

dr Jan Beliczyński

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Zarządzanie strategiczne - wykład

Kontrola strategii i controlling strategiczny

Kontrola strategiczna

KONTROLA

PRZEGLĄDY

pomiar parametrów,
porównanie stanu faktycznego
z założonym,
analiza przyczyn odchyleń

NADZÓR

pomiar parametrów,
porównanie stanu faktycznego
z założonym,
analiza przyczyn odchyleń
+
doprowadzenie systemu
do założonego
stanu

Etymologicznie termin “kontrola” pochodzi z języka francuskiego (“*contre*” - przeciw i “*rôle*” - rola)

w j. łac. *contra* - z drugiej strony, naprzeciw, *rotulus* - spis, lista, zwój papirusowy lub pergaminowy

W pierwotnym znaczeniu ‘contrrôle’ odnosiło się do funkcji związanych ze sprawdzaniem wszelkich spisów i rejestrów. Termin ten oznaczał także czynności polegające na weryfikacji i ocenie prawidłowości aktów prawnych

Jeszcze w XIX w. rozumiano jako podwójny regestr (łac. *regestrum* - zapis, rejestr) wszelakich papierów, utrzymywany we wszystkich władzach urzędowych, dla porządku służby i bezpieczeństwa, oraz podwójny rachunek (rachunek i kontr-rachunek - prowadzony przez drugiego rachmistrza

Kontrola

- * porównanie stanu zadanego, który ustanawiany bywa w postaci standardów, wytycznych, wzorców, norm lub celów - ze stanem wykonania
- * regulacja działań organizacji, która sprawia, że jakiś założony element wyniku organizacji pozostaje w możliwych do przyjęcia granicach
- * regulowanie działań organizacji w taki sposób, aby ułatwić osiągnięcie celów; pozwala porównać miejsce, w którym organizacja znajduje się w kategoriach wyników (finansowych, produkcyjnych), z miejscem, do którego zamierza dotrzeć

Analogia

Kontrola, jak ster statku, utrzymuje ruch organizacji we właściwym kierunku

Kontrola strategiczna

KONTROLA

NADZÓR

pomiar parametrów,
porównanie stanu faktycznego
z założonym,
analiza przyczyn odchyleń
+
doprowadzenie systemu
do założonego
stanu

DECYZJE KOREKCYJNE

(zmienić coś ze względu
na zaistniałe wymagania)

DECYZJE ZAPOBIEGAWCZE

(zlikwidować przyczynę
potencjalnych niezgodności)

Funkcja decyzyjna

Podejmowanie decyzji regulacyjnych

Kontrola strategiczna

Pomiar i ocena działalności
-mierniki ilościowe
-mierniki jakościowe

Porównanie działalności organizacji
z celami i ustaleniami standardowymi

nie

tak

**Cele i standardy
zostały osiągnięte?**

Nie ma
konieczności
działań
korelacyjnych

Podjęcie działań korelacyjnych:

- zmiana sposobu działania organizacji
- ustalenie bardziej śmiałych celów i standardów
- zmiana funkcjonowania procesu zarządzania strategicznego
- zmiana procesu kontroli strategicznej

Cechy kontroli strategicznej

- pełni funkcję sprawdzającą i nadzoru na poziomie korporacji, SJB oraz funkcjonalnym
- koncentracja na globalnej działalności firmy i głównych problemach
- ocenia działalność organizacji i jej zdolności rozwojowej
- stanowi „system wczesnego ostrzegania”
- „controlling strategiczny” jako rozwinięta forma kontroli
- wykorzystuje analizę strategiczną jako podstawowy instrument badawczy

Controlling to pojęcie szersze niż kontrola, wręcz tożsame z zarządzaniem (sterowanie)

Controlling jest imiesłowem czynnym od czasownika *to control*

* proces kompleksowy, w którym dochodzi do scalania czynności koordynacyjnych, kontrolnych, informacyjnych i planistycznych [H. Vollmuth, 1997]

* kontrola + sterowanie (stałe nadzorowanie i analiza działalności organizacji z punktu widzenia wyznaczonych celów i możliwie wczesne wprowadzenie działań sterujących)

Controlling to wszystko, co dotyczy przyszłości, natomiast kontrola związana jest z obecną sytuacją

Controlling strategiczny

- * obejmuje planowanie strategiczne, sterowanie projektami zapewniającymi osiągnięcie długookresowych celów przedsiębiorstwa oraz kontrolę strategiczną**
- * istotną rolę odgrywa pozyskiwanie i przetwarzanie informacji, które są niezbędne do określenia założeń strategii, jej budowy i realizacji**

Zadania *controllingu* strategicznego:

1. Analiza realności długofalowych celów przedsiębiorstwa i ich ewentualna weryfikacja
2. Badanie poprawności podziału zadań długookresowych na etapy ich realizacji
3. Pomoc w doborze metod, technik, norm, standardów i innych narzędzi, które mają zastosowanie w planowaniu i kontroli,
4. Nadzór i pomoc w opracowaniu planów z punktu widzenia ich realności,
5. Pomoc w tworzeniu systemu informacji dla kierowników wszystkich szczebli,
6. Analiza źródeł i jakości wykorzystania informacji pochodzących z otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego,
7. Prowadzenie kontroli i oceny wyprzedzającej w zakresie możliwości, szans i zagrożeń realizacji zadań na poszczególnych etapach,
8. Ustalanie odchyłeń od planowanych wyników

Modlitwa ludzi uniwersytetu:

"Panie, przyjacielu nasz, i wy inni, którzy tu mieszkacie bogowie! Daj mi to, żebym piękny był na wewnątrz. A z wierzchu co mam, to niechaj w zgodzie żyje z tym, co w środku. Obym zawsze wierzył, że bogatym jest tylko człowiek mądry. A złota obym tyle miał, ile ani umieść, ani uciągnąć nie potrafi nikt inny, tylko ten, co zna miarę we wszystkim"

- Platon, Fajdros, Warszawa 1958, s. 129. przekł W. Witwicki
(427 p.n.e. - 347 p.n.e.)

