

Małgorzata Brojak-Trzaskowska, Aneta Rzążewska

Uniwersytet Szczeciński

CONTROLLING JAKO PRZEJAW AKTYWNOŚCI INNOWACYJNEJ WSPÓŁCZESNYCH PRZEDSIĘBIORSTW

1. Wstęp

Zmiany są nieodłącznym zjawiskiem związanym z każdą działalnością człowieka, przedsiębiorstwa, organizacji, systemu społeczno-gospodarczego; są jedynym stałym elementem dzisiejszych czasów. Każde przedsiębiorstwo zatem powinno być inspiratorem ciągłych zmian, a zwłaszcza przedsięwzięć innowacyjnych, których powodzenie w dużej mierze zależy od mobilizacji wszystkich pracowników do twórczego myślenia, działania oraz uczenia się – wiedza bowiem jest bezpośrednim czynnikiem kształtującym konkurencyjność współczesnych przedsiębiorstw. Działalność gospodarcza oparta na wiedzy i innowacyjności stanowi współcześnie paradygmat funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw.

2. Interpretacja pojęcia innowacja

Pojęcie innowacji jest różnie definiowane na potrzeby ekonomii, socjologii, psychologii i innych dyscyplin naukowych. Każda z nich rozpatruje innowacje we właściwych dla siebie kategoriach pojęciowych. Literatura przedmiotu jednak nie zawiera jednej, powszechnie akceptowanej teorii innowacji. Konieczne jest zatem sprecyzowanie definicji innowacji, szczególnie na gruncie nauk ekonomicznych.

Innowacja ma szerszy zakres niż wynalazczość, racjonalizacja czy usprawnienie i nie ma charakteru jedynie materialnego (rzeczowego). Nie ulega wątpliwości, iż definicje innowacji w ujęciu słownikowym czy encyklopedycznym nie oddają wieloaspektowości tego pojęcia, dlatego zamiarem autorów będzie wykazanie w dalszej części opracowania, jak pojemną kategorią jest współcześnie innowacja, która dotyczy zjawisk o charakterze nie tylko technicznym, lecz również organizacyjnym i finansowo-ekonomicznym. Innowację należy traktować jako kategorię ekonomiczną, a nie techniczną. Oznacza to, że każde nowatorstwo musi przynieść wymierne korzyści producentowi i/lub użytkownikowi przez efektywniejsze

wykorzystanie zasobów oraz wzrost wartości zaspokajanych potrzeb [Grzywacz 1995, s. 133]. Podobnie jak W. Grzywacz, również J. Machaczka zwraca uwagę na to, że innowacje powinny przynieść efekty ekonomiczne. Autor zakłada, że „funkcją przedsiębiorczości jest przekształcenie pomysłu, projektu w konkretny wyrób lub usługę, które zaspokajając określone potrzeby zdolne są generować zysk” [Machaczka 2001, s. 106]. Ponadto autor twierdzi, iż przedsiębiorczość należy traktować jako ogół działań związanych z uruchomieniem nowego przedsięwzięcia. W tym kontekście pojęcie to można odnieść nie tylko do procesów technologicznych, ich usprawnienia, wytwarzania produktów (usług) wyższej jakości, lecz również do sfery organizacji i zarządzania przedsiębiorstwami – wprowadzania zmian zapewniających wzrost efektywności procesów decyzyjnych. Ekonomiczny wymiar innowacji zauważają także W.M. Grudzewski i I.K. Hejduk, którzy twierdzą, że innowacja to specyficzna forma przedsiębiorczości, która polega na systematycznym poszukiwaniu nowych kombinacji czynników wytwórczych dla osiągnięcia i pomnożenia kapitału, zwłaszcza zysku [Grudzewski, Hejduk 2004, s. 16]. S. Kwiatkowski podkreśla nie tylko techniczny, lecz również społeczny charakter innowacji. Twierdzi, że: „Innowacja jest procesem wewnętrznym, w równej mierze technicznym co społecznym, w równej mierze kulturowym co organizacyjnym. Innowacja jest rezultatem procesów, nie zaś rezultatem pozornie tylko dających się kształtować zachowań” [Kwiatkowski 2000, s. 84].

A. Pomykański traktuje innowację jako proces obejmujący całość działań związanych z kreowaniem pomysłu, powstawaniem wynalazku, a następnie wdrożeniem nowego (lub ulepszanego) produktu, procesu czy usługi. Zdaniem autora prezentowanej definicji, zdolność do tworzenia i absorbowania innowacji stanowi współcześnie największe wyzwanie [Pomykański 2001, s. 17].

Innowacje nierozzerwalnie wiążą się ze zmianami, ale nie każda zmiana stanowi innowację. Warunkiem koniecznym do zaistnienia zmiany o charakterze innowacyjnym jest możliwość przypisania jej atrybutu nowości, w znaczeniu wprowadzenia czegoś dotychczas nieznanego, ewentualnie w sensie ulepszenia wzorców już istniejących. Innowacja zatem oznacza nowe lub udoskonalone jakościowo rzeczy, idee, sposoby postępowania, charakteryzujące się wysokim poziomem ryzyka i niepewności, wprowadzane i upowszechniane świadomie w celu uzyskania określonych pozytywnych efektów ekonomicznych i/lub społecznych, akceptowane przez adresatów, a pojawiające się głównie w następstwie zidentyfikowania braków i potrzeb rynkowych (lub poza rynkiem) oraz przewidywania przyszłości lub wręcz przeciwnie, będące efektem spontaniczności i myślenia dywergencyjnego jednostek lub zespołów ludzi i ich kreatywności.

3. Sfery aktywności innowacyjnej przedsiębiorstw

W warunkach, gdy „umiejętność szybkiego identyfikowania zmian w otoczeniu zewnętrznym oraz zmian na rynku w sposób umożliwiający wykorzystanie ich korzystnych elementów stała się kluczowym czynnikiem przewagi konkurencyjnej” [Clarke 1997, s. 31], głównym czynnikiem rozwoju przedsiębiorstw jest ich

innowacyjność, dlatego organizacje powinny utrzymywać gotowość do nieustannej transformacji (wewnętrznych przeobrażeń) w miejsce dotychczas realizowanych zmian cyklicznych [Kossowska, Sołtysińska 2002, s. 16].

J. Bogdanienko traktuje innowacje jako zmiany o charakterze technicznym. Autor zakłada, że spośród całej gamy różnorodnych zmian technicznych, organizacyjnych, personalnych, kulturowych i innych, to właśnie zmiany techniczne, będące przejawem postępu technicznego, określa się zazwyczaj jako innowację, a działania zmierzające do ich realizacji nazywa się procesem innowacyjnym. W tym ujęciu innowacyjność stanowi zdolność do kreowania i wprowadzania zmian, szczególnie w sferze produktów i techniki wytwarzania. Zmiany techniczne dotyczą wytwarzanych produktów oraz czynników produkcji zaangażowanych w proces produkcyjny. Zmiany w technice przejawiają się w następujących zjawiskach: zastępowaniu człowieka maszynami, a w efekcie we wzroście technicznego uzbrojenia pracy i wzroście wydajności; wyzwaniu u pracowników specjalnych psychofizycznych i intelektualnych predyspozycji do programowania, obsługi i serwisu coraz bardziej skomplikowanych urządzeń, a także zdolności kierowniczych związanych z planowaniem i koordynowaniem procesu wytwarzania; wprowadzaniu materiałoszczędnych technologii; zastosowaniu nowych rodzajów materiałów, przyjaznych środowisku naturalnemu, a przynajmniej nie szkodzących mu; zmniejszeniu zużycia materiałów, dzięki miniaturyzacji wielu produktów; wdrażaniu nowych, dotychczas nie stosowanych technologii, umożliwiających wytwarzanie produktów o zupełnie nowych cechach [Bogdanienko 2002, s. 300-301]. Mimo że autor rozpatruje innowacyjność przede wszystkim w kontekście zmian technicznych, przychyliła się do poglądu reprezentowanego we współczesnych teoriach na temat nie tylko materialnego, ale również pozamaterialnego charakteru innowacji. W szerszym aspekcie zjawisko innowacyjności rozpatruje J. Penc, który zakłada, że innowacyjność w przedsiębiorstwie może przyjmować takie formy, jak: doskonalenie i rozwój dotychczas wytwarzanych produktów, doskonalenie i rozwój procesów wytwarzania, wprowadzanie nowych metod produkcyjnych opartych na szczytowych osiągnięciach nauki, doskonalenie organizacji pracy, nowocześniejsze metody zarządzania, doskonalenie marketingu, stosowanie nowoczesnych rozwiązań marketingowych, doskonalenie logistyki produkcji i dystrybucji, wprowadzanie nowych produktów opartych na nowych technologiach [Penc 1998, s. 271-272].

Innowacyjność zatem może dotyczyć nie tylko sfery produkcji, tj. wytwarzania nowych lub ulepszania już wytwarzanych produktów, technologii produkcji, ale również innych obszarów aktywności przedsiębiorstwa, np. organizacji i zarządzania, marketingu, dystrybucji, logistyki. Innowacyjność może się także wyrażać w stosowaniu nowych lub udoskonalonych rozwiązań, sposobów postępowania, instrumentów w sferze polityki finansowej, kadrowej, a nawet ekologii. Należy ponadto zauważyć, iż innowacyjność nie ogranicza się wyłącznie do środowiska wewnętrznego organizacji, ale może mieć także wymiar zewnętrzny i dotyczyć np. relacji z kontrahentami, relacji z odbiorcami, budowania trwałych związków między przedsiębiorstwem a klientami, współpracy z twórcami i innymi jednostkami inno-

wacyjnymi (ośrodkami badawczymi, naukowymi), zachowań konkurencyjnych, tworzenia sieci powiązań realizujących przedsięwzięcia badawczo-rozwojowe, co umożliwia rozłożenie kosztów i ryzyka tego typu projektów na większą liczbę uczestników współpracy. Należy ponadto zauważyć, iż innowacje (bez względu na obszar, którego dotyczą) powinno się rozpatrywać w kontekście zarówno potencjalnych korzyści, jak i kosztów związanych z wykreowaniem i wdrożeniem pomysłu. Na przykład w sferze finansowej przejawy działalności innowacyjnej to stosowanie instrumentów legalnego obniżenia obciążeń podatkowych, tworzenie nowych filii na obszarze specjalnych stref ekonomicznych, zastosowanie zintegrowanych systemów wspomagających zarządzanie, np. controllingu, zastosowanie metod poprawy płynności i rentowności przedsiębiorstwa w krótkim horyzoncie czasu, systematyczne i kompleksowe analizowanie sytuacji ekonomiczno-finansowej przedsiębiorstwa, racjonalizacja kosztów. Pozytywne aspekty stosowania innowacyjnych rozwiązań w sferze finansów przedsiębiorstwa to m.in. poprawa sytuacji finansowej przedsiębiorstwa, wzrost marży zysku, umocnienie pozycji konkurencyjnej, stworzenie lepszego systemu finansowania działalności badawczo-rozwojowej, obniżenie kosztów funkcjonowania przedsiębiorstwa, zabezpieczenie się przed konkurencją kosztową, uniknięcie turbulencji wynikających z zachwiania płynności finansowej przedsiębiorstwa. Przykładowe koszty związane z aktywnością innowacyjną przedsiębiorstwa w obszarze finansów to koszty zgromadzenia i rozmieszczenia zasobów warunkujących realizację działalności innowacyjnej w sferze finansów przedsiębiorstwa, koszty opracowania lub uaktualnienia planów działalności innowacyjnej w sferze finansowej i planów finansowych w ogóle.

4. Innowacyjność przedsiębiorstw jako czynnik ich rozwoju

Umiejętne zarządzanie przedsiębiorstwami w sytuacji istniejących uwarunkowań jest głównym zadaniem osób kierujących organizacjami, warunkiem wzrostu ich efektywności. Zatem decydenci w organizacji, chcąc zapewnić jej przetrwanie i rozwój, są zmuszeni do poznawania nowych trendów w naukach o organizacji i zarządzaniu, ponieważ tradycyjne metody niejednokrotnie tracą rację bytu. Konkurencyjność przedsiębiorstw, ich przewaga strategiczna, możliwości generowania zysków zależą nie tylko od sprawności bieżącego zarządzania, lecz także od podejmowania optymalnych decyzji rozwojowych, w tym dotyczących źródeł finansowania przedsięwzięć innowacyjnych. Aktywność innowacyjna zapewnia wzrost i rozwój przedsiębiorstw w dłuższej perspektywie, a nie tylko ich doraźne przetrwanie, dlatego kreowanie wizji przyszłego stanu jako podstawy do projektowania działań ściśle ukierunkowanych jest konieczne dla przyszłego rozwoju.

Fakt, że czasy stabilnego otoczenia minęły, powoduje trudności w skutecznym planowaniu rozwoju organizacji na podstawie tradycyjnych metod i technik zarządzania. Zmiany środowiska zewnętrznego organizacji, a szczególnie zaostrzenie się walki konkurencyjnej, procesy globalizacyjne, wzrost wymagań konsumentów, rozwój techniki i technologii oraz wzrost zastosowań efektów tego rozwoju w działalności gospodarczej wpływają na zmiany oblicza współczesnych przedsiębiorstw.

Implikacje przeobrażeń dokonujących się w różnych sferach życia społeczno-gospodarczego powodują, że konieczne staje się także przeprowadzenie zmian w organizacji i zarządzaniu przedsiębiorstwami, w jego relacjach z otoczeniem, gdyż to właśnie przedsiębiorstwa, bardziej niż inne organizacje, muszą się z nimi liczyć. Odpowiedzią na turbulentne zmiany zachodzące w otoczeniu powinna być więc innowacyjność przedsiębiorstw, warunkująca ich rozwój, a nade wszystko przetrwanie.

5. Controlling w przedsiębiorstwie

Controlling jako narzędzie wspomagające system zarządzania przedsiębiorstwem jest instrumentem coraz powszechniej znanym. Jednak jego istota i pojęcie w dalszym ciągu są różnie rozumiane przez różnych autorów. W dalszej części pracy autorki dokonają próby zdefiniowania tego instrumentu i przedstawienia jego narzędzi w celu lepszego poznania zagadnienia.

Etymologicznie controlling bierze swój początek z języka angielskiego (*to control* – kontrolować, ograniczać lub regulować) [Hornby 1998, s. 253]. Literatura przedmiotu uzupełnia to stwierdzenie, rozszerzając zakres pojęciowy controllingu m.in. o sterowanie, nadzór, prowadzenie. Stąd stwierdzenie, że to pojęcie wieloznaczne, dlatego też jego jednoznaczne zdefiniowanie jest bardzo trudne. Można zaobserwować, że jest tyle definicji controllingu, ilu autorów publikacji na ten temat. Dlatego zostanie przedstawionych kilka poglądów, nie różniących się jednak między sobą w sposób szczególny. Oto niektóre definicje. „Przez controlling rozumie się proces sterowania (zorientowany na wynik przedsiębiorstwa) realizowany przez planowanie, kontrolę i sprawozdawczość” [Goliszewski 1993, s. 9]. „Nowoczesną koncepcją zarządzania jest controlling. Controlling, jako ponadfunkcyjny instrument zarządzania, urzeczywistnia wszystkie funkcje zarządzania: planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie” [Nowak 1996, s. 9]. „Controlling traktuje się jak kompleksową metodę sterowania działalnością przedsiębiorstwa, pozwalającą na bieżące wykrywanie, a tym samym na eliminowanie lub ograniczanie odchyłeń od wielkości zaplanowanych, ich tempa i jakości, decydujących o realizacji celów organizacji gospodarczej” [Jędralska, Woźniak-Sobczak 2000, s. 11]. „Nieocenione narzędzie wspierające menedżerów w rozwiązywaniu wskazanych zewnętrznych oraz wewnętrznych zagrożeń funkcjonowania zarządzanych jednostek” [Major 1998, s. 9].

Interesujący pogląd przedstawia S. Nahotko, według którego pojęcia „controlling” używa się w kilku znaczeniach [Nahotko 2000, s. 59]:

- „ponadfunkcyjnego instrumentu zarządzania, który powinien wspierać dyrekcję przedsiębiorstwa i pracowników zarządu przy podejmowaniu decyzji,
- zbioru reguł, który służy nam jako pomoc w osiągnięciu wyznaczonego celu (zysku),
- nowoczesnej metody kierowania przedsiębiorstwami, polegającej na tworzeniu i aktualizowaniu architektury systemu planowania, konstruowaniu wskaźników i mierników oceny sytuacji przedsiębiorstwa oraz przygotowaniu informacji bieżących i strategicznych do podejmowania decyzji w przedsiębiorstwie,

- koncepcji sterowania (zarządzania) przedsiębiorstwem,
- procesu sterowania za pomocą zysku,
- procesu mierzenia i oceny aktualnego stanu firmy w związku z ustalonymi celami, planami, standardami i budżetami oraz prowadzenie działań korekcyjnych,
- systemu informacyjnego i systemu planowania, kontroli i sterowania działalnością przedsiębiorstwa,
- systemu zarządzania, polegającego na kierowaniu przedsiębiorstwem w oparciu o analizę wskaźników liczbowych, pozwalających na ocenę i identyfikację przyczyn aktualnego stanu przedsiębiorstwa,
- podsystemu zarządzania przedsiębiorstwem,
- systemu wspomagania kierownictwa przedsiębiorstwa w procesie strategicznego i operacyjnego zarządzania, który orientuje decyzje i działania kierownictwa wszystkich szczebli zarządzania na globalne cele przedsiębiorstwa,
- systemu koordynacji działań w sferze zarządzania, a w szczególności w zakresie planowania i kontroli oraz gromadzenia i przetwarzania informacji,
- systemu samoregulującego »sprzężenia w układzie: planowanie – realizacja – kontrola«,
- systemu ewidencji księgowej, z rozbudowanymi funkcjami wyników przedsiębiorstwa,
- czynności – controlling oznacza „sterowanie działalnością przedsiębiorstwa zorientowanego na wyznaczone cele”.

Zaprezentowane definicje pokazują tylko niektóre podejścia do problemu controllingu i zawierają punkt widzenia zaledwie kilku autorów. Jednakże już to wystarczy, aby pokazać, jak wieloznaczne jest rozumienie tego zagadnienia. Dlatego nie trudno jest nie zgodzić się z twierdzeniem S. Nahotki, dla którego „controlling rozumie się jako metodę o charakterze ogólnym, która składa się z wielu metod szczegółowych, stosowanych w sposób uporządkowany w zarządzaniu przedsiębiorstwem” [Nahotko 2000, s. 65]. Wieloznaczność pojęcia powoduje, że nie wszystkie znane nam definicje controllingu oddają jego istotę. Autorka uważa, że S. Nahotka trafnie wybiera tę spośród definicji, która w sposób najlepszy opisuje badane zjawisko.

6. Controlling – antidotum na współczesne problemy przedsiębiorstw?

Obecnie mamy do czynienia z szybko zmieniającą się gospodarką, która skierowana jest na wzrost efektywności działań, konkurencyjność i globalizację rynków. Wiele przedsiębiorstw boryka się ze stagnacją obrotów na rynku, z rosnącymi kosztami, niezadowalającym rozwojem gospodarczym. Te czynniki mają znaczny wpływ na osiągnięcie zysków. Dotychczasowe metody zarządzania nie wystarczają do skutecznego zarządzania przedsiębiorstwem. Wprowadzenie nowych technik i koncepcji jest pomocne przy zwiększaniu dochodowości i potencjału finansowego przedsiębiorstwa, zapewnieniu rentowności i wypłacalności. Wdrożenie controllingu może nie tylko pomóc zrealizować te cele, ale też zapewnić dalsze istnienie przedsiębiorstwa na rynku.

Na polskim rynku w ostatnich latach można zaobserwować narastanie konkurencji ze strony przedsiębiorstw zagranicznych, które zastosowały nowoczesne systemy rachunku kosztów. Taka sytuacja stawia polskie przedsiębiorstwa przed koniecznością wprowadzenia podobnych rozwiązań, które pozwolą na posługiwanie się sprawnymi systemami zarządzania. Są one oparte na już funkcjonujących i sprawdzonych systemach rachunkowości zarządczej, posługują się sprawnym rachunkiem ekonomicznym, a także wprowadzają nowoczesne instrumenty planowania i kontroli, czyli instrumenty controllingu. Dynamicznie zmieniające się warunki zewnętrzne powodują, że przedsiębiorstwa borykają się z zagrożeniami i barierami, a prowadzona przez nie działalność gospodarcza często staje się niepewna. Zagrożenia istniejące na rynku mogą jednak stać się szansami rozwoju dla przedsiębiorstw, o ile tylko przedsiębiorstwa posiadają zdolność długofalowego przewidywania i dostosowania do zmieniających się warunków funkcjonowania. Dlatego też przedsiębiorstwa powinny przejść od działań intuicyjnych do planowania strategicznego. Controlling we współczesnym przedsiębiorstwie powinien wyznaczać kierunek rozwoju i pokazywać prawidłowości lub odchylenia od stanu pożądanego. Funkcje controllingu to również doradzanie wszystkim działom przedsiębiorstwa, koordynowanie celów, działań i decyzji, zapewnianie równowagi celów poszczególnych komórek przedsiębiorstwa oraz przyczynianie się do kształtowania się u każdego decydenta poczucia odpowiedzialności za ogólne wyniki przedsiębiorstwa. Efektywne zarządzanie przedsiębiorstwem za pomocą systemu controllingu pomoże utrzymać pod kontrolą nie tylko procesy społeczno-materialne, ale także wyniki gospodarcze przedsiębiorstwa.

Słabym punktem wielu przedsiębiorstw jest brak aktualnych i wartościowych instrumentów decydujących o ekonomicznym rozwoju przedsiębiorstwa. Te zaniedbania dają o sobie znać szczególnie w momencie, kiedy firma ma kłopoty finansowe. Systematyczne i wyprzedzające rozwiązywanie problemów, na jakie pozwala zastosowanie controllingu, powoduje, że zmniejsza się ryzyko podejmowania błędnych decyzji i zwiększa prawdopodobieństwo osiągnięcia celu. Wdrożenie do procesów zarządzania funkcji controllingu pozwala na efektywne sterowanie każdą dziedziną działalności przedsiębiorstwa.

Literatura

- Bogdanienko J. (2002), *Zarys koncepcji, metod i problemów zarządzania*, TNOiK, Stowarzyszenie Wyższej Użyteczności „Dom Organizatora”, Toruń.
- Clarke L. (1997), *Zarządzanie zmianą*, Gebethner & Ska, Warszawa.
- Goliszewski J. (1993), *Controlling – system koordynacji przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji”, nr 8-9.
- Grzywacz W. (1995), *Metodyka polityki gospodarczej*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne w Szczecinie, Szczecin.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K. (2004), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Difin, Warszawa.
- Hornby A.S. (1998), *Oxford Learner's Dictionary of Current English*, Oxford University Press.
- Jędralska K., Woźniak-Sobczak B. (2000), *System wdrażania controllingu w przedsiębiorstwie*, AE, Katowice.
- Kossowska M., Soltysińska I. (2002), *Szkolenia pracowników a rozwój organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Kwiatkowski S. (2000), *Przedsiębiorczość intelektualna*, PWN, Warszawa.

Machaczka J. (2001), *Podstawy zarządzania*, AE, Kraków.

Major A. (1998), *System controllingu w przedsiębiorstwie*, Semper, Warszawa.

Nahotko S. (2000), *Podstawy controllingu finansowego*, Bydgoszcz.

Nowak E. (1996), *Rachunkowość w controllingu przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.

Penc J. (1998), *Zarządzanie dla przyszłości. Twórcze kierowanie firm*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.

Pomykalski A. (2001), *Zarządzanie innowacjami*, PWN, Warszawa-Łódź.

CONTROLLING AS A SIGN OF MODERN ENTERPRISES INNOVATIVE ACTIVITY

Summary

Nowadays enterprise survival, its development and competitive advantage mostly depend on inspiring innovative projects, that should not be concentrate on products or processes, but every area of enterprise functioning. Present methods become less efficient. New management conceptions can be very helpful in increasing incomes and financial potential. Controlling ensures profitability and solvency. Moreover, controlling can provide enterprises with its survival on markets.