

Kamila Zelga

Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach

Konsolidacja controllingu z modelem biznesowym w kontekście działalności przedsiębiorstwa

Streszczenie:

Artykuł przedstawia zagadnienie koncepcji controllingu w powiązaniu z kanwą modeli biznesowych, jako podstawę do efektywnego funkcjonowania przedsiębiorstwa w dobie globalizacji oraz przemian technologicznych. Okazuje się, iż realizacja głównych zadań controllingu w zakresie budżetowania i planowania, kalkulacji kosztów czy raportowania, nie przeważa już o rentowności przedsiębiorstwa w kontekście uzyskania przewagi konkurencyjnej i wzrostu wartości rynkowej. Niezbędna wydaje się analiza controllingu w szerszej perspektywie, a więc w konsolidacji z całokształtem procesów, zasobów i otoczenia organizacji, stanowiących pryzmat innowacyjnych rozwiązań, ujmowanych jako modele biznesowe.

Słowa kluczowe: procesy controllingowe, kanwa modelu biznesowego, efektywność przedsiębiorstwa

Wstęp

Transformacja polskiej gospodarki powoduje znaczny wzrost zapotrzebowania na nowe metody oraz techniki, które w sposób kompleksowy i systematyczny pozwolą postawić diagnozę obecnej i przyszłej sytuacji każdego przedsiębiorstwa. Narastająca konkurencja obliuguje współczesne przedsiębiorstwa do ciągłego rozwoju oraz bieżącej analizy otoczenia i monitoringu kosztów działalności. Dynamiczne zmiany w otoczeniu konkurencyjnym, postęp technologiczny, globalizacja gospodarki to w zastanej rzeczywistości czynniki, które w istotny sposób determinują rynkowe przedsiębiorstwo, powodując potrzebę poszukiwania innowacyjnych koncepcji zarządzania w aspekcie uzyskania przewagi konkurencyjnej i wzrostu wartości rynkowej.

Okazuje się jednak, iż sam controlling, wspierający procesy zarządzania w przedsiębiorstwie już nie wystarcza. Powstaje pytanie, z czym go powiązać, aby zwiększyć efektywność zarządzania?

Celem niniejszego artykułu jest analiza problematyki controllingu, wyjaśnienie jego istoty, koncepcji oraz wdrożenia, a także interpretacja kanwy modelu biznesowego, stanowiącego wsparcie dla nadmienionego procesu. Ponadto ocenę poddano controlling w szerszej perspektywie, a więc nie tylko przez pryzmat kluczowych zadań controllerów, do jakich należy budżetowanie, kalkulacje czy raportowanie, ale w kontekście całej organizacji, procesów, zasobów oraz otoczenia konkurencyjnego, ukazując w ten sposób pryzmat modelu biznesowego.

Autor stawia za hipotezę badawczą twierdzenie, iż umiejętne wdrożenie procesów controllingowych w konsolidacji z modelem biznesowym decyduje o rentowności danego przedsiębiorstwa. Analizę dokonano na podstawie dostępnej literatury przedmiotu oraz stron internetowych, stanowiących podstawę do badanej problematyki.

Controlling – pojęcie, istota, wdrożenie

Controlling stanowi funkcję uformowaną w praktyce przedsiębiorstw amerykańskich ponad sto lat temu. W latach pięćdziesiątych ubiegłego stulecia pojawił się w Europie Zachodniej, natomiast obecnie jest podstawą nowoczesnego zarządzania w organizacji. Na początku lat dziewięćdziesiątych wraz z transformacją ustrojową zaczęto wprowadzać jego system również w przedsiębiorstwach polskich¹.

H. Błoch, która odegrała znaczącą rolę w popularyzowaniu controllingu w Polsce, przez jego pojęcie rozumie „doradztwo, koordynowanie, a także ujmowanie i urzeczywistnianie systemu wiedzy o przedsiębiorstwie”². W praktyce oznacza to przygotowanie kadry kierowniczej przedsiębiorstwa do zastosowania określonych metod, modeli oraz informacji zasilających planowanie i nadzorowanie procesów realizacji zamierzeń, w ramach poszczególnych funkcji przedsiębiorstwa, jak: produkcji, zaopatrzenia, marketingu, finansowania, kierowania ludźmi oraz rozwoju³.

J. Goliszewski wyjaśnia, iż controlling ma charakter funkcji doradczej, a więc pomaga, opiniuje i wskazuje kierownictwu możliwe kierunki działań⁴.

Controlling to całość analityczno-kierowniczych czynności (planistyczno-rachunkowych), których celem jest poprawa kierowania przedsiębiorstwem, które w sensie organizacyjnym mogą być usamodzielnione⁵. Postrzegany jest jako narzędzie zwiększania sprawności funkcjonowania podmiotów gospodarczych. Controlling bywa również definiowany jako nowa funkcja zarządzania, łącząca w sobie elementy planowania, dyspozycji, kontroli, analizy i zasilania w informacje⁶.

Wdrożenie controllingu wymusza na kadrze menedżerskiej obowiązek permanentnego nabywania wiedzy, zmiany sposobu myślenia oraz nadążania za otoczeniem. Między poszczególnymi etapami powstają różnego rodzaju zależności osobowe, przedmiotowe, organizacyjne i informacyjne, które wymagają udoskonaleń. Ponadto menedżer w swoich decyzjach powinien uwzględniać coraz więcej czynników zmiennych. Powstaje więc konieczność aprobaty ryzyka, posiadania odpowiednich informacji, przeprowadzania analizy odchyleń, antycypowania rozwoju sytuacji, opracowywania pod tym kątem decyzji oraz ich oceny⁷. Wszystkie te zależności wymagają obligatoryjności koordynacji tego procesu.

Controlling jako koncepcja zarządzania, analizuje przedsiębiorstwo jako system obopólnie powiązanych elementów, uwzględniających jego indywidualny charakter oraz zmieniające się warunki otoczenia zewnętrznego. Stanowi odpowiednie rozwiązanie do osiągnięcia założonych celów, ze szczególnym naciskiem na zharmonizowanie działań i procesów w przedsiębiorstwie.

¹ J. Goliszewski, *Controlling: koncepcja, zastosowania, wdrożenie*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2015, s. 15.

² H. Błoch, *Controlling: rachunkowość zarządcza*, CiM, Warszawa 1995, s. 3.

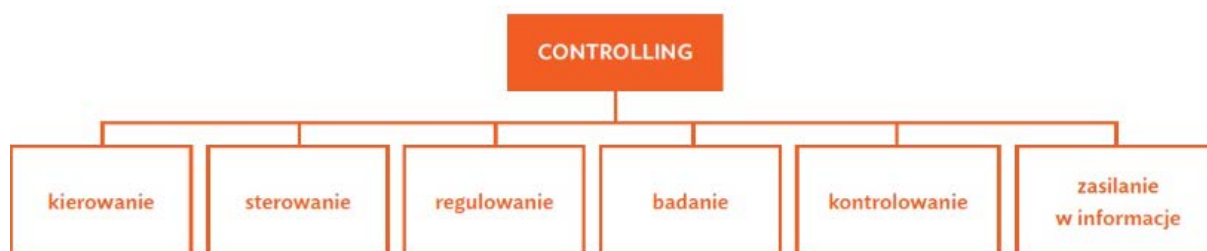
³ Ibidem.

⁴ J. Goliszewski, *Controlling: rachunkowość zarządcza*, „Przegląd Organizacji” 1990, nr 12, s. 28.

⁵ Wdrażanie controllingu w przedsiębiorstwie, [dostęp 12.03.2018], www.controllingirachunkowosc.pl/controlling/wdrazanie-controllingu-w-przedsiębiorstwie.

⁶ J. Nesterak, *Controlling zarządczy. Projektowanie i wdrażanie*, Wolters Kluwer SA, Warszawa 2015, s. 24.

⁷ J. Goliszewski, *Controlling: koncepcja...* op.cit., s. 64.



Rysunek 1. Koncepcja controllingu

Źródło: Wdrażanie controllingu w przedsiębiorstwie, [dostęp 12.03.2018], www.controllingirachunkowosc.pl/controlling/wdrazanie-controllingu-w-przedsiębiorstwie.

Powyżej, ukazana została idea rozwoju controllingu, którego priorytetowym zadaniem jest stworzenie logicznego systemu, determinującego menedżerów do podejmowania racjonalnych decyzji o charakterze operacyjnym i strategicznym, za pośrednictwem integracji różnorodnych elementów strukturalnych jednostki gospodarczej.

Zastosowanie controllingu w przedsiębiorstwie powinno przyczyniać się do realizacji jego celów, takich jak⁸:

- poprawa rentowności,
- płynność finansowa,
- skuteczna i efektywna realizacja zadań,
- minimalizacja kosztów prowadzonej działalności,
- wysoka jakość produktów oraz usług,
- sprawna organizacja pracy,
- etyka pracy.

Aby przedsiębiorstwo funkcjonowało w oparciu o nadmienioną koncepcję controllingu, należy podjąć skuteczne działania wdrożeniowe.

Warto nadmienić, iż wprowadzenie controllingu do przedsiębiorstwa jest skomplikowanym i czasochłonnym procesem, ponieważ działania firm są rozmaite, tak więc każdy plan implementacji powinien być dopasowany do ich potrzeb, możliwości oraz celów⁹. Aby sukcesywnie przeprowadzić wdrożenie, należy sprecyzować cele firmy i możliwe sposoby ich osiągnięcia.

W procesie implementacji warto korzystać z pomocy specjalistów zewnętrznych lub podjąć się wdrożenia systemu we własnym zakresie. Aby jednak zniwelować ryzyko wypłynięcia danych do konkurencji, zaleca się zatrudnienie do tych działań własnych pracowników. Przydatna będzie również organizacja szkoleń obejmujących tematykę implementacji oraz zdolności, jakie przynosi znajomość oraz umiejętność wdrożenia controllingu w przedsiębiorstwie.

Czym jest model biznesowy?

Model biznesowy opisuje przesłanki stojące za sposobem, w jaki organizacja tworzy wartość oraz zapewnia i czerpie zyski z tej wytworzonej wartości¹⁰. Jest to swego rodzaju plan, który kreuje przedsiębiorstwo w celu wygenerowania przychodu oraz maksymalizacji zysku operacyjnego.

⁸ Wdrażanie... op.cit., [dostęp 12.03.2018], www.controllingirachunkowosc.pl/controlling/wdrazanie-controllingu-w-przedsiębiorstwie.

⁹ Proces wdrażania controllingu w przedsiębiorstwie, [13.03.2018], <http://www.controllingirachunkowosc.pl/controlling/proces-wdrazania-controllingu-w-przedsiębiorstwie>.

¹⁰ A. Osterwalder, Y. Pigneur, Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera, HELION, Gliwice 2012, s. 18.

Określa relacje pomiędzy uczestnikami rynku, informuje w jaki sposób funkcjonują przedsiębiorstwa oraz z jakich źródeł osiągają beneficjum.

Jak podaje P. Timmers, model biznesowy to struktura produktu, usługi i przepływu informacji, zawierająca wyszczególnienie tzw. aktorów biznesowych wraz z ich rolami i opisem potencjalnych korzyści jakie odnoszą¹¹. Innymi słowy, jest to definicja źródeł przychodów.

Model biznesowy jako koncepcja prowadzenia działalności gospodarczej powinna odpowiadać na następujące pytania¹²:

- Jaki jest cel funkcjonowania przedsiębiorstwa? Czym będzie się zajmować?
- Jaki są jej podstawowe zasoby i kompetencje jej podmiotów?
- W jaki sposób zasoby i kompetencje są skonfigurowane w praktyce codziennego działania?

W celu produktywnego wdrożenia controllingu, modele biznesowych powinny spełniać szereg istotnych warunków. Głównym ich zadaniem jest dostarczenie klientom unikatowych wartości, dlatego też, należy tak dopasować model, aby można go było jak najefektywniej wykorzystać. Ponadto, ponieważ skuteczny model jest szybko imitowany przez inne firmy, powinien być trudny do skopiowania, aby konkurenci nie mogli go wykorzystać. Modele biznesowe bywają zmieniane, a z czasem ewoluują, dlatego kolejną, pożądaną ich cechą powinna być łatwość do redefiniowania.

Laudon i Traver wyróżniają osiem kluczowych elementów, które wpływają na modele biznesowe¹³:

- Propozycja wartości - dlaczego klienci powinni kupić dany produkt od nas?
- Model przychodów - jak będziemy zarabiać pieniądze?
- Możliwość wejścia na rynek - na jakim rynku będziemy działać i jaka jest jego wielkość?
- Konkurencja - kto jeszcze działa na tym rynku?
- Przewaga konkurencyjna - jakie korzyści nasza firma wniesie na rynek?
- Strategia rynkowa – w jaki sposób wypromujemy swoje produkty, aby przyciągnąć uwagę klientów?
- Rozwój organizacyjny - jaki typ struktury organizacyjnej jest konieczny, aby zrealizować biznes plan?
- Zespół kierowniczy - jakiego doświadczenia i umiejętności potrzebują liderzy w przedsiębiorstwie?

Są to kluczowe elementy niezbędne dla operatywnego zastosowania modelu na każdym etapie działalności przedsiębiorstwa, których efektywna realizacja pozwoli przesądzić o końcowym sukcesie.

Poniżej ukazana została kanwa modelu biznesowego, przygotowana przez A. Osterwalder, Y. Pigneur.



Rysunek 2. Model biznesowy

Źródło: A. Osterwalder, Y. Pigneur, Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera, HELION, Gliwice 2012, s. 48.

¹¹ P. Timmers, Business Models for Electronic Markets, Electronic Markets, Vol. 8, No. 2, s. 5.

¹² A. Afuah, C.L. Tucci, Biznes internetowy – strategie i modele, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 86.

¹³ K. C. Laudon, C. G. Traver C.G., E-commerce 2012. Business Technology Society, Pearson Education Limited, United States of America 2012, s. 58.

W świetle powyższego, po prawej stronie przedstawiona została perspektywa klienta (segmenty klientów, kanały sprzedaży, relacje z klientami), w centrum propozycja wartości, natomiast po lewej stronie bezpośrednia perspektywa organizacji (kluczowe zasoby, procesy i partnerzy). W dolnej części znajdują się strumienie przychodów oraz struktura kosztów, czyli specyfika controllingu¹⁴.

Obecnie coraz częściej mamy do czynienia z przewagą konkurencją oraz pędzącym postępem technologicznym. Wszystkie firmy walczą o swoich kontrahentów, szczególnie z współzawodnikami, ale również ze statusem quo u klienta (o czym zwykle się zapomina w różnego rodzaju kalkulacjach)¹⁵.

Często jest to walka produktami, usługami i ceną, a nie wartością. Co to ma więc wspólnego z controllingiem oraz określeniem kluczowych jego zadań? Jaka jest rozbieżność między produktem czy usługą, a propozycją wartości?

Klienci nabywają od swoich dostawców produkty i usługi w konkretnym celu, szczególnie aby usprawnić swoje zadania bądź też wygenerować dodatkowe korzyści (według kanwy propozycji wartości). Warto, aby w przedsiębiorstwie powstały więc rozmowy na ten temat pomiędzy różnymi działami – marketingiem, sprzedażą, działami operacyjnymi i... controllingiem czy też finansami. Należy wówczas odpowiedzieć na pytania, w czym pomagamy i pragniemy pomagać klientom, jak się wyróżniać na rynku oraz jak realizować to w sposób zyskowy?

Eksperti marketingu dowodzą, iż głównym zadaniem spełniania potrzeb konsumentów jest dostarczanie wartości klientom metodą korzystniejszą niż konkurencja. Narzędziami, stanowiącymi podstawę do realizacji nadmienionych działań stanowi rachunek zysków i strat oraz właśnie kanwa modelu biznesowego. Nie ulega wątpliwości, iż jest to zadanie nie tylko szefa marketingu, ale również całej organizacji.

Jeżeli spojrzymy na controlling jako na wsparcie biznesu w realizacji celów, to budowa modelu controllingowego powinna zacząć się właśnie od celów, strategii i modelu biznesowego¹⁶. Zdecydowanie nie należy za priorytet uznawać koncepcji typu rachunek kosztów działań ABC, Zrównoważona Karta Wyników BSC, czy metody budżetowania.

Jednakże warto je znać oraz wiedzieć, jakich ich elementów użyć w konkretnym przedsiębiorstwie, otoczeniu biznesowym i w klarownej kulturze organizacyjnej przedsiębiorstwa. Dla zobrazowania przytoczonej tezy, przyjrzyjmy się poniższym przykładom.

Kalkulacja i alokacja kosztów

W przedsiębiorstwach często obsługujemy różne segmenty klientów, którym sprzedajemy te same produkty. Pytania, które przy tej okazji padają, są następujące¹⁷:

- Jaką wartość wnoszą produkty czy usługi konkretnym segmentom?
- Dla których klientów poszczególne elementy naszej oferty mają wartość?
- Którzy klienci chcą za tę czy dodatkową wartość zapłacić i ile?
- Ilu jest takich klientów, czy jesteśmy w stanie skorzystać z ekonomii skali?
- Na jakim etapie jest dana potrzeba, w której pomagamy?
- Czy jest to innowacja czy cecha standardowa, która kosztuje nasze przedsiębiorstwo, a klienci nie chcą za nią płacić?

¹⁴ P. Musiał, *Controlling a modele biznesowe*, „Controlling i Zarządzanie”, 2018, s. 17.

¹⁵ Ibidem.

¹⁶ Ibidem.

¹⁷ J. Drzewiecki, *Model biznesu jako narzędzie zarządzania strategicznego: zastosowanie, dylematy i wyzwania*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, tom XIV, Nr 13, SAN, s. 67.

W odpowiedzi na wskazane pytania pomagają przykłady różnych modeli biznesowych. Wyróżnić należy pięć podstawowych ich typów w odniesieniu do zależności rynkowych¹⁸:

- B2C (*Business-to-Customer*) – jest najczęściej spotykanym typem. W tym przypadku przedsiębiorstwa usiłują zyskać klientów indywidualnych. Od 1995 roku jest to najbardziej rozwijający się model.
- B2B (*Business-to-Business*) – przedsiębiorstwa kierują swoje towary i usługi do innych przedsiębiorstw. Ten typ generuje największe przepływy pieniężne.
- C2C (*Customer-to-Customer*) – w tym przypadku organizuje się możliwość wymiany dóbr pomiędzy konsumentami, np. poprzez aukcje internetowe.
- P2P (*Peer-to-Peer*) – polega na wykorzystaniu Internetu w taki sposób, aby użytkownicy bezpośrednio dzielili się plikami, bez konieczności przesyłania ich przez główny serwer.
- M-commerce (*Mobile Commerce*) – odnosi się do urządzeń bezprzewodowych, za pomocą których możemy dokonywać transakcji. Wykorzystuje się przy tym połączenie bezprzewodowe w laptopach lub telefonach.

Bardziej innowacyjne przykłady modeli, z których winny korzystać obecne przedsiębiorstwa stanowi typologia *freemium*, jako połączenie angielskich słów: free i premium, obrazując model w którym część klientów płaci za usługi, a część nie (są utrzymywani przez pierwszą grupę)¹⁹. Założeniem jest, aby jak najwięcej klientów niepłacących skonwertowało na płacących. Drugi przykład to „przynęta i haczyk” – oferowane jest coś za darmo lub w niskiej cenie, po to, aby klienci związali się na dłużej z naszą firmą (np. maszynka do golenia i ostrza, ekspresy do kawy i kapsułki, aparaty telefoniczne i abonamenty)²⁰.

To tylko nieliczne przykłady z wprowadzanych innowacji. Warto wiedzieć, w jakim modelu firma działa i wówczas można przystąpić do przygotowania koncepcji kalkulacji kosztów. Jeśli w modelu rentowności wydzielimy koszty niewykorzystanego potencjału to należy podjąć rozmowę, co z tym zrobić. Niewykorzystane moce wytwórcze można zaangażować w obsługę klientów darmowych (aby np. napełnić lejek sprzedażowy) lub mało płacących (bo każda złotówka ponad koszty zmienne od takiego klienta może generować nam dodatkowy zysk).

Równie dobrze niewykorzystany potencjał można skierować do zupełnie innych obszarów, czyli zupełnie nowych segmentów, których dzisiaj nie postrzegamy z perspektywy klientów. W ten sposób nieużytkowany potencjał może okazać się źródłem przewagi konkurencyjnej do budowania nowych modeli biznesowych. Często finanse wraz ze sprzedażą czy marketingiem stanowią odmienne perspektywy. Trudno jest wówczas mówić, iż controlling, który kalkuluje i ocenia, rozumie oraz wspomaga biznes. Kanwa modelu biznesowego może być tutaj ciekawym narzędziem przy opracowaniu modelu kalkulacji łączącym aspekty różnych działów w postaci jednego, zrozumiałego opisu.

Planowanie i budżetowanie

Planowanie i budżetowanie jest jednym z kluczowych narzędzi controllingu. Rozwiązania wspierające proces planowania pomagają wyznaczyć cele oraz znaleźć najbardziej efektywne sposoby ich osiągnięcia. Z kolei na etapie budżetowania analizowane są kluczowe dane finansowe, dzięki czemu możliwe jest wyznaczanie priorytetów dla zasobów oraz ich alokacja²¹.

¹⁸ M. Norris, S. West, E-biznes, Wydawnictwa Komunikacji i Łączności, Warszawa 2001, s. 179.

¹⁹ P. Musiał, op.cit., s. 18.

²⁰ Ibidem.

²¹ Budżetowanie, [14.03.2018], <http://www.codec.pl/rozwiązania/controlling/budzetowanie/>.

Jednakże w przedsiębiorstwach nieunikniony pozostaje dylemat: Jak szczegółowo i z jaką częstotliwością planować? Z pewnością taka informacja byłaby przydatna do projektowania w szczególności produkcji oraz zakupów. Ważne jest jednak to, czy nasz zespół handlowy jest w stanie wiarygodnie zaplanować dane z taką szczegółowością?

A może warto znów odwołać się do segmentów klientów? Niektórych można planować „według nazwiska” i według indeksu (bo są przewidywalni): cena x ilość z uwzględnieniem rabatów²². Inne zaś grupy należy projektować według obrotów wartości przychodów, a pozostałe jedną kwotą, wychodząc od potencjału rynkowego i planując konwersję: potencjał x wskaźnik konwersji x średni obrót²³.

Dodatkowo, warto wziąć pod uwagę cykl życia klienta, a może jakąś inną wspólną cechę, której do tej pory nie zauważaliśmy? Natomiast co w przypadku wprowadzania na rynek innowacyjnych produktów albo wejścia w nowe segmenty czy kanały sprzedaży?

Dużym błędem w wielu organizacjach okazują się tabele planistyczne, które tworzone dla znanego obszaru, przykładają się do zupełnie nowych inicjatyw. Wspominał o tym ekspert, M. Johnson, pisząc, iż „modele finansowe zabijają innowacje”²⁴. Zupełnie inaczej powinna wyglądać wtedy struktura planowania inwestycji (oparta głównie na wiedzy i faktach), aniżeli ta do ewidencjonowania pomysłów i innowacji (głównie hipotezy).

Raportowanie

Raportowanie zamienia dane w informacje, które wspomagają procesy analiz, budżetowania, planowania czy też podejmowanie decyzji. Jednym z kluczowych aspektów tego mechanizmu jest wizualizacja informacji, zarówno w kwestii dopasowania jej do odpowiednich odbiorców, jak i ogólnej dostępności.

Na oferowane przez przedsiębiorstwa rozwiązania składają się raporty oparte na wszystkich danych znajdujących się w centralnej bazie, czy innych źródłach zewnętrznych, prezentujące wyniki poszczególnych działów oraz dane finansowe według produktów czy dedykowanych potrzeb odbiorców²⁵. Pomagają dotrzeć do niezbędnych informacji, nawet jeśli ich wydobywanie wymaga przetworzenia dużej ilości danych.

W modelu biznesowym pojawiają się jednak oddzielne bloki raportowania, m.in. dla obszarów, takich jak relacje z klientami, kluczowe procesy czy zasoby. Generują one konkretne koszty obserwowane w pieniądzu i danym czasie.

Niezwykle ważną kwestię w tym procesie stanowią mierniki niefinansowe. To one pokazują, jakie działania realizujemy, jak wykorzystujemy dostępne zasoby w kontekście dostarczania wartości klientom oraz w jaki sposób nasza organizacja się uczy i rozwija²⁶. Dla menedżerów informacja niefinansowa jest dużo bliższa, ponieważ zespoły mają bezpośredni wpływ na wiele istotnych czynników, tj. na czas realizacji, sposób obsługi klienta, kolejność realizacji zadań, a nie na bezpośrednie koszty, które często są głównym obszarem raportowania obok przychodów i marży.

²² Ibidem.

²³ Ibidem.

²⁴ J. Goliszewski, *Controlling: koncepcja...* op.cit., s. 69.

²⁵ Raportowanie, [14.03.2018], <http://www.codec.pl/rozwiwania/controlling/raportowanie/>

²⁶ P. Musiał, op.cit., s. 19.

Zakończenie

Controlling zapewnia współczesnym przedsiębiorstwom większą skuteczność i efektywność zarządczą oraz możliwość uzyskiwania pożądanych wyników zgodnych z ich planami. W konsekwencji pozytywnie wpływa to na realizację założonej strategii i umożliwia przetrwanie bądź rozwój w perspektywie długookresowej. Jednak, aby uzyskać jeszcze lepsze rezultaty oraz przewagę konkurencyjną w dobie globalizacji i przemian technologicznych, niezwykle ważne jest dopasowanie schematu controllingowego do modelu biznesowego. Wszelkie informacje, które płyną z controllingu do biznesu, powinny być użyteczne dla całej organizacji, którą stanowią przede wszystkim ludzie, tworzący kluczowy zasób oraz wszelkie procesy. O rentowności przedsiębiorstwa decydują klienci i wartość, jaką ma im wówczas organizacja do zaoferowania.

Ukazana istota controllingu w powiązaniu z modelem biznesowym dowodzi, iż warto korzystać oraz łączyć różne narzędzia i koncepcje z obszaru zarządzania i controllingu po to, aby faktycznie wspierać organizację, menedżerów i wszystkich pracowników w realizacji celów. Rozwiązanie to pozwoli na szybsze reagowanie na zmiany, które można zaobserwować w otoczeniu zewnętrznym przedsiębiorstwa. Warto podkreślić niezwykle ważną rolę controllerów, którzy mogą stać się partnerami biznesowymi, czerpiącymi również zyski dla organizacji. Wydaje się, iż obecnie nastał dobry czas na rozwój w tym kierunku, ponieważ podstawowe zadania controllingowe można dzisiaj zautomatyzować, wykorzystując systemy informatyczne.

Consolidation of controlling with the business model in the context of the company's operations

Summary:

The article presents the concept of controlling concept in relation to the canvas of business models as a basis for the effective functioning of the enterprise in the era of globalization and technological changes. It turns out that the implementation of the main tasks of controlling in the field of budgeting and planning, cost calculation or reporting no longer prevails about the profitability of the company in the context of gaining competitive advantage and increasing market value. It seems necessary to analyze controlling in a broader perspective, in consolidation with the whole of processes, resources and the environment of the organization, which constitute the prism of innovative solutions, recognized as business models.

Keywords: controlling processes, canvas of the business model, enterprise efficiency