

## **Budżetowanie a fotele czyli o wpływie controllingu na pozycję Firmy.**

Tym razem będzie o dyplomatycznej stronie controllingu...

Kilka dni temu byłem w niewielkiej firmie, będącej częścią dużej grupy kapitałowej. Ponieważ grupa ta została utworzona odgórnie, na mocy ministerialnej decyzji z kilku dużych spółek Skarbu Państwa, jej struktura podmiotowa nie jest jeszcze do końca ukształtowana, mało tego – nie jest całkiem racjonalna.

Jak to po każdej większej fuzji bywa, w nowym organizmie gospodarczym mamy do czynienia z dublowaniem się niektórych funkcji w różnych komórkach/departamentach, czy spółkach – córkach.

Firma, w której byłem jest właśnie taką „dublującą” się spółką, świadczącą usługi dla swojej firmy – matki. Identycznych spółek w całej grupie jest jeszcze kilka. Oczywiście jest, że w niedalekiej przyszłości zostaną one połączone w jeden organizm. Kwestią dyskusyjną pozostaje to, która ze spółek będzie konsolidującą, a które – konsolidowanymi (oraz to, który z prezesów będzie prezesem większej Firmy, a który będzie musiał poszukać innej pracy...).

W tak nakreślonych okolicznościach doszło do spotkania poświęconego controllingowi. I dzięki temu zetknąłem się z zupełnie niedocenianym przeze mnie wcześniej aspektem tej dziedziny – czyli aspektem polityczno – dyplomatycznym. Pierwszy raz miałem wrażenie, że Klient chce sobie sprawić „system do controllingu – sztuk 1”, bez większego wnikania w jego istotę, dyskusji o potrzebach, modelu funkcjonowania Firmy itp. Jediną rzeczą, którą żywo się interesowano podczas spotkania był ... cennik naszych usług oraz możliwość uzyskania od nas „certyfikatu zakończenia wdrożenia controllingu” (co wprawilo mnie w największe osłupienie, gdyż całe dotychczasowe doświadczenie mówi mi, że trudno mówić o czymś takim jak „zakończenie wdrożenia controllingu”, podobnie jak trudno mówić o „zakończeniu nauki języka niemieckiego” – w obu przypadkach można jedynie określić pewien poziom zaawansowania. Poza tym zazwyczaj to my otrzymujemy na koniec projektu jakąś postać listu referencyjnego od Klientów, a nie oni od nas – choć może to dobry pomysł...). Nie bardzo rozumiałem o co chodzi, aż w końcu sprawę naświetlił mi dość mocno zestresowany prezes. Otóż, wszystkie bliźniacze spółki w Grupie Kapitałowej chciałyby być przejmującymi, a nie przejmowanymi. Zarząd Grupy ogłosił

zaś, że jednym z głównych kryteriów takiej decyzji będzie „stosowanie zaawansowanych metod zarządzania”. I w związku z tym wszystkie spółki – bliźniaczki zaczęły na wyścigi wdrażać ISO, BSC, TQM, ERP i jeszcze parę innych wynalazków o tajemniczo brzmiących skrótach. Co ciekawe – większość tych projektów po przeprowadzeniu konsolidacji i tak trzeba będzie powtórzyć, bo potencjalna nowa spółka będzie po prostu inna – będzie to pięć razy większy, wielooddziałowy podmiot o zupełnie innej specyfice organizacyjnej.

Sytuacja była dość dziwna, spółka radziła sobie dobrze na swoim niszowym, ale też zmonopolizowanym przez siebie rynku, właściwie nie mając większego kontaktu z jakąkolwiek konkurencją – po prostu wszystko sprzedawała Spółce – matce po stawkach ustalanych metodą „koszt plus” (a nie „cena minus” jak w większości Firm), jej działalność była dość prosta, rozmiary niewielkie – około 150 pracowników.

Trzeba przyznać, że w dość przewrotny sposób dość łatwo było w tym przypadku policzyć takie rzeczy, jak „stopę zwrotu z inwestycji w controlling”, „opłacalność podniesienia jakości zarządzania” itp. No i oczywiście bardzo mi było miło, że dziedzina, którą się zajmuje jest tak wysoko oceniana przez szefów wspomnianej Grupy Kapitałowej, że przyznają punkty za jej wdrożenie... To trochę tak, jak z reformami Piotra I – kazał bojarom ściąć brody, aby wyglądali bardziej po europejsku, co jednak niekoniecznie coś zmieniło w ich mentalności (bo że cara trzeba i opłaca się słuchać, wiedzieli od dawna). I zapewne opisywana tutaj firma sprawi sobie jakiś „System do controllingu – sztuk 1”, tylko czy coś się w niej od tego zmieni?