

Rachunkowość w zarządzaniu jednostkami gospodarczymi



» » » Wanda Skoczylas

» Rola controllingu w procesie transformacji technologicznej zwinnych organizacji

Wprowadzenie

W literaturze i w praktyce gospodarczej wymienia się obecnie trzy istotne wyzwania stojące przed controllerami. Pierwszym jest **zmienność otoczenia biznesowego**, drugim **dynamiczny rozwój technologii informacyjnych i komunikacyjnych**, natomiast trzecim **zrównoważony rozwój**. Skuteczna realizacja wiązki celów - w tym otoczeniu - uzależniona jest przede wszystkim od umiejętności szybkiej reakcji i zdolności do przystosowania się do nowych warunków, a więc zwinności organizacji¹.

Przedstawione rozważania prowadzono na gruncie teorii dyfuzji innowacji E.M. Rogersa. Ich celem było²:

- (1) przedstawienie założeń controllingu zintegrowanego wspierającego proces dyfuzji innowacji w zwinnych organizacjach;
- (2) pokazanie roli controllera jako mistrza innowacji, wpierającego i ułatwiającego wdrożenie innowacji technologicznych, a w tym hiperautomatyzacji.

Metoda badawcza - scoping

W opracowaniu zastosowano pięcioetapowe ramy metodologiczne obejmujące: identyfikację celu badania, wyszukiwanie badań, selekcję badań, porządkowanie danych oraz podsumowanie i raportowanie wyników, z etapem konsultacji z ekspertem w celu wzbogacenia wyników.³

Controlling zintegrowany

Realizacja celów zrównoważonego rozwoju wymaga obecnie integracji controllingu strategicznego i controllingu operacyjnego w jeden spójny system. Powstały w ten sposób controlling zintegrowany wspierający zarządzanie stanowi całościowy system podejmowania decyzji i tworzy zamknięty krąg regulacji z wyznaczeniem celu, informacją, sprzężeniem zwrotnym i sterowaniem⁴.



Wykres 1. Controlling zintegrowany w zarządzaniu przedsiębiorstwem⁵

Controllerzy jako mistrzowie zmian

W systemie controllingu zintegrowanego controller to nie tylko partner biznesowy, ale też m.in.:

- **Agent zmian lub transformacji:** napędza, promuje i wspiera rozwój nowych technologii,

- **Inżynier danych** zapewnia jakość danych i odpowiednie nimi zarządzanie. Rozwija i wdraża raportowanie, analitykę i planowanie.
 - **Service Expert** wdraża, koordynuje i doskonali operacyjne procesy controllingowe,
 - **Data Scientist** rozwija i utrzymuje modele statystyczne oraz rozwiązania z zakresu machine learning (ML) i Big Data.
 - **Decision Scientist** zapewnia, że istotne pytania są adresowane za pomocą data science, a wyniki tych analiz są przekształcane w inicjatywy.
- Controllerzy mający pełnić wymienione funkcje muszą dysponować ku temu szerokim spektrum **umiejętności twardych** (zaawansowana analiza danych, automatyzacja procesów, znajomość sztucznej inteligencji i technologii chmurowych) oraz **miękkich** (współpraca w interdyscyplinarnych zespołach, kreatywność, komunikacja i zdolności przywódcze)⁶.

Hiperautomatyzacja a controlling⁷

Hiperautomatyzacja ma celu całościowe sterowanie i koordynację procesów. Jej wdrożenie wymaga rozwiązania problemów: (a) finansowych, technicznych, organizacyjnych i kulturowych oraz zewnętrznych; (b) sposobu wdrażania; (c) nowego ukierunkowania powszechnych wskaźników KPI.

Wskaźniki finansowe	Wskaźniki techniczne
Return on Investment, Total Cost of Ownership, obliczanie kosztów alternatywnych, zysk na efektywną godzinę pracy, relacja koszt-korzyść, indeks stabilności procesu	Wskaźnik dostosowania technologii, indeks przestarzałości technologicznej, indeks pokrycia oprogramowaniem, wskaźnik kompatybilności IT, indeks adaptacji innowacji, wskaźnik technologicznego wzrostu efektywności, indeks zarządzania ryzykiem technologii
Wskaźniki organizacyjne i kulturowe	Wskaźniki zewnętrzne
Indeks zadowolenia pracowników, wskaźniki fluktuacji, wskaźniki akceptacji, indeks postępu kwalifikacji, indeks gotowości na zmiany, wskaźnik dostosowania procesu, indeks efektywności komunikacji	Indeks zgodności (compliance), indeks zdolności dostosowania do rynku, indeks poziomu dojrzałości technologicznej, indeks ekspozycji na ryzyko, indeks zmian regulacyjnych, globalny indeks penetracji rynku, indeks gotowości inwestycyjnej

Reasumując obecnie

- Controlling odgrywa wiodącą rolę w transformacji ku hiperautomatyzacji.
- Aby sprostać zmieniającym się wymaganiom konieczna jest jednak nowa orientacja controllingu, zarówno z punktu widzenia jego ukierunkowania, struktury jak i roli w przedsiębiorstwie.
- Zadaniem controllingu jest ukierunkowanie - na podstawie rzeczywistego ekonomicznego efektu hiperautomatyzacji - poszczególnych projektów oraz działań transformacyjnych na jednolitą i całościową strategię.
- Do kompleksowego pomiaru stopnia hiperautomatyzacji należy zdefiniować i wdrożyć odpowiednie hiperwskaźniki. Za pomocą tych wskaźników możliwe jest dalsze precyzowanie planowania strategicznego, mającego na celu dążenie do pełnej automatyzacji.
- Przeszkody pojawiające się podczas dążenia do hiperautomatyzacji muszą być identyfikowane, monitorowane i oceniane przez controlling.
- W odniesieniu do działających działów lub zespołów odpowiedzialność controllingu polega na przydziale zasobów potrzebnych do projektów automatyzacyjnych.
- W pracy z indywidualnymi pracownikami na pierwszy plan wysuwa się otwarta komunikacja, która pozwala usunąć istniejące obawy. Podejście oddolne umożliwia poszczególnym osobom aktywne współtworzenie hiperautomatyzacji. Tylko wtedy, gdy zarząd i controlling, jak również działy i zespoły oraz jednostki w przedsiębiorstwie zostaną uwrażliwione, hiperautomatyzacja może się powieść

¹ A. Olak, Organizacja zwinna – wyznaczniki oraz kierunki strategii prowadzące do zwinności przedsiębiorstwa, „e-mentor” 2017, nr 1(68), s. 48–54, <http://dx.doi.org/10.15219/em68.1280>.

² E.M. Rogers, Diffusion of innovations (fifth ed.), Free press, cop, New York (2003)

³ H. Arksey, L. O'Malley, Scoping studies: Towards a methodological framework. International Journal of Social Research Methodology, 2005, nr 8(1), 19–32. <https://doi.org/10.1080/1364557032000119616>

⁴ R. Mann, Praxis strategisches Controlling: mit Checklists und Arbeitsformularen, wyd. 5, Lansberg 1989, s. 39.

⁵ Kaplan, D.P. Norton, Strategiczna karta wyników (Balanced Scorecard) Praktyka, CIM, Warszawa 2001, s. 287 z modyfikacją własną

⁶ Fundamenty controllingu. stanowisko Międzynarodowego Stowarzyszenia Controllerów (ICV)

oraz International Group of Controlling (IGC)

⁷ CH. Tomitz, L. Straub, N. Neis, Ch. Zeiss, U. Ibrahimli, K. Hess von Wichderff, A. Winkelmann, Change the Running System. Die Notwendigkeit der Verankerung der Hyperautomation in Management Control Systemen, Controlling 2024 nr 5, s. 4-10.