzących do celów kierunkowych. Należy je zatem traktować jako środki osiągnięcia tych właśnie celów. Rzecz w tym, że cele kierunkowe są formułowane zbyt ogólnie, więc ich uściślenie musi nastąpić w obszarach funkcjonalnych z uwzględnieniem realności osiągnięcia.

W celu kwantyfikacji formułowanych strategicznych celów kierunkowych należy przypisać im określone mierniki oceny. Służą one do pomiaru stopnia osiągnięcia celów kierunkowych w procesie porównywania zarówno stanów osiągniętych ze stanami zadanymi, jak i stanów możliwych (przewidywanych) do osiągnięcia ze stanami planowanymi w tym względzie.

Oczywiście wszystkim celom strategicznym powinny towarzyszyć zadania strategiczne jako środki osiągnięcia tych celów. Dobór zadań strategicznych stanowi odrębny problem. Nie można się zatem zgodzić z wymienianymi już E. Urbanowską-Sojkin, P. Banaszczykiem oraz H. Wiczakiem, których zdaniem zadania strategiczne są rezultatem podziału celów strategicznych.

Przyjmujemy również, że treścią procesu planowania strategicznego jest też podział celów i zadań strategicznych na odpowiadające im cele i zadania operacyjne. Dopiero bowiem w rezultacie realizacji zadań operacyjnych osiągnięcia celów operacyjnych dąży się do osiągnięcia celów strategicznych organizacji.

Opracowanie planów strategicznych nie gwarantuje, że wynikające z nich wartości planowane zostaną osiągnięte w wyniku realizacji zadań strategicznych. Stąd niezbędność kontroli strategicznej – jako kolejnego składnika controllingu strategicznego. Przez pojęcie kontroli strategicznej będziemy rozumieli systematyczny proces badania zgodności osiąganych celów strategicznych i realizowanych zadań strategicznych z planowanymi celami i zadaniami strategicznymi, a także odpowiedniości (zasadności) przyjętych celów strategicznych i zadań strategicznych z punktu widzenia wymagań otoczenia i możliwości organizacji. Tak rozumiana kontrola strategiczna dotyczy zarówno przeszłości, jak i przyszłości i wymaga odpowiedzi na następujące pytania:

- Czy realizacja zadań strategicznych jest zgodna z przyjętym planem strategicznym?
- Czy realizacja zadań strategicznych prowadzi do osiągnięcia celów strategicznych?
- Czy cele strategiczne są zgodne z otoczeniem?
- Czy faktyczna zmiana otoczenia jest zgodna z prognozą jego zmiany? [Kral 2010].

Konfrontacja realizacji zadań strategicznych z planem strategicznym odbywa się w procesie realizacji działań bieżących, stąd właściwiej byłoby mówić w tym przypadku o porównywaniu zadań operacyjnych z planem operacyjnym. Dotyczy ona, co prawda, przeszłości, ale ma istotne znaczenie z punktu widzenia osiągnięcia celów strategicznych. Zgodność w wymienionym względzie pozwala zakładać – przy braku odchyżeń w odpowiedzi na pozostałe pytania – sytuację właściwą w zakresie realizacji zadań strategicznych.

Drugie pytanie ma związek zarówno z przeszłością, jak i z przyszłością. W tym przypadku może się okazać, że właściwa realizacja zadań bieżących nie prowadzi jednak do osiągnięcia założonych przyszłych celów organizacji. Przykładowo, wzrost jakości produktów nie powoduje zwiększenia wyników finansowych organizacji albo zakładanej ich poprawy czy wprowadzenie na rynek nowych produktów nie pociąga za sobą zwiększenia satysfakcji klientów.

Kolejne dwa pytania odnoszą się w pełni do przyszłości. Negatywna odpowiedź na pierwsze z nich, dotyczące zgodności celów strategicznych z otoczeniem, może

być wynikiem nieprzystosowania sformułowanych celów strategicznych do wymagań otoczenia. Może się też okazać, że faktyczna zmiana otoczenia jest niezgodna z przyjętą prognozą w tym względzie.

Należy również stwierdzić, że odpowiedzi na pierwsze z wymienionych pytań powinny być udzielane najczęściej, na każde kolejne natomiast coraz rzadziej. O ile odstępy czasu w odpowiedziach na pierwsze pytanie mogą wynosić przykładowo od dwóch tygodni do miesiąca, o tyle dla ostatniego pytania np. od kwartału do roku. W tym procesie ważne jest również stałe przekazywanie informacji kierownictwu organizacji o zaistniałych nieprawidłowościach w zakresie planowania strategicznego i kontroli strategicznej.

Zaistniałe odchylenia w procesie realizacji zadań strategicznych mogą mieć różne przyczyny. Dokładne poznanie tych przyczyn powinno skutkować odpowiednimi działaniami korekcyjnymi, co razem składa się na sterowanie strategiczne. Oznacza ono zatem reagowanie na pojawiające się odchylenia, dotyczące zarówno przeszłości, jak i przyszłości. Przykładowo, w odniesieniu do kolejnych, uprzednio sformułowanych pytań działania korygujące w ujęciu ogólnym mogą być następujące:

- zmiana sposobu realizacji zadań strategicznych (działań bieżących) lub planu ich realizacji,
- zmiana sposobu realizacji zadań strategicznych lub planu ich realizacji, zdefiniowanie na nowo zadań strategicznych lub modyfikacja celów strategicznych,
- modyfikacja celów strategicznych,
- aktualizacja prognozy zmiany otoczenia.

Wymienione działania korekcyjne mogą wprowadzić na właściwe tory realizację zadań strategicznych lub minimalizować skutki zaistniałych odchyleń.

Konkludując, należy stwierdzić, że realizacja określonych zadań controllingu strategicznego pozwala przezwyciężyć lub łagodzić sytuacje kryzysowe, a tym samym zapobiegać kryzysom organizacji.

5. Instrumenty controllingu strategicznego w zapobieganiu kryzysowi organizacji

Skuteczna realizacja wyszczególnionych zadań controllingu strategicznego, umożliwiających m.in. wcześniejsze zaobserwowanie i przeanalizowanie oznak niebezpieczeństwa, przekazanie specyficznych informacji wczesnego ostrzeżenia w przypadku zmian sytuacji, gdy odbiega ona od założonych granic tolerancji, a także wprowadzenie korekt ograniczających negatywne skutki sytuacji kryzysowych, wymaga dysponowania przez controlling strategiczny stosownym instrumentarium.

Należy przy tym pamiętać, iż controlling organizacji w zasadzie nie posiada własnej „skrzynki narzędziowej”. Metoda ta adaptuje bowiem do własnych potrzeb narzędzia dostępne w praktyce zarządzania. Uwaga ta dotyczy również controllingu strategicznego. Do narzędzi, którymi posługuje się controlling strategiczny, najczęściej wymienianych w literaturze przedmiotu zalicza się: analizę sektorową, analizę

ABC, metody portfolio, krzywą doświadczeń, budżetowanie strategiczne, krzywą cyklu życia produktu [Hulsenberg, Wróbel 1995, s. 128-132], a także analizę konkurencji, analizę SWOT, metodę luki strategicznej, metodę scenariuszy [Volmuth 1998] czy system wczesnego ostrzegania oraz rachunkowość zarządczą. Stosunkowo niedawno stwierdzono przydatność w controllingu strategicznym takiego instrumentu, jakim jest zrównoważona karta wyników [Sieradzka-Widz 2005, s. 204-210].

Wydaje się, że z punktu widzenia realizacji zadań controllingu strategicznego w zakresie przewyższania sytuacji kryzysowych oraz zapobiegania kryzysom jako najbardziej przydatne można zakwalifikować takie instrumenty, jak: zrównoważona karta wyników (w tym zwłaszcza *Risk Scorecard*), analiza odchyleń oraz systemy wczesnego ostrzegania (z uwzględnieniem *Business Intelligence*). Te właśnie instrumenty będą przedmiotem dalszego opisu.

Risk Scorecard

Jednym z nowoczesnych instrumentów controllingu strategicznego, celowych zwłaszcza w zapobieganiu kryzysom w organizacji, jest zrównoważona karta wyników, a raczej jej zmodyfikowana wersja – *Risk Scorecard*. Zasadniczymi celami jej tworzenia są identyfikacja i ocena ryzyka działalności organizacji, co z kolei ma się stać podstawą podejmowania decyzji w zakresie ograniczania ryzyka. W istocie więc proponowany instrument ma umożliwiać zaproponowanie odpowiednich działań zapobiegawczych, a następnie sprawdzenie ich skuteczności [Bieńkowska, Kral, Zabłocka-Kluczka 2007, s. 13-26].

Zasady tworzenia *Risk Scorecard* nie odbiegają od zasad tworzenia zrównoważonej karty wyników, z tą jedną różnicą, że przyjmowane w ramach podstawowych perspektyw (finansowej, klienta, procesów wewnętrznych oraz rozwoju i uczenia się) mierniki opisują różnorodne aspekty działalności organizacji prowadzonej w warunkach ryzyka bądź wprost umożliwiają pomiar wyników organizacji skorygowanych o ryzyko. Szczegóły tworzenia *Risk Scorecard* w ujęciu controllingowym przedstawiono w pracy [Bieńkowska, Kral, Zabłocka-Kluczka 2007, s. 13-26]. Aspekt controllingowy przy tym dotyczy nie tylko tworzenia *Risk Scorecard* na szczeblu całej organizacji, lecz także kaskadowania jej na poziom ośrodków odpowiedzialności, bądź nawet – w razie potrzeby – miejsc powstawania kosztów.

Omawiany instrument umożliwia powiązanie ekspozycji na ryzyko z istotnymi obszarami działalności organizacji (ośrodkami odpowiedzialności), zapewniając jednocześnie możliwość stałego i systematycznego identyfikowania, monitorowania i kształtowania poziomu ryzyka odpowiadającego przyjętej strategii organizacji w tym względzie. Sprzyja budowie przejrzystego sposobu raportowania i informowania decydentów na różnych szczeblach zarządzania o ryzyku (wyrażonym jako wartość liczby ryzyka), które niesie za sobą prowadzenie działalności gospodarczej, a także o możliwych udoskonaleniach w tym względzie [Bieńkowska, Kral, Zabłocka-Kluczka 2007, s. 13-26].

Systemy wczesnego ostrzegania (*Business Intelligence*)

„Praktyka dowodzi, że podstawą formułowania i realizacji zarządzania strategicznego jest informacja” [Urbanowska-Sojkin, Banaszyk, Witczak 2004, s. 230]. W literaturze mówi się nawet o „strategii opartej na informacji” (*information-based strategy*) jako o źródle przewagi konkurencyjnej [Davenport 2007, s. 96]. Oczywiście przy tym jest, że informacja ta powinna być nie tylko zrozumiała, spójna i aktualna, ale także (a może przede wszystkim) dostarczona dokładnie na czas. To ostatnie wydaje się kluczowe zwłaszcza w odniesieniu do informacji będących nośnikiem treści ostrzegających organizację przed ewentualnym (potencjalnym) zagrożeniem. Informacje te są przedmiotem zainteresowań systemów wczesnego ostrzegania, których rola w zarządzaniu sprowadza się do zbierania sygnałów o zmianach zachodzących w otoczeniu lub w samej organizacji, ich analizowania i przekazywania celem umożliwienia identyfikacji ryzyka i sensu działalności organizacji w przyszłości.

Szczególnie przydatnym narzędziem w zapobieganiu kryzysom na szczeblu strategicznym organizacji mogą być controllingowe systemy wczesnego ostrzegania. Są one oceniane jako użyteczne w ograniczaniu ryzyka, „gdyż dostarczają informacji o zmianach sytuacji decyzyjnej. Pozwalają dostrzec i przeanalizować symptomy zagrożeń, dają decydentowi rezerwę czasu, niezbędną dla wprowadzenia odpowiednich zmian i jednocześnie ograniczenia zaistniałych zagrożeń” [Bizon-Górecka 1998, s. 55]. Zadaniem tych systemów jest dostarczanie informacji m.in. o zidentyfikowanych źródłach i czynnikach ryzyka oraz przyszłych szansach i zagrożeniach z nimi związanych, wynikach analiz scenariuszowych oraz symulacji bezpośredniego i pośredniego wpływu ryzyka na działalność organizacji, zmianach w istniejących rodzajach ryzyka, ich profilach, trendach, koncentracji, odchyleniach od ustalonych poziomów tolerancji dla akceptowanego poziomu ryzyka [Buk 2009, s. 43].

Warto tu również zwrócić uwagę na oprogramowanie *Business Intelligence*, które może być wykorzystywane w systemach wczesnego ostrzegania. Obejmuje ono „szeroki wachlarz procesów i programów stosowanych do zbierania, analizy i rozpowszechniania danych w celu usprawniania procesów podejmowania decyzji. Narzędzia *business intelligence* pozwalają pracownikom identyfikować, przekształcać i zachowywać dane do celów analitycznych i następnie udostępniać wyniki tych analiz w postaci raportów, ostrzeżeń i kart wyników” [Wójtowicz 2007, s. 104]. Wyniki te stają się więc podstawą do przeprowadzania analizy odchyleń.

Analiza odchyleń

„Controlling strategiczny, jako zorientowany na przyszłość, interpretuje stan teraźniejszy z punktu widzenia przyszłości, poszukuje efektów długookresowych, określa znaczące odchylenia otrzymanych wyników od planu, bada szanse i zagrożenia, jest nastawiony na badanie czynników zewnętrznych, otoczenia przedsiębiorstwa, reaguje na zmiany wewnątrz organizacji, interesuje go długookresowe zapewnienie egzystencji przedsiębiorstwa” [Fjałkowska 2000, s. 25].

W zakresie zapobiegania kryzysom oraz przewycięzania sytuacji kryzysowych, naczelnym zadaniem controllingu, o czym już wspomniano, jest analiza odchyłeń wykrytych przez system wczesnego ostrzegania oraz – na tej podstawie – wypracowanie właściwych – z punktu widzenia zidentyfikowanych zagrożeń – decyzji, które skutecznie mogłyby rozwiązać istniejącą sytuację kryzysową, a więc również zapobiec powstaniu kryzysu. Kontroling ma za zadanie również współuczestniczyć w realizacji tychże decyzji.

Analiza odchyłeń powinna być zawsze dokonywana na podstawie informacji dostarczonych przez system wczesnego ostrzegania, przesłanych do controllerów przez stworzone uprzednio „gorące linie”. Służyć ona powinna określaniu przyczyn i skutków tych odchyłeń, pozwalać na ustalenie, czy są one istotne z punktu widzenia przyjętej strategii i wyznaczonych zadań. Istotne przy tym jest, że analiza ta powinna dotyczyć odchyłeń zarówno rzeczywistych, jak i potencjalnych.

Na podstawie analizy odchyłeń następuje inicjowanie przez controllerów procesu przewycięzania sytuacji kryzysowej, tzn. ustalenie wariantów działania, zbadanie szczegółowych możliwości realizacyjnych oraz wybór konkretnej alternatywy. Wypracowane decyzje mogą mieć charakter decyzji korygujących (radykałnych) lub zapobiegawczych (prewencyjnych, profilaktycznych). Z punktu widzenia kontrolingu istotne są zwłaszcza te drugie, ponieważ „w erze niepokoju i zawirowań autentyczną przewagę zapewnia organizacji tylko zdolność tworzenia nowego modelu biznesowego, zanim wymuszą to warunki zewnętrzne. Osiągnięcie zdolności strategicznej regeneracji nie jest zadaniem łatwym” [Hamel, Valikangas 2003, s. 67].

6. Zakończenie

Współcześnie oczywiste jest, iż sukces każdej organizacji zależy od jakości sformułowanej strategii oraz od sposobu jej wdrażania i realizacji. Poprawne sformułowanie celów i założeń strategicznych – zgodnych zarówno z wymaganiami otoczenia, jak i z możliwościami samej organizacji, a także opracowanie skutecznych programów implementacji strategii oraz efektywna jej realizacja nie należą do zadań łatwych. Mogą więc stwarzać kierownictwu organizacji wymierne trudności mogące zaważyć na osiągnięciu wspomnianego wcześniej sukcesu, a co gorsza, przesądzić o pojawieniu się zagrożenia w postaci kryzysu organizacji.

Z tego też względu coraz popularniejsze staje się wdrażanie w praktyce organizacji koncepcji controllingu strategicznego. Postrzegany jest on jako metoda wspomaganie realizacji zadań zarządzania strategicznego, a charakterystyczna dla niego „zmiana sposobu myślenia: od dylematów wyrównywania odchyłeń (kompensowania) do przeciwdziałania antycypowanym nieprawidłowościom (zapobiegania odchyleniom)” [Zabłocka-Kluczka 2002, s. 143] umożliwia zapobieganie ewentualnym zagrożeniom. Osobliwe cechy controllingu strategicznego umożliwiają ponadto stałe monitorowanie „parametrów życiowych” organizacji, ścisłą kontrolę realizacji zadań, koncentrację na najważniejszych aspektach działalności organizacji

(uwzględnienie koncepcji „wąskich gardeł”) i – co najważniejsze – odpowiednio wczesne korygowanie planów. Sterowanie zaś, będące fundamentalnym składnikiem controllingu strategicznego, oparte na analizie odchyłek potencjalnych i rzeczywistych, umożliwia przewidzenie zachowania się organizacji w przyszłości, a co za tym idzie – przeciwstawienie się sytuacjom niepożądanym.

W kontekście powyższego nie dziwi zatem fakt postrzegania controllingu strategicznego jako istotnej metody zapobiegania kryzysom organizacji.

Literatura

- Bieńkowska A., Kral Z., Zabłocka-Kluczka A., *Controlling strategiczny a modele organizacji doradztwa strategicznego*, [w:] E. Nowak (red.), *Rachunkowość zarządcza i controlling a strategię przedsiębiorstw i instytucji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2005, s. 31-43.
- Bieńkowska A., Kral Z., Zabłocka-Kluczka A., *Kontrolingowe metody wykrywania i przewyżczenia zjawisk kryzysowych przedsiębiorstwa*, [w:] J. Skalik (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Organizacja a kryzys*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2004, s. 63-71.
- Bieńkowska A., Kral Z., Zabłocka-Kluczka A., *Risk Scorecard w ujęciu controllingowym jako instrument ograniczania ryzyka działalności organizacji*, [w:] E. Nowak (red.), *Rachunkowość zarządcza a ryzyko działalności gospodarczej*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 1175, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2007, s. 13-26.
- Bieńkowska A., Kral Z., Zabłocka-Kluczka A., *Zjawiska kryzysowe organizacji a kontroling*, [w:] J. Skalik (red.), *Zachowania organizacji wobec zjawisk kryzysowych*, Katedra Projektowania Systemów Zarządzania AE, Wrocław 2003, s. 342-350.
- Bizon-Górecka J., *Monitoring czynników ryzyka w przedsiębiorstwie*, OPO, Bydgoszcz 1998.
- Buk H., *Identyfikacja i monitorowanie ryzyka biznesowego*, [w:] E. Nowak (red.), *Systemy zarządzania kosztami i wynikami*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego nr 58, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2009, s. 34-44.
- Davenport T.H., *Zdolności analityczne jako broń konkurencyjna*, „Harvard Business Review Polska”, maj 2007, s. 93-101.
- Fjałkowska D., *Controlling strategiczny – awangarda czy praktyka?*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” 2000, nr 4, s. 23-26.
- Hamel G., Valikangas, *W poszukiwaniu zdolności strategicznej regeneracji*, „Harvard Business Review Polska”, listopad 2003, s. 66-82.
- Hulsenberg F., Wróbel J., *Controlling*, Tonik, Zielona Góra 1995.
- Kral Z., *Strategiczna karta wyników*, [w:] M. Hopej, Z. Kral (red.), *Koncepcje i metody zarządzania organizacją*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2010 [w przygotowaniu do druku].
- Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje – metody*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2003.
- Krystek U., *Unternehmungskrisen. Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung Überlebenskrisischer Prozesse in Unternehmungen*, Gabler GmbH, Wiesbaden 1987.
- Nowosielski S., *Podstawy controllingu strategicznego w małej i średniej firmie*, [w:] E. Nowak (red.), *Kierunki rozwoju controllingu a praktyka polskich przedsiębiorstw*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 987, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2003, s. 65-74.
- Osbert-Pociecha G., Karaś M., *Rola kontrolingu strategicznego w zarządzaniu w warunkach gospodarki rynkowej*, „Przegląd Organizacji” 1996, nr 4, s. 25-27.

- Sieradzka A., *Controlling strategiczny – wybrane zagadnienia*, [w:] *Funkcjonowanie i rozwój organizacji w zmiennym otoczeniu II*, materiały konferencyjne Wyższej Szkoły Menedżerskiej w Legnicy, Legnica 2002, s. 197-202.
- Sieradzka-Widz A., *Zbilansowana Karta Dokonań (BSC) jako instrument strategicznego controllingu, uzupełniający operacyjne budżetowanie w przedsiębiorstwie budowlanym*, [w:] E. Nowak (red.), *Rachunkowość zarządcza i controlling w warunkach integracji z Unią Europejską*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 1019, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2004, s. 204-210.
- Smoleń A., *Kontroling strategiczny jako koncepcja doskonalenia systemu zarządzania kultura fizyczną*, [w:] B.R. Kuc (red.), *Kontrola i kontroling w zarządzaniu: tendencje, koncepcje, instrumenty*, cz. II, Wydawnictwo WSZiM, Warszawa 2002.
- Steinmann H., Schreyögg G., *Management*, Wiesbaden 1990.
- Steinmann H., Scherer A., *Strategiczny i operatywny controlling – propozycja metodycznego określenia pojęć*, „Organizacja i Kierowanie” 1996, nr 1, s. 3-13.
- Urbanowska-Sojkin E., Banaszyk P., Witczak H., *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2004.
- Volmuth H.J., *Controlling. Instrumenty od A do Z*, Agencja Wydawniczo-Poligraficzna „Placet”, Warszawa 1998.
- Wójtowicz P., *Więcej informacji, więcej korzyści*, „Harvard Business Review Polska”, maj 2007, s. 102-104.
- Zabłocka-Kluczka A., *Wykrywanie i przewyżnianie zjawisk kryzysowych organizacji*, rozprawa doktorska, Raport Politechniki Wrocławskiej serii PRE nr 57, Wrocław 2002.

STRATEGIC CONTROLLING IN CRISIS PREVENTION IN AN ORGANIZATION

Summary: The idea of strategic controlling as a method of crisis prevention in an organization was presented. The term of strategic controlling was defined. Moreover the essence of crisis phenomena was introduced. On this background the idea of strategic controlling in prevention of crisis in an organization was pointed out. The tools useful in this process were characterized.