

**IDŹ DO:**

- ▶ Spis treści
- ▶ Przykładowy rozdział

**KATALOG KSIĄŻEK:**

- ▶ Katalog online
- ▶ Bestsellery
- ▶ Nowe książki
- ▶ Zapowiedzi

**CENNIK I INFORMACJE:**

- ▶ Zamów informacje o nowościach
- ▶ Zamów cennik

**CZYTELNIA:**

- ▶ Fragmenty książek online

**Kontroling dla menedżerów**

Autor: [Bolesław Rafał Kuc](#)  
 ISBN: 978-83-246-3353-1  
 Format: 158 × 235, stron: 424



- Funkcje, typy i rodzaje kontrolingu
- Od zarządzania produkcją do zarządzania operacyjnego
- Koncepcje usytuowania kontrolera w strukturze organizacyjnej
- Zestaw narzędzi (instrumentarium) kontrolingu
- Kontrola i kontroling wobec nowych wyzwań
- Systemy informacyjne jako niezbędne narzędzie nowoczesnego zarządzania
- Kontroling zorientowany na integrowanie wartości
- Zarządzanie ryzykiem z wykorzystaniem systemu kontrolingu

**Kontroling nie ma alternatywy**

Kontroling w Polsce pojawił się stosunkowo niedawno, na początku lat dziewięćdziesiątych, przede wszystkim w polskich oddziałach firm zagranicznych. W pierwszych dekadach swej niedługiej historii umieszczany był w zespole narzędzi służących rachunkowości zarządczej. Z czasem jego zadania uległy rozszerzeniu na sfery inne niż tylko finanse firmy. Kontroling drugiej generacji potrafi określać znaczące odchylenia otrzymywanych wyników od planu, oceniać szanse i zagrożenia. Jest także nastawiony na badanie otoczenia przedsiębiorstwa. Współtworzy warunki do szybkiego reagowania na zmiany wewnątrz organizacji w celu zapewnienia pomyślnego rozwoju przedsiębiorstwa.

Kontroling jako narzędzie diagnostyczne służy do kierowania przedsiębiorstwem — do przewidywania opartego na analizie wskaźników, likwidowania najsłabszych ogniw, uwzględniania wymagań rynku i rosnącej konkurencji. Staje się niezastąpiony przy określaniu kondycji firmy, nowych koncepcji na przyszłość, miejsc powstawania nieuzasadnionych kosztów oraz sposobów maksymalizacji zadowolenia klienta. Kontroling jest najważniejszym instrumentem zapewniania racjonalności zarządzania przedsiębiorstwem. Książka, którą trzymasz w ręku, ukazuje także nowe wcielenie kontrolingu — jako narzędzia zarządzania ryzykiem.

**Stosuj kontroling — zawsze i wszędzie:**

- Uzależnij wynagrodzenia załogi od wyników firmy.
- Spraw, by Twoi pracownicy działali maksymalnie efektywnie.
- Sprawnie reaguj na zmianę — wewnątrz i na zewnątrz organizacji.
- Popraw rentowność firmy.
- Naucz się usuwać wąskie gardła i bariery rozwoju firmy.
- Stwórz obiektywny i wiarygodny model informacyjny.
- Wprowadź dyscyplinę i odpowiedzialność biznesową we wszystkich ośrodkach decyzyjnych w firmie i ciesz się z oszczędności czasu, pracy i pieniędzy!

Do koszyka



Do przechowalni

Nowość

Promocja



Bolesław Rafał Kuc

# KONTROLING DLA MENEDŻERÓW

- Funkcje, typy i rodzaje kontrolingu
- Od zarządzania produkcją do zarządzania operacyjnego
- Koncepcje usytuowania kontrolera w strukturze organizacyjnej
- Zestaw narzędzi (instrumentarium) kontrolingu
- Kontrola i kontroling wobec nowych wyzwań
- Systemy informacyjne jako niezbędne narzędzie nowoczesnego zarządzania
- Kontroling zorientowany na integrowanie wartości
- Zarządzanie ryzykiem z wykorzystaniem systemu kontrolingu

# Spis treści

<b>Wprowadzenie</b> .....	<b>7</b>
<b>Rozdział 1. Teoretyczne podstawy kontrolingu</b> .....	<b>15</b>
Streszczenie .....	15
1.1. Geneza kontrolingu i jego rozwój do czasów obecnych .....	16
1.2. Różnorodność definicji kontrolingu .....	28
1.3. Kierunki zainteresowań kontrolingu .....	39
1.4. Funkcje i zadania kontrolingu .....	47
1.5. Kontrola pomaga korygować cele i plany organizacji .....	55
1.6. Mechanizm kontroli w kontrolingu .....	60
<b>Rozdział 2. Współczesne organizacje potrzebują kontrolingu</b> .....	<b>69</b>
Streszczenie .....	69
2.1. Organizacje jako systemy otwarte .....	70
2.2. Turbulentne otoczenie wywołuje chaos w organizacji .....	78
2.3. Kontroling narzędziem porządkowania chaosu .....	84
2.4. Kontroling współtworzy i monitoruje systemy informacyjne .....	91
<b>Rozdział 3. Kontroling narzędziem zarządzania operacyjnego</b> .....	<b>101</b>
Streszczenie .....	101
3.1. Istota i zadania zarządzania operacyjnego (operacjami) .....	102
3.2. Od zarządzania produkcją do zarządzania operacyjnego .....	104
3.3. Rola kontrolingu w projektowaniu efektywnych systemów operacji .....	115
3.4. Elementy składowe modelu zarządzania operacjami .....	119
3.5. Orientacje zarządzania operacyjnego .....	123
3.6. Tworzenie wartości głównym zadaniem zarządzania dynamicznego .....	130
3.7. Koordynacja wyzwaniem dla kontrolingu .....	133
<b>Rozdział 4. Typy i rodzaje kontrolingu</b> .....	<b>137</b>
Streszczenie .....	137
4.1. Kontroling antycypuje szanse i zagrożenia .....	138
4.2. Typy kontrolingu — klasyfikacja według określonych kryteriów .....	143
4.3. Kontroling operacyjny (operatywny) .....	145
4.4. Kontroling strategiczny .....	151
4.5. Zastosowanie kontrolingu w wybranych obszarach (dziedzinach) przedsiębiorstwa .....	157
4.6. Konceptje usytuowania kontrolera w strukturze organizacyjnej .....	165

<b>Rozdział 5. Funkcje, kryteria i narzędzia kontrolingu .....</b>	<b>173</b>
Streszczenie .....	173
5.1. Funkcje kontrolingu .....	174
5.2. Kryteria badań kontrolnych (aksjologia kontrolingu) .....	179
5.3. Analiza jako metoda badawcza stosowana w kontrolingu .....	183
5.4. Zestaw narzędzi (instrumentarium) kontrolingu .....	187
5.5. Uniwersalne narzędzie badania (pomiaru) zaawansowania kontrolingu w przedsiębiorstwie .....	202
<b>Rozdział 6. Profesjonalizacja zawodu kontrolera (controllera) .....</b>	<b>205</b>
Streszczenie .....	205
6.1. Czym zajmuje się kontroler (controller)? .....	206
6.2. Kompetencje kontrolera — przegląd programów kursów szkoleniowych ....	219
6.3. Niemiecka implementacja kontrolingu .....	224
6.4. Uniwersalizacja zadań i kompetencji kontrolera .....	231
<b>Rozdział 7. Kontrola i kontroling wobec nowych wyzwań .....</b>	<b>235</b>
Streszczenie .....	235
7.1. Tradycyjne formy kontroli już nie wystarczają .....	236
7.2. Kontrola wybiega w przyszłość .....	242
7.3. Tworzenie systemów wczesnego ostrzegania wyzwaniem dla menedżerów .....	247
7.4. Niepewność przedmiotem zainteresowania kontrolingu .....	251
7.5. Koncepcja nadzoru strategicznego .....	257
7.6. Kontrola i kontroling w organizacjach przyszłości .....	263
<b>Rozdział 8. Kontroling narzędziem wczesnego ostrzegania .....</b>	<b>271</b>
Streszczenie .....	271
8.1. Systemy informacyjne niezbędnym narzędziem nowoczesnego zarządzania .....	272
8.2. Ogólne zasady tworzenia SWO .....	280
8.3. Kontroler w roli szefa służby informacyjnej .....	289
8.4. Funkcje systemów wczesnego ostrzegania .....	294
8.5. Rodzaje i funkcje wskaźników SWO .....	297
8.6. Metody oceny kondycji przedsiębiorstw wykorzystywane w SWO .....	304
<b>Rozdział 9. Kontroling narzędziem zarządzania wartością .....</b>	<b>315</b>
Streszczenie .....	315
9.1. Od maksymalizacji zysku do maksymalizacji wartości .....	316
9.2. Zarządzanie wartościami — od haseł do praktyki .....	323
9.3. Kontroling zorientowany na integrowanie wartości .....	328
9.4. Kreowanie wartości dodanej z wykorzystaniem kontrolingu .....	339
9.5. Kontroler strażnikiem wartości .....	349
9.6. Kontroling w zarządzaniu wartością — aspekty praktyczne .....	354

---

<b>Rozdział 10. Zarządzanie ryzykiem z wykorzystaniem systemu kontrolingu .....</b>	<b>359</b>
Streszczenie .....	359
10.1. Istota i definicje ryzyka .....	360
10.2. Źródła i przyczyny ryzyka .....	368
10.3. Postawy menedżerów wobec ryzyka .....	377
10.4. Tradycyjne metody (sposoby) przeciwdziałania ryzyku .....	388
10.5. Etapy procesu reagowania na ryzyko .....	397
10.6. Optymalizacja ryzyka wyzwaniem dla współczesnego menedżera wspomagane przez system kontrolingu .....	407
<b>Bibliografia .....</b>	<b>413</b>

# Rozdział 3.

## Kontroling narzędziem zarządzania operacyjnego

### Streszczenie

Zarządzanie operacyjne przeżywa renesans. Wyparte swego czasu przez dużo atrakcyjniejsze zarządzanie strategiczne, powraca na należne mu miejsce w systemie zarządzania organizacjami, bogatsze o nowe wyzwania. W tym rozdziale zwracamy uwagę na ewolucję systemów zarządzania produkcją, które od pewnego czasu są nazywane „zarządzaniem operacjami”, a obecnie bardziej ogólnie — „zarządzaniem dynamicznym”. Etapy rozwoju systemów zarządzania firmą są opisywane przy użyciu trzech określeń: zarządzanie produkcją, zarządzanie operacjami i zarządzanie dynamiczne. Współczesna literatura zajmująca się zarządzaniem operacyjnym w zdecydowanej mierze propaguje jego „statyczny” wizerunek. Dużo miejsca zajmują rozważania na tematy: co produkować, ile, jak, gdzie i przez kogo? Podkreśla się znaczenie funkcji planowania i kontroli w odniesieniu do zaprojektowanych i wdrożonych systemów operacji. Te kwestie zbliżają zarządzanie operacyjne do kontrolingu. Znaczenie jego roli podkreśla wysokie prawdopodobieństwo konfliktu między trzema celami zarządzania operacyjnego: maksymalizowaniem obsługi klientów, minimalizowaniem nakładów na zapasy, maksymalizowaniem sprawności operacji systemu. Konflikt łagodzony jest przez sporządzanie planów, które mają służyć znalezieniu punktu równowagi między nimi. Ważność zarządzania operacyjnego podkreślają ciągle żywotne kwestie zapasów, wydajności i jakości. Dzięki nowym wyzwaniom, zwłaszcza orientacji na tworzenie wartości, zarządzanie operacyjne przekształca się w uogólnione zarządzanie dynamiczne. Pokazujemy zadania stojące przed kierownictwem i kontrolingiem w zakresie tworzenia łańcucha wartości. Aby zdyskontować zalety koncepcji modelu biznesu, czyli szybkość i innowacyjność, a zarazem ograniczyć ryzyko, trzeba oprzeć proces budowy tego modelu na solidnej podstawie. Powstaje ona w rezultacie dobrego rozpoznania wewnętrznych zdolności

firmy i uruchomienia autonomicznych procesów stałej rozbudowy oraz wzmacniania tych zdolności. Drugim ważnym zadaniem jest koordynacja rozumiana jako proces integrowania celów i działań odrębnych jednostek organizacyjnych, tak aby bardziej efektywnie osiągać cele organizacji. Bez koordynacji jednostki i departamenty tracą lub mogą stracić z pola widzenia swoją rolę w organizacji. Zaczynają realizować własne, partykularne interesy, często kosztem szerszych celów organizacyjnych. Koordynacja, o którą nam chodzi, polega na uzgadnianiu w poziomie. Jawić się więc może jako sprzeczna z tradycyjną logiką menedżerską, opartą na uzgodnieniach w pionie specjalizacji i kontroli. Jednak priorytet mają szybkość i elastyczność działania, które stają się warunkami przetrwania i rozwoju firmy w otoczeniu zewnętrznym. W ich zapewnianiu istotną rolę może odegrać kontroling. Dzięki systemowi „wczesnego ostrzegania”, o którym będziemy pisać w dalszych częściach, kontroling może zapewnić reakcje na wyzwania otoczenia w czasie rzeczywistym, a nawet z pewnym wyprzedzeniem, co zwiększa margines bezpieczeństwa w otoczeniu, które nie ma tolerancji dla słabych, zapóźnionych, błędzących i zadufanych w sobie. Zrealizowanie tego pomysłu czyni zarządzanie jeszcze bardziej dynamicznym.

### **3.1. Istota i zadania zarządzania operacyjnego (operacjami)**

Dość niepostrzeżenie zarządzanie produkcją zmieniło się w zarządzanie operacjami. Utrwalanie tej ostatniej nazwy dokonało się szybko, być może za sprawą T. Petersa i J.B. Quinna, którzy sugerowali potrzebę odwrócenia „do góry nogami” tradycyjnego poglądu na operacje. Współczesna myśl o operacjach i zarządzaniu nimi urodziła się w fabrykach pod koniec XIX wieku w wyniku innowacji wprowadzonych do nich przez pomysłowość H. Forda. Tradycyjne podejście do operacji uwzględniało proces transformacji nakładów w wyniki. W gruncie rzeczy tak jest w dalszym ciągu w produkcji stali, samochodów czy nawet komputerów. Dla takiego ujęcia nowym elementem jest zwrócenie uwagi na podobieństwo między operacjami produkcyjnymi i operacjami usługowymi. Wspomniani autorzy proponują odrzucenie dziedzictwa przeszłości i spojrzenie na operacje z nowego punktu widzenia. Ich rozumowanie jest proste. Operacje to impulsy dowolne o dużym ładunku intelektu, wykonywane po to, aby dostarczać wartość swoim klientom. Ma to uniwersalne zastosowanie.

Kariera pojęć takich, jak „zasoby intelektualne” czy „inteligentne przedsiębiorstwo” dowodzi, że wraz z coraz większym wyrafinowaniem gustów klientów na całym świecie powodzenie przynoszą takie operacje, które zapewniają inteligentne usługi<sup>1</sup>. W gruncie rzeczy szanse na przetrwanie i rozwój rosną proporcjonalnie do wielkości świadczenia profesjonalnych usług<sup>2</sup>. W tym pojęciu mieszczą się rosnące wymagania konsumentów co do ich jakości, której zapewnienie wymaga wykorzystania zgromadzonej wiedzy w doskonaleniu procesów produkcyjnych i rosnących nacisków na wydajność — jako podstawowego źródła bogactwa firmy. W dużych organizacjach naciski zwielokrotniają się poprzez rosnące oczekiwania wartości dodanej dla właścicieli, klientów i pracowników.

Systemy operacji można rozważać jako zbiór składników, których funkcją jest przetworzenie w przedsiębiorstwie zbioru nakładów (na wejściu do systemu) w jakiś pożądany wynik (wyjście z systemu). Do nakładów zalicza się wszystko to, czym dysponujemy na wejściu: surowce, energię, wiedzę, urządzenia itd. Do wyniku zalicza się z kolei wszystko, co znajduje się na wyjściu: wyroby lub usługi finalne. Kierownicy operacji mają dwojakie zadanie: nadzór nad projektowaniem systemu operacji i nadzór nad jego funkcjonowaniem. Oba zadania trzeba wykonywać zgodnie ze strategią organizacji, a także przygotować strategię zarządzania operacjami.

Projektowanie systemu operacji oznacza podjęcie decyzji dotyczących:

- wyrobu lub usługi, które należy wytwarzać,
- ilości, jaką system ma wytwarzać, czyli jego zdolności produkcyjnej,
- procesów, które zastosuje się do wytworzenia wyrobu lub usługi,
- miejsca wytwarzania,
- rozmieszczenia,
- struktury i przydziału zadań.

Drugie zadanie zarządzania operacjami — nadzorowanie funkcjonowania systemu — nabiera znaczenia z chwilą jego zaprojektowania. W ostatecznym rozrachunku kierownicze decyzje operacyjne podejmowane są z miesiąca na miesiąc, z dnia na dzień, a nawet z godziny na godzinę. Kierownicy muszą doprowadzić do równowagi między trzema głównymi celami:

---

<sup>1</sup> J.B. Quinn, *Intelligent Enterprise. A Knowledge and Service Based Paradigm for Industry*, The Free Press, New York 1992, s. 3 – 5.

<sup>2</sup> T. Peters, *Liberation Management*, Alfred A. Knopf, New York 1992, s. 11.



- maksymalizacją obsługi klientów,
- minimalizacją nakładów na zapasy,
- maksymalizacją sprawności systemu operacji.

W zarządzaniu operacjami podstawową rolę odgrywają różne rodzaje wyspecjalizowanych metod planowania i kontroli. Należą do nich: planowanie zaopatrzenia materiałowego, planowanie i kontrola zapasów, szczegółowe programowanie, kontrola jakości.

Miarą dobrego funkcjonowania systemu operacji jest wysoka wydajność. Mierzy się ją stosunkiem wyników do nakładów. Wskaźniki wydajności, nawet w najlepszym razie nieprecyzyjne, porównywane w czasie wskazują na poprawiającą się lub pogarszającą sytuację firmy w stosunku do konkurencji. W skali krajowej wydajność wpływa na poziom życia, inflację, wzrost gospodarczy i bilans płatniczy. Dla każdej firmy wydajność jest jednym z podstawowych warunków przetrwania.

Przez cały okres naukowego zarządzania wydajność znajduje się w centrum uwagi. Ponad sto lat trwają poszukiwania metod i technik zwiększania wydajności. W zależności od okresu zainteresowania koncentrują się one na organizacji pracy, zmianach wyposażenia, zasadach postępowania wobec pracowników (systemy motywacyjne), wąskich gardłach strukturalnych czy cyzelowaniu procedur. Chociaż w niektórych rodzajach przemysłu wzrost wydajności zapewniają nowe techniki (technologie), takie jak systemy komputerowo zintegrowanego wytwarzania (komputerowo wspomaganego projektowania i komputerowo wspomaganey produkcji), wielu obserwatorów nadal uważa, że głównym czynnikiem wzrostu wydajności jest sposób traktowania ludzi i kierowania nimi.

W dalszych częściach rozdziału pójdziemy tropem wyszczególnionych wątków, pokazując role i miejsce kontrolingu w zarządzaniu operacyjnym.

### **3.2. Od zarządzania produkcją do zarządzania operacyjnego**

Bardzo trudno jest znaleźć zadowalającą definicję pojęcia *zarządzanie operacyjne*. Autorzy, nie mogąc ustalić *definiens* tego pojęcia, najczęściej definiują je przez funkcje, np. D. Waters: „Zarządzanie operacyjne zajmuje się sposobem wykonywania operacji” albo (ten sam autor): „Zarządzanie operacyjne jest funkcją

zarządzania odpowiedzialną za wszystkie działania bezpośrednio dotyczące wytwarzania produktu: za gromadzenie rozmaitych składników wejściowych i przetwarzanie ich w planowane produkty końcowe”<sup>3</sup>. S. Kasiewicz określa zarządzanie operacyjne przez „trzy zasadnicze koncepcje” jego ujmowania: jako jedną z podstawowych funkcji firmy, jako określony zawód i jako proces podejmowania specyficznych decyzji<sup>4</sup>. Widać z tego, że określenie istoty zarządzania operacyjnego przez odwołanie się do funkcji operacyjnej jest mało przekonujące. Poza tym prowadzić może do nieporozumień.

W podręcznikach z podstaw zarządzania podkreśla się dwumianowość pojęcia „zarządzanie produkcją” (operacjami), pokazując w ten sposób pewną jego ewolucję: od produkcji do operacji<sup>5</sup>. J.A.F. Stoner i Ch. Wankel piszą, że systemy wytwarzania oraz dostarczania dóbr i usług zawsze były istotną częścią cywilizacji. Istniały na każdym etapie jej zaawansowanego rozwoju, od czasów, gdy nasi prehistoryczni przodkowie udawali się na wyprawy myśliwskie i zbierackie, przez wszystkie okresy historii, aż do powstania dzisiejszego miejsca spotkań plemiennych, czyli podmiejskiego centrum handlowego.

Ograniczoność zasobów i potrzeba lepszego ich spożytkowania wywołują zapotrzebowanie na zarządzanie operacyjne. Na każdym etapie rozwoju cywilizacji pojawiała się inaczej rozumiana konieczność ich efektywnego wykorzystania. Koniec XIX wieku wywołał zapotrzebowanie na naukowe zarządzanie, którego głównym celem był wzrost wydajności przy stale malejących zasobach. Dziś wiemy więcej niż wówczas, np. że o przetrwaniu każdej organizacji z osobna decyduje to, jak sprawnie wytwarza dobra czy usługi. Do tego dochodzą jakość i koszt wyrobów, które w głównej mierze zależą od efektywności i sprawności systemu produkcyjnego stosowanego do ich wytwarzania. Na nasz poziom życia i zadowolenie z pracy w niemałym stopniu oddziałują zaś systemy produkcyjne naszego społeczeństwa.

Rewolucja przemysłowa była okresem przełomowym w dziejach zarządzania operacyjnego. Od jej czasów nagromadził się spory zasób wiedzy o zastosowaniu matematyki, komputerów, inżynierii przemysłowej i o metodach nauk behawioralnych w środowiskach produkcyjnych. Skuteczne wykorzystanie tych metod

---

<sup>3</sup> D. Waters, *Zarządzanie operacyjne. Towary i usługi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 31 – 32.

<sup>4</sup> S. Kasiewicz, *Zarządzanie operacyjne w dobie globalizacji*, Difin, Warszawa 2002, s. 13.

<sup>5</sup> J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie, op. cit.*, s. 169.

w pierwszej połowie XX wieku przyczyniło się do tego, że gospodarka Stanów Zjednoczonych stała się najwydajniejsza na świecie. Jednakże od wczesnych lat pięćdziesiątych do niedawnej przeszłości większość amerykańskich kierowników, poszukujących dynamicznych metod marketingu i coraz bardziej wyrafinowanych instrumentów finansowania, w znacznym stopniu pomijała znaczenie utrzymania przywództwa w działalności produkcyjnej. Porównując postęp osiągnięty w tej dziedzinie przez przemysł japoński, zwraca się uwagę, że współczesne systemy produkcji przemysłowej w Stanach Zjednoczonych wymagają ponownego ożywienia, aby można było zachować konkurencyjność na rynku międzynarodowym<sup>6</sup>. Systemy produkcji, z których większość opracowano kilkadziesiąt lat temu, wymagają również dostosowania do najnowszych zmian społecznych, ekonomicznych i technicznych.

Po raz pierwszy w książce o kontrolingu temat zarządzania operacyjnego rozważany jest analitycznie. Zajmując się tym zagadnieniem, chcemy zwrócić uwagę na potrzebę nowego podejścia do zarządzania produkcją i operacjami, aby znów stały się ciekawą i stawiającą wyzwanie częścią życia organizacji. Stawiamy tezę, że specjaliści od kontrolingu mogą odegrać w tym procesie zasadniczą rolę.

J.A.F. Stoner i Ch. Wankel zwracają uwagę na wyłaniające się trzy kierunki zmian, które w porównaniu z tendencjami ostatnich paru dziesięcioleci nazywają niemal rewolucyjnymi:

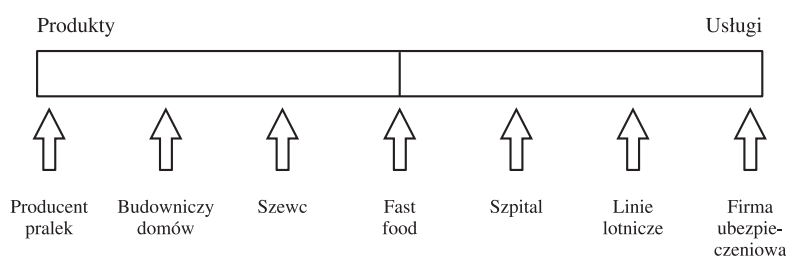
- 1) zwiększenie zaangażowania i uczestnictwa pracowników na wszystkich szczeblach organizacji,
- 2) znaczne zmiany w projektach procesów produkcyjnych; np. coraz skuteczniejsze sposoby łączenia wzorów wyrobów z wymaganiami produkcji stwarzają duże możliwości poprawy jakości przy jednoczesnej technologizacji tych procesów,
- 3) coraz powszechniejsze docenianie tego, że skupianie uwagi na wysokiej jakości często wiąże się z podnoszeniem wydajności. W istocie wydajność i jakość traktuje się obecnie jako cele komplementarne, a nie sprzeczne.

Trudno sobie wyobrazić bardziej klarowne zdefiniowanie wyzwań dla kontrolingu operacyjnego, tym bardziej że wspomniane tendencje i obszary ich występowania nabierają rewolucyjnego charakteru, gdy się je przeciwstawi tradycyjnym poglądom głoszącym, że zarządzanie produkcją (operacjami) ogranicza

---

<sup>6</sup> Tamże, s. 170.

się do kwestii wytwórczości. Pierwotnie było ono nastawione na wytwarzanie dużych ilości dóbr materialnych po możliwie najniższym koszcie. Systemy produkcyjno-operacyjne istnieją przecież nie tylko w organizacjach wytwórczych, ale i usługowych. Mimo istotnych różnic występujących między materialnymi wyrobami i usługami procesy zarządzania operacyjnego w tych obszarach mają wiele cech wspólnych. Niewiele produktów ma wyłącznie materialną formę, jak i niewiele usług jest zupełnie pozbawionych fizycznej emanacji. Przedstawiony poniżej rysunek 3.1 prezentuje spektrum usług i produktów obrazujące stopień zespolenia tych dwóch form na różnych przykładach.



**Rysunek 3.1.** Zakres zarządzania operacyjnego

*Źródło: D. Waters, Zarządzanie operacyjne. Towary i usługi, op. cit., s. 46.*

Wspólnym elementem systemów wytwórczych i usługowych jest występowanie uniwersalnej kategorii operacji i potrzeby zarządzania operacjami. Z podręczników znika określenie „zarządzanie produkcją”. W jego miejsce pojawiają się określenia „zarządzanie operacjami” lub „zarządzanie operacyjne”. Co się składa na zarządzanie operacyjne? W typowym przypadku obejmuje ono<sup>7</sup>:

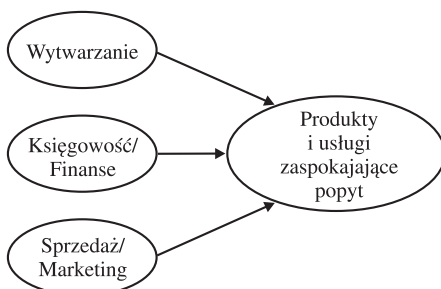
- 1) planowanie systemu produkcji (operacji),
- 2) organizowanie niezbędnych zasobów ludzkich i kapitałowych,
- 3) prowadzenie operacji i kierowanie załogą,
- 4) kontrolowanie funkcjonowania systemu dla upewnienia się, że spełnia on cele organizacji.

W wyliczonych komponentach procesu zarządzania widać wpływ „produkcyjnych systemów zarządzania”. Jednak w ostatnich dziesięcioleciach zwracano szczególną uwagę na kierowanie operacjami w takich dziedzinach, jak handel detaliczny, służba zdrowia, transport i administracja państwowa. Wracając do

<sup>7</sup> D. Waters, *Zarządzanie operacyjne. Towary i usługi, op. cit., s. 170.*

przedsiębiorstwa i patrząc na nie z nieco innej perspektywy, dostrzegamy w nim niezmiennie najważniejszego wytwórcę produktów i usług, które zaspokajają potrzeby klientów. Utrzymanie ciągłości produkcji wymaga aktywności na trzech polach (rysunek 3.2):

- zarządzania operacyjnego, odnoszącego się do wytwarzania produktów i świadczenia usług,
- księgowości i finansów, czyli zbierania informacji finansowych i zarządzania finansami,
- marketingu i sprzedaży, czyli rozpoznawania obecnych i kreowania nowych potrzeb klientów oraz zapewniania dotarcia produktów do klientów.



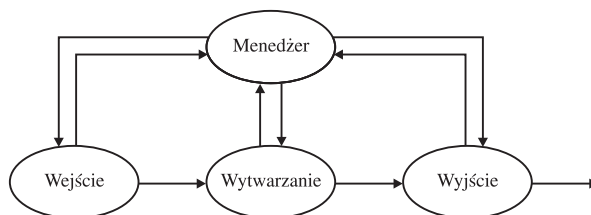
**Rysunek 3.2.** Utrzymanie ciągłości produkcji

*Źródło:* D. Waters, Zarządzanie operacyjne. Towary i usługi, op. cit., s. 38.

Zarządzanie operacyjne jest odpowiedzialne za wszystkie działania dotyczące wytwarzania produktu, którym mogą być zarówno dobra, jak i usługi. Jest ono odpowiedzialne za:

- gromadzenie rozmaitych składników wejściowych,
- przetwarzanie ich w produkty końcowe.

Powyższa bardzo szeroka definicja wskazuje na olbrzymi zakres zarządzania operacyjnego, obejmujący takie elementy, jak planowanie zasobów i środków, organizowanie, alokowanie zasobów itp. Istotą każdego rodzaju zarządzania jest zbieranie informacji oraz podejmowanie na ich podstawie decyzji. To twierdzenie odnosi się również do zarządzania operacyjnego. W najogólniejszym kształcie zostało to zaprezentowane na poniższym rysunku 3.3, gdzie zwrócono uwagę na zakres zbieranych informacji i kierunki przepływu decyzji. Intencją decyzji jest natychmiastowe wypełnienie luki informacyjnej w zakresie niezbędnym do podjęcia działań.



**Rysunek 3.3.** Istota zarządzania operacyjnego

*Źródło: D. Waters, Zarządzanie operacyjne. Towary i usługi, op. cit., s. 33.*

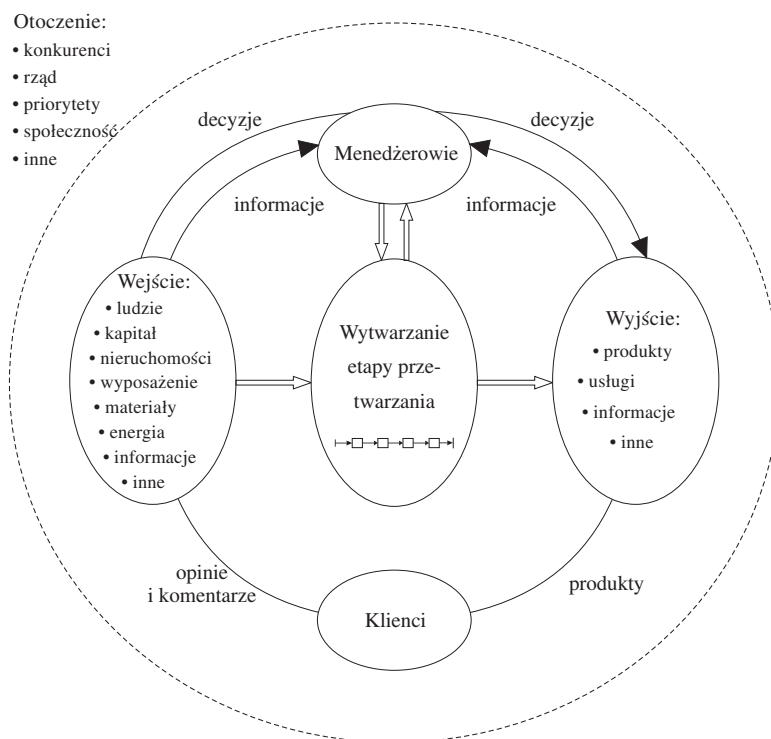
Decyzje podejmowane przez menedżerów na szczeblu operacyjnym dotyczą realnych zakresów działania organizacji. Zdaniem D. Watersa obejmują one:

- **planowanie**, obejmujące ustalanie celów i sposobów ich osiągnięcia,
- **organizowanie**, dotyczące tworzenia struktury organizacji najlepszej do osiągnięcia zamierzonych celów,
- **zatrudnianie**, zmierzające do zapewnienia odpowiedniego personelu do wykonania wszystkich zamierzonych prac,
- **kierowanie**, polegające na przekazaniu pracownikom odpowiednich zadań,
- **motywowanie**, czyli zachęcanie pracowników do tego, aby dobrze wykonywali swoją pracę,
- **alokację**, tj. przypisywanie zasobów do poszczególnych prac,
- **monitorowanie**, czyli bieżące sprawdzanie przebiegu wszystkich procesów,
- **kontrolowanie**, obejmujące ocenianie i wyznaczanie działań korekcyjnych, naprowadzających organizację na realizację zamierzonych celów i zadań,
- **informowanie**, czyli powiadamianie o postępach organizacji.

Wyliczone obszary można poszerzać o funkcje reprezentacyjne, negocjacyjne i inne. Praca menedżerów operacyjnych jest rozległa, wieloaspektowa, a nawet pod pewnymi względami uniwersalna. Oczekiwania wobec ich sprawności zawodowej zmieniają się, a charakter wykonywanej pracy ulega skomplikowaniu. Napór otoczenia, zwłaszcza wymagań rynku i klientów, znajduje swoje odbicie w każdym produkcie. Ramy szerszego kontekstu, obejmującego klientów oraz otoczenie bliższe i dalsze, można przedstawić za pomocą schematu uwzględniającego również sprzężenia zwrotne oraz etapy wytwarzania łączące się w łańcuch powstawania wartości.

Wszędzie tam, gdzie generowane są informacje i podejmowane decyzje, jest miejsce na kontroling menedżerski. Analizując sposoby funkcjonowania systemów produkcji (operacji), pragniemy zwrócić uwagę na rolę kontrolingu w osiągnięciu

sprawności. Dla uproszczenia posłużymy się terminem „system operacji” na określenie systemów zarówno wytwórczych, jak i usługowych. Organizację, która produkuje dobra lub usługi, możemy traktować jako system, zbiór współzależnych i współdziałających składników pełniących funkcje i realizujących cele odnoszące się do całości. Te powiązane składniki noszą nazwę podsystemów, a jednym z nich są operacje. Decyzje podejmowane w odniesieniu do jednego podsystemu zazwyczaj mają wpływ na pozostałe. Jeśli na przykład podsystem kadrowy ogłosi sześciomiesięczne moratorium na zatrudnianie nowych pracowników, podsystem operacji z pewnością odczuje tego skutki, gdy nie zastąpi się odchodzących nowymi pracownikami (rysunek 3.4).



**Rysunek 3.4.** Komponenty i mechanizmy zarządzania operacyjnego

*Źródło: D. Waters, Zarządzanie operacyjne. Towary i usługi, op. cit., s. 34.*

Najważniejszy z punktu widzenia zarządzania operacyjnego podsystem operacji można zdefiniować jako zbiór składników, którego funkcją jest przekształcenie zbioru nakładów w jakiś pożądany efekt. W literaturze utrwalił się uniwersalny schemat analizy procesów konwergencji. Na zewnątrz firmy wyróżnia się:

- 1) klientów, którzy otrzymują produkty końcowe, wyrażają swoje opinie i uwagi, kreują popyt itp.,
- 2) regulacje państwowe, procesy społeczne, a także rozwój nauki, techniki i technologii.

Wymienione obszary stanowią ważne pola nieustannie zachodzących zmian, nad którymi przedsiębiorstwa nie mają żadnej kontroli. Generują one niepewność nie tylko decydentów strategicznych, lecz także zarządzających na niższych poziomach różnymi obszarami funkcjonalnymi przedsiębiorstwa.

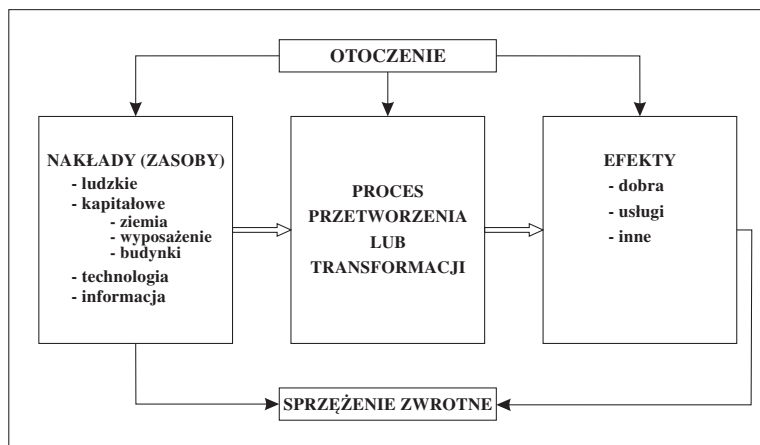
Wewnątrz przedsiębiorstwa gromadzone są nakłady (robotnicy, wyposażenie, wiedza techniczna), które zapewniają energię i zasoby potrzebne do wytworzenia efektu. Efekty obejmują pożądane dobra i usługi organizacji, a także niepożądane skutki uboczne, jak zanieczyszczenie atmosfery czy toksyczne odpady.

Procesy transformacji czy konwersji nakładów w efekty są zróżnicowane. W produkcji następują transformacje *materialne*, w transporcie *lokalizacyjne*, w handlu detalicznym *wymienne*. W magazynowaniu transformacja polega na *składowaniu*, w firmie prawniczej ma charakter *informacyjny*, w medycynie — *fizjologiczny*, a w przemyśle rozrywkowym transformacja prowadzi do *przyjemności*. Otoczenie obejmuje takie czynniki, jak regulacje prawne, inflacja, polityka gospodarcza, podaż siły roboczej, negocjacje ze związkami zawodowymi, warunki klimatyczne, stosunki międzynarodowe, dostawcy, odbiorcy oraz wiele innych elementów wpływających na zasoby i operacje. Pętla sprzężenia zwrotnego, uwytklona na rysunku 3.5, przedstawia informacje uzyskiwane w trakcie całego procesu. Informacje te umożliwiają podjęcie decyzji o tym, czy potrzebne są zmiany.

Za pomocą tego modelu można opisać i analizować dowolny system operacji. Na przykład w przypadku szpitala możemy mieć do czynienia z następującymi składnikami:

- nakłady: pacjenci, pielęgniarki, lekarze, farmaceutyki, sprzęt medyczny,
- transformacje: postępowanie lecznicze,
- efekt: wyleczeni pacjenci,
- sprzężenia zwrotne: koszty szpitala, liczba leczonych pacjentów, jakość opieki medycznej,
- otoczenie: przepisy prawne, ubezpieczenia społeczne, inflacja, problemy z siłą roboczą, wypadki.





**Rysunek 3.5.** Konceptyjny model systemu operacyjnego

*Źródło: J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, Kierowanie, op. cit., s. 171.*

Zarządzanie operacjami obejmuje decyzje dotyczące projektu systemu operacji oraz funkcjonowania i kontroli systemu. Do pierwszej kategorii należą decyzje odnoszące się do: wzoru wyrobu, projektowania procesu produkcyjnego, projektu zakresów zadań, planowania zdolności produkcyjnej, projektowania rozmieszczenia i wyboru lokalizacji. Są to decyzje strategiczne, długofalowe. Decyzje w sprawach funkcjonowania i kontroli dotyczą planowania i kontroli produkcji oraz zapasów, a także zaopatrzenia i kontroli jakości. Decyzje w tych dziedzinach trzeba podejmować często i nieprzerwanie dla utrzymania systemu w ruchu.

Efektywność systemu operacji ma olbrzymie znaczenie dla powodzenia organizacji. Trzeba go zatem zaprojektować tak, aby był zgodny ze strategią organizacji. I na odwrót, przy formułowaniu strategii organizacji należy brać pod uwagę zdolności istniejącego i przyszłego systemu operacji. Niebezpieczeństwa związane z niedostrzeganiem znaczenia operacji jako ważnego składnika rozwijania strategii uwidoczniły się w narastających problemach konkurencyjności amerykańskich przedsiębiorstw w takich gałęziach przemysłu światowego, jak samochodowy, maszynowy i elektronika użytkowa. Przedsiębiorstwa japońskie zdecydowanie wcześniej zauważyły znaczenie zarządzania operacjami i potrafiły lepiej wykorzystywać atuty systemów produkcyjnych.

Rozprzestrzenianie się produkcji masowej na wszystkie branże przemysłowe i wszystkie kraje uprzemysłowione trwało około pięćdziesięciu lat. System ten osiągnął apogeum rozwoju w 1955 roku w Stanach Zjednoczonych. Europa opa-

nowała go w pełni w 1965 roku, a więc wtedy, kiedy firma Toyota właśnie się z nim rozstawała. Europejskie zapóźnienie we wprowadzaniu tego systemu wyniło w dużym stopniu z rozpowszechnionych na kontynencie w latach pięćdziesiątych i sześćdziesiątych iluzji ekonomicznych.

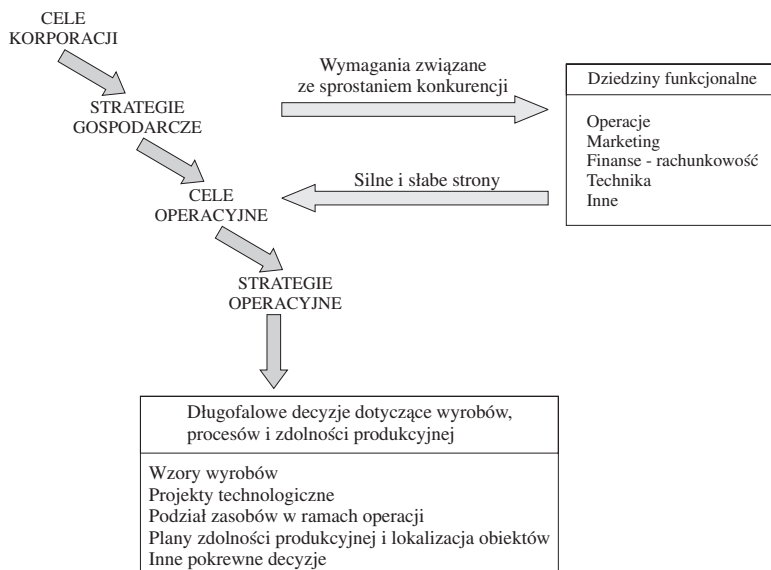
Trzeba było trzydziestu lat (1945 – 1975) wyteżonych starań T. Ohno zatrudnionego przez E. Toyodę, by wprowadzić (również u dostawców firmy) serię nowych pomysłów składających się na system *just-in-time* (kart, zwanych kanbanami, szybkich zmian oprzyrządowania, koncepcji „zero defektów” i „zero zapasów” itp.). Jednocześnie przemysł japoński skorzystał z nauk głoszonych od 1950 roku przez W.E. Deminga i wskazówek J.M. Jurana na temat jakości produktów i procesów. Okazały się one niezbędne do sprawnego funkcjonowania systemu *just-in-time*. Również Japończycy jako pierwsi wprowadzili wymyśloną przez J. Jurana koncepcję zarządzania jakością totalną (TQM), którą nazwali z angielska Company Wide Quality Management. Oni też byli pomysłodawcami utworzenia nagrody imienia Deminga.

Zachodnie przedsiębiorstwa samochodowe dopiero na początku lat osiemdziesiątych zaczęły naprawdę rozumieć i wdrażać u siebie system *just-in-time*. Jego upowszechnianie się w innych branżach przemysłowych trwa do dzisiaj. Również dopiero na początku tej dekady przedsiębiorstwa zachodnie, a zwłaszcza amerykańskie, zaczęły się interesować metodą TQM, czego wyrazem było rozpoczęcie przyznawania nagrody przez Malcolm Baldrige National Quality Award, co z kolei stało się silnym bodźcem do rozwoju TQM.

Każdy system operacji funkcjonuje w szerszych ramach strategii organizacji. Strategiczny plan organizacji powinien służyć jako jasna i konsekwentna wytyczna dotycząca zasad postępowania w operacjach. Wymagania stawiane systemowi operacji z punktu widzenia strategii organizacji powinny być zgodne z projektem i zasadami funkcjonowania tego systemu. *Początek zawsze daje strategia*. Przy jej formułowaniu stawiane są cele, które są następnie przetwarzane na zbiór decyzji i zasad dotyczących systemu operacji. Jak słusznie zauważają J.A.F. Stoner i Ch. Wankel, system operacji, którego nie da się łatwo przestawić na produkcję nowych wyrobów, nie odpowiada strategii organizacyjnej firmy, która dostosowuje się do szybko zmieniającego się popytu klientów<sup>8</sup> (rysunek 3.6).

---

<sup>8</sup> J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, *op. cit.*, s. 172.



**Rysunek 3.6.** Decyzje związane ze strategiami operacyjnymi

Źródło: J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, op. cit., s. 173.

Zaprojektowanie i wdrożenie systemu operacji może mieć przełomowe znaczenie dla utrzymania przewagi konkurencyjnej na rynku. Dlatego też kierownictwo stara się dobrać właściwy system do wcześniej przyjętej strategii. Systemy operacji można dzielić wzdłuż skali, której jeden koniec oznacza produkcję ciągłą i liniową, a drugi — produkcję partiami. Systemy ciągłe i liniowe wytwarzają znormalizowane wyroby według określonego wzoru, często w dużych ilościach. Przykładami są tu rafinerie naftowe, linie montażowe samochodów, bary szybkiej obsługi. Natomiast systemy produkcji partiami wytwarzają małe ilości wyrobów według wzorów zamówionych przez odbiorców po uzyskaniu odpowiedniego zlecenia. Przykładem może być producent mebli na zamówienie lub warsztat naprawy samochodów.

W planowaniu przyjęty system — produkcji ciągłej czy partiami — powinien być zgodny z istotą wyrobu lub usług świadczonych przez przedsiębiorstwo i z jego celami strategicznymi. Ponieważ zaś wyroby mają swoje cykle żywotności, organizacja musi od czasu do czasu zaplanować nowe wyroby, aby nadal realizować swoje cele dotyczące wzrostu i sprawności działania.

## KONTROLING NIE MA ALTERNATYWY

Kontroling w Polsce pojawił się stosunkowo niedawno, na początku lat dziewięćdziesiątych, przede wszystkim w polskich oddziałach firm zagranicznych. W pierwszych dekadach swej niedługiej historii umieszczany był w grupie narzędzi służących rachunkowości zarządczej. Z czasem jego zadania uległy rozszerzeniu na sfery inne niż tylko finanse firmy. Kontroling drugiej generacji potrafi określać znaczące odchylenia otrzymywanych wyników od planu, oceniać szanse i zagrożenia. Jest także nastawiony na badanie otoczenia przedsiębiorstwa. Współtworzy warunki do szybkiego reagowania na zmiany wewnątrz organizacji w celu zapewnienia pomyślnego rozwoju przedsiębiorstwa.

Kontroling jako narzędzie diagnostyczne służy do kierowania przedsiębiorstwem — do przewidywania opartego na analizie wskaźników, likwidowania najsłabszych ogniw, uwzględniania wymagań rynku i rosnącej konkurencji. Staje się niezastąpiony przy określaniu kondycji firmy, nowych koncepcji na przyszłość, miejsc powstawania nieuzasadnionych kosztów oraz sposobów maksymalizacji zadowolenia klienta. Kontroling jest najważniejszym instrumentem zapewniania racjonalności zarządzania przedsiębiorstwem. Książka, którą trzymasz w ręku, ukazuje także nowe wcielenie kontrolingu — jako narzędzia zarządzania ryzykiem.

## STOSUJ KONTROLING — ZAWSZE I WSZĘDZIE:

- Uzależnij wynagrodzenia załogi od wyników firmy.
- Spraw, by Twoi pracownicy działali maksymalnie efektywnie.
- Sprawnie reaguj na zmianę — wewnątrz i na zewnątrz organizacji.
- Popraw rentowność firmy.
- Naucz się usuwać wąskie gardła i bariery rozwoju firmy.
- Stwórz obiektywny i wiarygodny model informacyjny.
- Wprowadź dyscyplinę i odpowiedzialność biznesową we wszystkich ośrodkach decyzyjnych w firmie.
- I ciesz się z oszczędności czasu, pracy i pieniędzy!

**prof. zw. dr hab. BOLESŁAW RAFAŁ KUC** — z wykształcenia socjolog, z zamiłowania prakseolog, współtwórca prakseologicznej teorii organizacji i zarządzania — opublikował ponad 200 prac naukowych, w tym dwadzieścia książek. Książka *Od zarządzania do przywództwa* została nagrodzona w konkursie na najlepszą monografię naukową wydaną w 2004 roku. Prof. Kuc jest także autorem bestsellerów: *Zarządzanie doskonale* (cztery wydania), *Audyt wewnętrzny. Teoria i praktyka* (dwa wydania), *Kontrola w systemie zarządzania* (trzy wydania), *Kontrola jako funkcja zarządzania*. Jest redaktorem naukowym kolejnych tomów pracy *Zarządzanie ryzykiem — wyzwania XXI wieku* (2007). Jego ostatnią książką (napisaną we współpracy z dr. M. Żemigałą) jest *Menedżer nowych czasów. Najlepsze metody i narzędzia zarządzania* (Onepress, 2010).

książki **klasy**business

Nr katalogowy: 6158



Księgarnia internetowa:  
<http://onepress.pl>



Zamówienia telefoniczne:  
**0 801 339900**



**0 601 339900**

**onepress**

Sprawdź najnowsze promocje:  
• <http://onepress.pl/promocje>  
Książki najchętniej czytane:  
• <http://onepress.pl/bestsellery>  
Zamów informacje o nowościach:  
• <http://onepress.pl/nowosci>

Helion SA  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice  
tel.: 32 230 98 63  
e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)  
<http://onepress.pl>

PARTNER WYDAWNICTWA



**Raiffeisen  
BANK**

Raiffeisen Bank Polska S.A.

ISBN 978-83-246-3353-1



Cena 79,00 zł