

Controlling procesów produkcyjnych wspierających budowanie wartości przedsiębiorstwa

Controlling production processes supporting the building of the company's value



*Dr inż. Barbara Kowal**



*Dr inż. Robert Ranoz**

Treść: W artykule zwrócono uwagę na rosnącą rolę strategicznego zarządzania produkcją w przedsiębiorstwach, które stanowi ważny obszar tworzenia przewagi konkurencyjnej we współczesnych przedsiębiorstwach przemysłowych. Wymaga on szczególnej uwagi kadry zarządzającej, która powinna dążyć do minimalizacji kosztów jego przebiegu. Artykuł koncentruje się na controllingu produkcji w ramach realizowanych funkcji i procesów wydzielonych w organizacji.

Abstract: The article remarks the growing role of strategic production management in enterprises, which is an important area of competitive advantage of modern manufacturing enterprises. It requires special attention to the managers, who should aspire to minimize the cost of its course. Article focuses on controlling production that is carried out in organization's functions and processes.

Słowa kluczowe:

controlling funkcyjny, controlling produkcji, procesy, budowanie wartości

Key words:

controlling function, production control process, value creation

1. Wstęp

Zastosowanie controllingu w działalności przedsiębiorstwa jako systemu koordynującego funkcje zarządzania jest szeroko podejmowane w praktyce gospodarczej. Rosnące wymagania klientów i konieczność szybkiego reagowania na potrzeby rynku, szybki postęp techniczny, rozwój zintegrowanych komputerowo systemów wytwarzania powodują, że wzrasta znaczenie myślenia strategicznego oraz obserwacji otoczenia. Są one ważne dla funkcjonowania każdego podmiotu, gdyż determinują planowanie i kontrolę jego działalności (Nowosielski 2011). Czynniki te spowodowały również, że produkcję zaczęto traktować jako ważny czynnik przewagi konkurencyjnej na rynku oraz obszar, który w strategicznym zarządzaniu jest oceniany w świetle efektywności kosztowej (Goliszewski 2015). Obszar ten wymaga szczególnie wsparcia decyzyjnego (dostarczenia odpowiednich informacji) w celu koordynacji procesów planowania, kontroli oraz sterowania produkcją.

2. Controlling zorientowany na wartość przedsiębiorstwa

Celem nadrzędnym stawianym przez przedsiębiorstwa jest maksymalizacja jego wartości. Realizacja tak postawionego celu nadrzędnego wymaga systemowego podejścia. Domeną znacznej liczby przedsiębiorstw jest obecnie wdrażanie polityki tworzenia wartości, czyli generowania wartości na rzecz wszystkich grup interesariuszy, wśród których znajdują się m.in. akcjonariusze, właściciele, udziałowcy, zarząd, klienci i pracownicy, jak również firmy współpracujące, czy instytucje finansowe i inwestorzy. Zdaniem E. Nowaka (2011) praktycznym rozwiązaniem systemu zarządzania przez wartość, które pozwoli osiągnąć ten cel, może być controlling zorientowany na kreowanie wartości. Również według M. Łobockiej (2016) zastosowanie controllingu w przedsiębiorstwie może wspomóc przedsiębiorstwo:

- w zabezpieczeniu jego wartości w krótkim okresie czasu,
- w kreowaniu jego wartości w długim okresie czasu.

Wartość przedsiębiorstwa może być tworzona w wielu obszarach, których liczba zależy od specyfiki danego podmiotu. Do najczęstszych, podstawowych obszarów tworzenia wartości zaliczyć można (Wierzbński 2003): obszar dotychczasowej działalności, obszar opcji rzeczywistych, obszar roszczeń z tytułu posiadania instrumentów właścicielskich.

* AGH w Krakowie

3. Model organizacji wspierającej rozwój controllingu w produkcji

W zależności od wielkości przedsiębiorstwa, struktury organizacyjnej, zaangażowanego kapitału, controlling może obejmować obszary funkcyjne (główne obszary i przedmioty działań). W ramach controllingu funkcyjnego wyróżnić można controlling (Goliszewski 2015):

- badań i rozwoju,
- zaopatrzenia,
- produkcji,
- sprzedaży,
- marketingu,
- personalny.

Poszczególne rodzaje controllingu funkcyjnego stanowią główne obszary działalności przedsiębiorstwa, w których realizowane są odpowiednie procesy (rys.1).

W przypadku przedsiębiorstwa produkcyjnego grupą procesów, jaka generuje największe koszty jest zawsze jego podstawowa działalność. Obejmuje ona czas od momentu złożenia zamówienia u dostawcy na materiały niezbędne do produkcji do momentu wysłania produktów do finalnego odbiorcy. Na cały główny proces wytwarzania produktów składa się kilka podprocesów w postaci: zapotrzebowania,

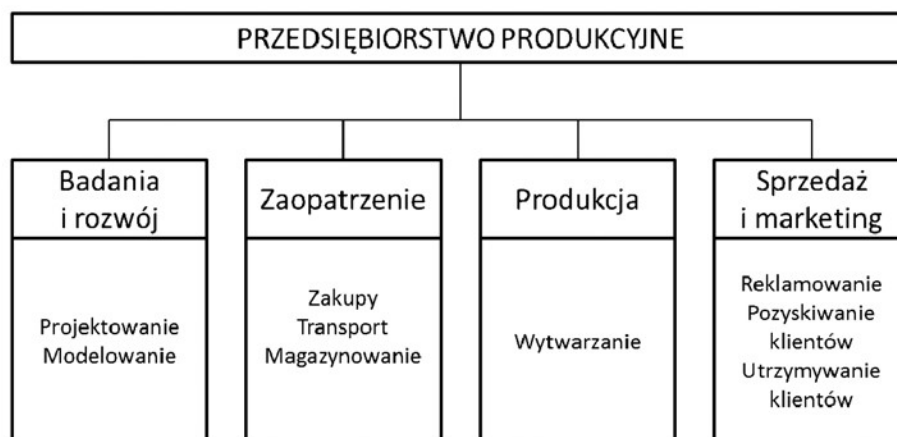
produkcji oraz sprzedaży (rys.2). Wszystkie wymienione procesy generują koszty i wymagają nakładów.

Poziom kosztów dotyczących procesów podstawowych zależy przede wszystkim od decyzji w zakresie zarządzania produkcją. W praktyce wiąże się to z zwiększeniem efektywności kosztowej, optymalną alokacją zasobów w celu utrzymywania płynności finansowej, terminową realizacją zobowiązań, czyli angażowaniem różnych komórek organizacyjnych mających na celu realizację celów przedsiębiorstwa (Nowosielski 2004). Wszystkie obszary działalności powinny być objęte controllingiem, a w szczególności obszar produkcji. Controlling tego obszaru realizowany jest w centrach kosztów lub w quasi-centrach wyników, gdzie ustalane są ceny transferowe.

4. Funkcje, cele i zadania controllingu produkcyjnego

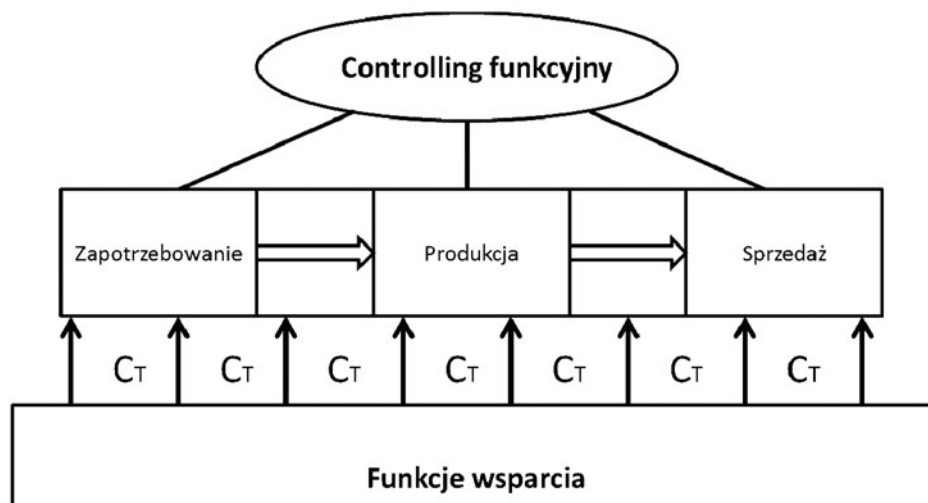
Controlling produkcji spełnia wiele zadań w przedsiębiorstwie, przy czym do najważniejszych funkcji zliczyć można:

- funkcję planowania,
- funkcję informacyjną,
- funkcję sterowania,
- funkcję kontrolną.



Rys. 1. Główne obszary przedsiębiorstwa w ramach controllingu funkcyjnego.
Opracowanie własne

Fig. 1. The main areas of the company as a part of the controlling function



Rys. 2. Funkcjonalna koncepcja controllingu. Opracowanie własne

Fig. 2. The functional concept of controlling

Controlling produkcji realizuje wymienione funkcje, pełniąc jednocześnie rolę narzędzia koordynującego grupę procesów podstawowych, w skład których obok zapotrzebowania i sprzedaży wchodzi produkcja. Cele i zadania controllingu produkcji powinny być określone na podstawie celów przedsiębiorstwa. Skoro mają one dotyczyć procesów wytwarzania i przyczyniać się do podejmowania skutecznych decyzji w tym obszarze, to powinny one stanowić cele i zadania zarządzania produkcją (Hahn, Hungenberg 2001). W ich osiągnięciu rola controllingu „obejmuje współpracę z kadłą kierowniczą tego obszaru przy ustalaniu i dotrzymywaniu najlepszego długo- i krótkookresowego wyniku działalności wytwórczej”, co ukierunkowuje zarządzanie przedsiębiorstwem na jego wartość (Nowosielski 2011). Zasadniczymi celami controllingu produkcji jest maksymalne wykorzystanie zdolności produkcyjnych przy jak najniższych kosztach zaangażowania kapitału, przestrzeganie norm ochrony środowiska i elastyczność (szybkie reagowanie na potrzeby rynku), wysoka jakość oferowanego produktu, a także krótkie czasy realizacji zamówień (satisfakcja klienta). Realizację wymienionych celów wspomagają narzędzia controllingu obejmujące projektowanie systemu i realizację funkcji zarządzania w obszarze, przede wszystkim planowania i kontroli. Najważniejsze zadania controllingu produkcyjnego w odniesieniu do tych funkcji prezentuje tabela 1.

W ramach zadań controllingu produkcji wyróżnić można zadania realizowane na poziomie strategicznym i operacyjnym. *Controlling strategiczny produkcji* pomaga w budowaniu systemu zarządzania produkcją i wspiera procesy informacyjno-decyzyjne. Do jego zadań należy głównie (Goliszewski 2015, Nowosielski 2004):

- wsparcie kierownictwa produkcji w uzgadnianiu i koordynacji celów strategicznych przedsiębiorstwa i sprzedaży,
- określenie zdolności produkcyjnych, które pozwalają elastycznie reagować na zmiany w otoczeniu i skutecznie koordynować produkcję, sprzedaż oraz finanse,
- wykonanie rachunku efektywności stosowanych technologii,
- organizacja procesów produkcyjnych,
- wsparcie służb technicznych - w postaci danych o procesach, maszynach, urządzeniach, awariach, przestojach czy naprawach,
- opracowanie procedur kontroli jakości wraz z planowaniem kosztów i ich kontrolą.

Natomiast *controlling operacyjny produkcji* zorientowany jest na wspomaganie sterowania wynikiem operacyjnym. Do jego zadań należy (Jung 2011, Goliszewski 2015):

- wsparcie kierownictwa produkcji przy kształtowaniu systemu planowania, kontroli i sterowania (program produkcji, zdolności produkcyjne, planowanie materiałów i surowców, harmonogram produkcji, obłożenie maszyn oraz linii produkcyjnych, wąskie gardła),
- wsparcie kierownictwa produkcji przy tworzeniu budżetu ze szczególnym uwzględnieniem kosztów zapewnienia jakości (zapobiegania wadom, kontroli jakości, braków) oraz koszty utrzymania maszyn i urządzeń (przebiegi, konserwacje, naprawy, koszty płac, energii, materiałów czy części zamiennych),
- przeprowadzenie analiz odchyleń w takich aspektach jak: terminowość, jakość, procesy produkcyjne, koszty oraz wydanie dodatkowych zaleceń,
- przeprowadzenie oceny ryzyka przerw w produkcji i analiza kosztów przerw.

Zakres i znaczenie controllingu produkcyjnego zależy od rodzaju prowadzonej przez przedsiębiorstwo działalności, jego wielkości, czy możliwości finansowych, kadrowych, a przede wszystkim techniczno-organizacyjnych. Dlatego powinny one być ustalone dla każdego podmiotu w sposób indywidualny.

5. Podsumowanie

Controlling produkcji stanowi ważny podsystem zarządzania przedsiębiorstwem w kontekście planowania, sterowania i kontroli zadań w procesach wytwórczych. Istotnym czynnikiem determinującym sprawne funkcjonowanie wskazanego systemu jest zbudowanie właściwego modelu organizacji opartego na centrach odpowiedzialności. Muszą one stanowić odzwierciedlenie realizowanych funkcji i procesów w określonym łańcuchu wartości. Z reguły controlling produkcji jest realizowany w centrach kosztów lub w quasi-centrach wyników, w których określone zostały ceny transferowe.

Zdefiniowana struktura organizacyjna oparta na centrach odpowiedzialności, realizujących odpowiednie procesy musi podlegać funkcjom zarządzania, w których realizowane są planowanie i kontrola. Zadania controllingu produkcji, będąc zadaniami zarządzania produkcją, mają na uwadze

Tabela 1. Zadania controllingu produkcyjnego
Table 1. The task of controlling production

	Zaprojektowanie (budowa) systemu	Użytkowanie (eksploatacja) systemu
Koordinacja planowania, sterowania i kontroli	W zakresie: – struktury systemu zarządzania, – funkcji systemu zarządzania, – organizacji, – instrumentów.	Wsparcie w tworzeniu i koordynacja planów cząstkowych Analiza odchyleń
Wsparcie informacyjne	W zakresie: - pozyskiwania i analizy informacji, - przekazywania informacji.	Gromadzenie i przetwarzanie informacji Wsparcie w przygotowywaniu sprawozdań

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Chomusko 2015, Goliszewski 2015, Nowosielski 2004)

odpowiednią alokację posiadanych przez przedsiębiorstwo zasobów oraz efektywność kosztową realizowanych procesów. Controlling produkcji stara się uzyskać najlepszy wynik z działalności, co w krótkim czasie pozwala na optymalizację płynności finansowej, w długim natomiast ukierunkowuje zarządzanie przedsiębiorstwem na jego wartość. W sensie ilościowym i jakościowym controlling produkcji zorientowany jest na maksymalne wykorzystanie zdolności produkcyjnych, zapewnienie planowanej ilości oraz jakości produkcji.

W chwili obecnej, w przedsiębiorstwach zauważalny jest outsourcing wewnętrzny procesów produkcyjnych do spółek zależnych, w których system zarządzania koncentruje się właśnie wokół controllingu produkcji.

Publikację artykułu sfinansowano z działalności statutowej AGH nr umowy 11.11.100.693

Literatura

1. CHOMUSZKO M. 2015 - Controlling procesów. Jak wdrożyć?, PWN, Warszawa.
2. GOLISZEWSKI J. 2015 - Controlling – koncepcja, zastosowania, wdrożenie, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
3. HAHN D., HUNGENBERG H. 2001 - Planung und Kontrolle. Wertorientierte Controllingkonzepte, Gabler Verlag, Wiesbaden.
4. JUNG H. 2011 - Controlling, Oldenbourg, München.
5. ŁOBOCKA M. 2016 - Controlling w zarządzaniu wartością przedsiębiorstwa, <http://www.fineus.pl/controling-w-zarzadzaniu-wartoscia-przedsiębiorstwa>, data odczytu 5.06.
6. NOWAK E. 2011 - Controlling w działalności przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa.
7. NOWOSIELSKI S. 2004 - Controlling produkcji. W: Controlling funkcyjny w przedsiębiorstwie, pod red. M. Sierpińskiej, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
8. WIERZBIŃSKI M. 2003 - Controlling zorientowany na wartość przedsiębiorstwa. W: Controlling w przedsiębiorstwie. Koncepcje i instrumenty, pod red. E. Nowaka, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk.

Artykuł wpłynął do Redakcji - marzec 2016
Artykuł zaakceptowano do druku 15 lipca 2016.