

Controller

partner biznesowy
w erze digitalizacji

Rozwój modeli biznesowych
w erze digitalizacji

Rozwijająca się digitalizacja procesów, produktów i sieci, związana z nowym oprogramowaniem i innowacyjnymi technologiami, ma ogromny potencjał wywoływania przełomowych zmian w modelach biznesowych przedsiębiorstw z niemal wszystkich branż. Obecnie, wiele przedsiębiorstw już zrozumiało, że digitalizacja oferuje istotne możliwości wdrożenia innowacyjnych modeli biznesowych opartych na technologiach internetowych.



DR TOMASZ ZIELIŃSKI

Dyrektor zarządzający Międzynarodowego Stowarzyszenia Controllerów ICV Polska, prezes Zarządu firmy ABC Akademia Sp. z o.o. – producenta platformy zarządczo-controllingowej Doctor Coster® oraz lidera wdrożeń ZPRK/RPCA w Polsce. Prezes Zarządu i opiekun merytoryczny Akademii Controllingu Sp. z o.o.



Z ARTYKUŁU DOWIESZ SIĘ:

- ◆ Jak zorganizować efektywny dział controllerów – partnerów biznesowych,
 - ◆ Jakie są kluczowe kompetencje controllerów i jak je odpowiednio kształtować,
 - ◆ Co wchodzi w zakres procesu controllingowego w nowoczesnych korporacjach – na przykładzie platformy cyfrowej Zalando.
-

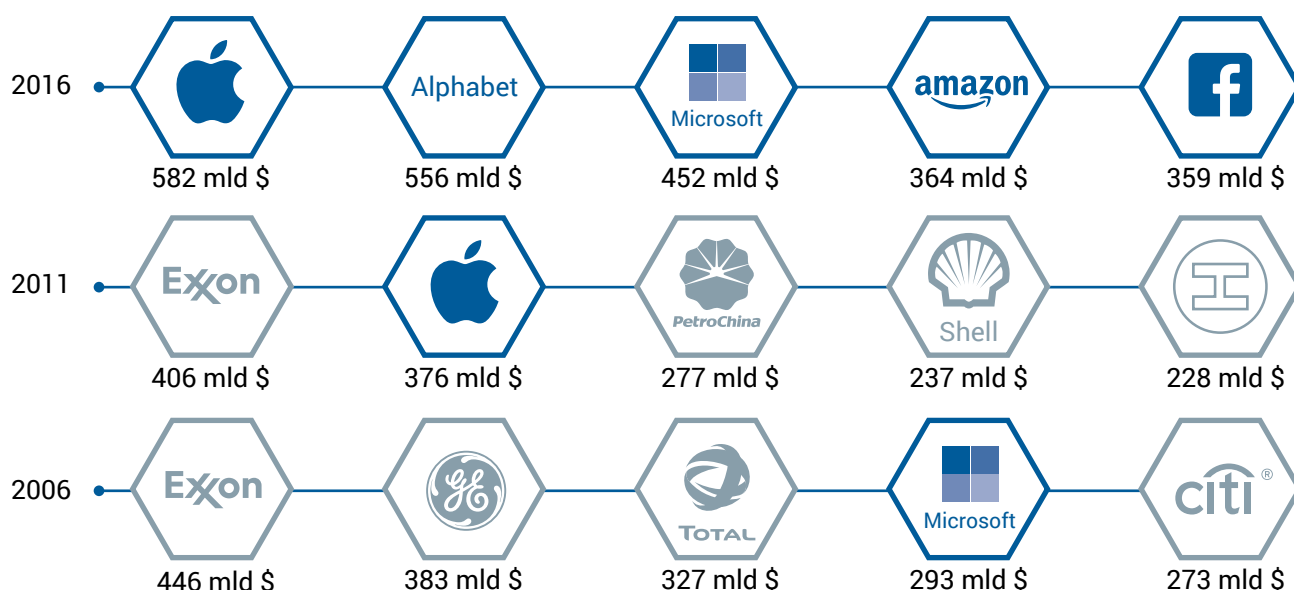
KTÓRE SPÓŁKI SĄ NAJWIĘCEJ WARTE?

Analiza wartości giełdowej spółek pokazuje, że dziś pięć firm o najwyższej wartości akcji ma model biznesowy, który jest silnie lub w przeważającej części oparty na digitalizacji. Na przestrzeni lat firmy, których model biznesowy nie jest w dużym stopniu cyfrowy, np. giganci z sektora energetycznego Exxon i Shell, zupełnie zniknęły z listy pięciu spółek o najwyższej wartości giełdowej (rys. 1).

Cyfrowe modele biznesowe są ważne nie tylko dla start-upów i pionierów. Firmy o ugruntowanej pozycji coraz częściej wdrażają cyfrowe innowacje w swoich modelach biznesowych. Daimler, producent samochodów, stworzył usługę car-sharingu – car2go, która umożliwia klientom wyszukiwanie i rezerwację samochodów zaparkowanych w różnych miejscach na terenie miasta poprzez aplikację mobilną. Po zakończeniu wypożyczenia klienci mogą zostawić samochód na dowolnym publicznym miejscu parkingowym w strefie działania car2go. Obecnie car2go jest liderem rynku elastycznego car-sharingu.

NIE PRZEŚPIJ ERY DIGITALIZACJI

Jednak dla wielu firm o ugruntowanej pozycji cyfrowa rewolucja nie była sukcesem. Quelle i Nokia to przykłady przedsiębiorstw, które doświadczyły dramatycznych konsekwencji błędnych decyzji zarządczych dotyczących oceny potencjału wynikającego z cyfryzacji.



◆ Rys 1. Spółki o najwyższej wartości giełdowej na przestrzeni ostatnich lat¹

Firma Quelle miała swego czasu najnowocześniejszy magazyn dystrybucyjny, w którym, jako pierwszym, dane dotyczące przesyłek były przetwarzane elektronicznie. Kiedy Amazon rozpoczął sprzedaż internetową w 1994 r., zarząd Quelle nie docenił siły Internetu jako kanału dystrybucyjnego ani Amazona jako konkurenta. Po latach, kiedy firma Quelle w końcu zdecydowała się na sprzedaż internetową, było już za późno i w 2009 r. ogłosiła niewypłacalność. Natomiast Nokia w 1998 r. przejęła od Motoroli pozycję największego producenta telefonów komórkowych i przez lata utrzymywała się na pozycji lidera. W 2007 firma Apple wprowadziła do sprzedaży iPhone'a, który miał ekran dotykowy, aplikacje i wywołał rewolucję smartfonową. Mimo że Nokia była pierwszym producentem telefonu komórkowego z dostępem do Internetu, straciła swoją szansę i zbyt późno zrozumiała, jak duży potencjał rozwoju jej własnego modelu biznesowego mają aplikacje na urządzenia mobilne. Wskutek nieudanej strategii korporacyjnej, która była sceptyczna wobec innowacji, sprzedaż Nokii znacznie spadła i ostatecznie firma straciła swoją przewagę na rynku telefonów komórkowych.

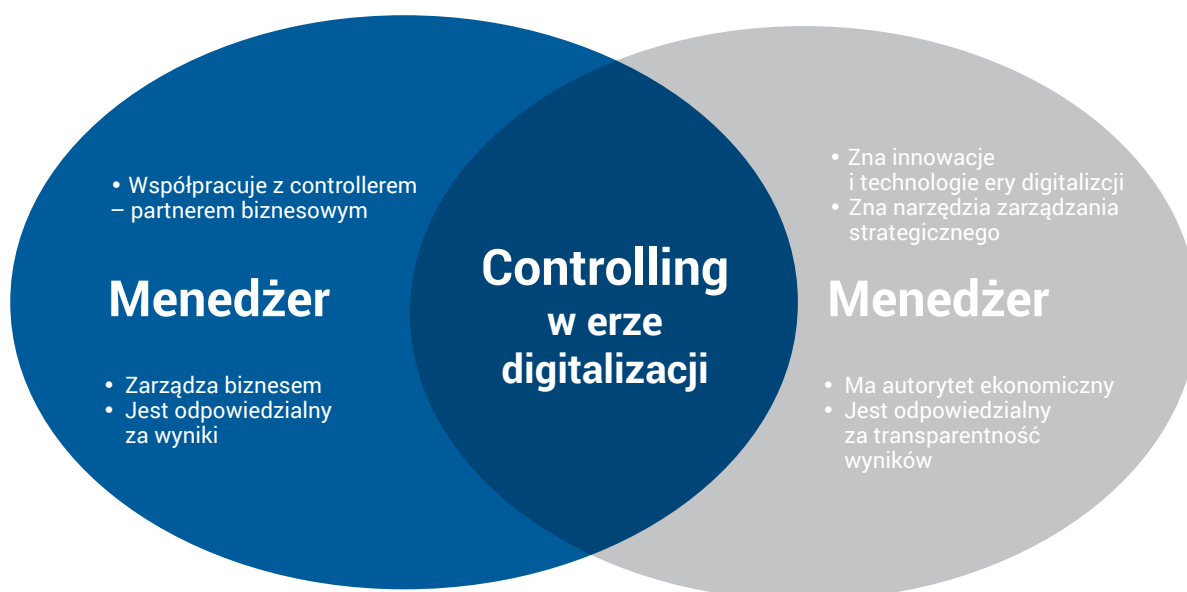
Te negatywne przykłady dobrze pokazują, że sukces cyfrowych modeli biznesowych nie zależy tylko od zasobów technologicznych i finansowych. To raczej dobra pozycja firmy w erze cyfrowej transformacji zależy od decyzji kierownictwa. Tutaj staje się jasne, że controllerzy również muszą zaangażować się we wdrażanie cyfrowych innowacji w modelach biznesowych, ponieważ ich rola, jako partnerów biznesowych kadry zarządzającej, sprawia, że ich wsparcie i ocena są niezbędnym elementem ważnych, strategicznych decyzji. Jednak, kiedy me-

nedżerowie podejmują te decyzje, które kwestie związane z innowacjami wymagają wsparcia controllerów? Jak właściwie controllerzy mogą pomóc kierownictwu odpowiedzieć na pytania związane z cyfrowymi innowacjami? Jakie metody i narzędzia – nowe lub takie, które sprawdziły się w zarządzaniu innowacjami – są dostępne dla controllerów? Dzisiaj te pytania są bardzo ważne i wymagają natychmiastowych odpowiedzi.

Sukces we wdrażaniu cyfrowych modeli biznesowych zależy przede wszystkim od decyzji kierownictwa. W tym kontekście controllerzy, jako partnerzy biznesowi kadry zarządzającej, muszą odpowiednio wspierać osoby decyzyjne w rozwiązywaniu problemów związanych z cyfrowymi innowacjami.

CONTROLLER JAKO PARTNER BIZNESOWY W ERZE DIGITALIZACJI

Istotą racjonalnego zarządzania i jednocześnie nieodzownym zadaniem każdego menedżera jest myślenie i działanie zorientowane na cel oraz nakierowanie wszystkich decyzji na osiągnięcie z tym związane rezultatu. Controlling, który rozumiany jest jako „proces zarządczy polegający na definiowaniu celów, planowaniu i sterowaniu organizacją w taki sposób, aby każdy decydent działał zorientowany na ustalony cel”², wyraźnie wymaga współdziałania menedżerów z controllerami. Nie ma mowy o controllingu bez zaangażowania kadry zarządzającej. Te same założenia dotyczą przyszłości controllingu w erze digitalizacji, gdzie zadaniem controllerów, partnerów biznesowych kadry zarządzającej, jest wspólna praca z menedżerami nad cyfrowym rozwojem przedsiębiorstw (rys. 2).



◆ **Rys 2.** Controlling w erze digitalizacji jako wspólna praca menedżerów z controllerami³

MENEDŻER + CONTROLLER = CONTROLLING

Jeżeli controller ma być partnerem biznesowym menedżera, to współpraca menedżera i controllera musi odbywać się na równorzędnym i równoprawnym poziomie. Wprawdzie to menedżer wyznacza kierunek działania i strategię firmy, ale controllerzy również są współodpowiedzialni za osiąganie celów. Współpraca ta dotyczy również digitalizacji modeli biznesowych przedsiębiorstw, gdzie controller może być zarówno inspiratorem zmian, jak i „sparing partnerem” kadry zarządzającej. Controller jako „sparing partner” ma za zadanie zapewnić odpowiednią szczegółowość, jakość oraz racjonalność procesu wprowadzania cyfrowych innowacji. Mając na uwadze model kompetencji controllerów, który przyjęło Międzynarodowe Stowarzyszenie Controllerów (ICV), za partnerską organizacją IGC⁴, wsparcie menedżerów w cyfryzacji modeli biznesowych to zadanie dla controllerów strategicznych. Zgodnie z tym dokumentem, controller strategiczny (Strategic Controller) jest odpowiedzialny za wsparcie kadry zarządzającej w długoterminowym budowaniu wartości przedsiębiorstwa. Zorientowany jest na budowanie przewagi konkurencyjnej oraz rozwój potencjału do osiągania przyszłego sukcesu⁵. Problem digitalizacji modeli biznesowych ma zdecydowanie strategiczny charakter i potwierdza słuszność przypisania tej tematyki do zakresu zainteresowań controllerów strategicznych.

ROLA I ZADANIA CONTROLLERÓW W ERZE DIGITALIZACJI

Praktyczne doświadczenia przedsiębiorstw, które wdrożyły innowacje cyfrowe w swoich modelach biznesowych, takich jak: Daimler, Deutsche Bahn, Kuka, Mister Spex, Zalando, wyraźnie pokazują, że

tematyka digitalizacji dotyczy controllerów i powinna być w ich kręgu zainteresowań¹. Według ICV, to właśnie controllerzy będący partnerami biznesowymi kadry zarządzającej pełnią ważną funkcję w procesie digitalizacji przedsiębiorstw.

DWIE PERSPEKTYWY DIGITALIZACJI

Rola controllerów strategicznych w erze digitalizacji ma dwie perspektywy. Po pierwsze, controlling wspiera cały proces digitalizacji, ponieważ umożliwia rozwój cyfrowych innowacji w modelu biznesowym. Controllerzy powinni znać nowoczesne technologie, takie jak: platformy internetowe, Robotic Process Automation (RPA), technologie Industry 4.0, BIG DATA, Advanced Analytics, sztuczna inteligencja (AI) itp., rozumieć problematykę rozwoju modeli biznesowych oraz znać narzędzia analizy i planowania strategicznego. W tym sensie controllerzy są inspiratorami zmian, inicjującymi wdrożenia nowoczesnych technologii w procesach podstawowych i wspierających wszystkie obszary biznesowe swoich przedsiębiorstw.

Po drugie, controllerzy patrzą na digitalizację i narzędzia z nią związane jako na czynnik napędzający zmiany w samym controllingu. Wówczas celem jest usprawnianie funkcjonowania procesów controllingowych po stronie zarówno ewidencyjnej, kalkulacyjnej, jak i raportowej.

CONTROLLER WSPIERAJĄCY PROCES INNOWACJI, INSPIRUJĄCY ZMIANY

Pierwsza perspektywa oznacza, że controller wspiera poszczególne etapy procesu wdrażania innowacji, a dokładniej brainstorming, ocenę pomysłów, wdrożenie i bieżące działania.

Z punktu widzenia controllingu burza mózgów (brainstorming) oznacza na przykład ustalenie, w jaki sposób mogą być wyceniane produkty i usługi w kontekście innowacji w modelu biznesowym, określanie, które rynki rozwijać, a także opracowywanie prognoz wzrostu przychodów. Ocena pomysłów polega na określeniu wartości, jaką innowacje w modelu biznesowym wniosą do przyszłego sukcesu firmy. W fazie wdrożenia controlling koncentruje się na zaprojektowaniu takiego systemu zarządzania

Controller strategiczny, jako partner biznesowy, może wykorzystywać w procesie wdrażania cyfrowych innowacji sprawdzone metody, zarówno nowe dla firmy, jak i te stosowane w tradycyjnych gałęziach gospodarki.

i pomiaru wyników, który będzie odpowiedni dla cyfrowych modeli biznesowych. Po wdrożeniu cyfrowej innowacji controller musi śledzić i analizować powiązane przychody oraz koszty z wykorzystaniem systemu raportowania wyników, odpowiednim do podejmowanych bieżących działań.

CONTROLLER DIGITALIZUJĄCY PROCES CONTROLLINGOWY

Druga perspektywa koncentruje się na transformacji cyfrowej samego controllingu. Kompleksowe, transformacyjne podejście obejmuje cztery podstawowe obszary działalności: procesy i struktury, metody i narzędzia, rolę i tożsamość oraz możliwości i współpracę.

Dzięki holistycznemu podejściu do tych dwóch perspektyw i wykonywaniu zadań z nimi związanych controller może odegrać ważną rolę w sukcesie wdrażania cyfrowych modeli biznesowych przedsiębiorstw z różnych branż.

ROLA CONTROLLERÓW W ROZWOJU PLATFORMY CYFROWEJ ZALANDO

Istotną rolę w rozwoju odzieżowej platformy cyfrowej firmy Zalando odegrali również controllerzy firmy. Spółka Zalando, założona w 2008 r. w Berlinie, to największa europejska platforma internetowa związana z modą (niniejszy przykład, zawierający opis zadań i rolę controllerów w firmie Zalando, zawarty jest w literaturze¹). Podstawowy element działalności Zalando to sklep internetowy z odzieżą,

oferujący klientom duży wybór ubrań, obuwia i akcesoriów z ok. 2000 marek. Oferując darmową dostawę i zwroty, a także prawo do zwrotu produktów do 100 dni, Zalando wyznacza nowe standardy sprzedaży internetowej. Obecnie grupa działa w 15 krajach w Europie, gdzie oferuje swoim klientom ponad 20 możliwości płatności, współpracuje z różnymi lokalnymi dostawcami usług logistycznych i działa w 12 językach, nie tylko w samym sklepie internetowym, ale również w centrum obsługi klienta. Strategia ukierunkowana na platformę również zmieniła pojęcie klienta Zalando. Ze sprzedawcy odzieży firma rozwinęła się i stała się platformą internetową, a raczej systemem operacyjnym świata mody. Dziś Zalando łączy wszystkich graczy przemysłu modowego na różne sposoby i za pośrednictwem różnych usług – zaczynając od klienta końcowego, a kończąc na sprzedawcach, markach, stylistach, fabrykach i reklamodawcach.

Punktem wyjściowym wprowadzenia innowacji było planowanie strategiczne. Menedżerowie, mając na uwadze działania i plany konkurencji, współpracowali z controllingiem w celu opracowania koncepcji, jak spieniężyć biznes reklamowy, określenia, które rynki powinny zostać rozwinięte oraz jaki wzrost przychodów może być z nich uzyskany. Następnie wykorzystano obserwacje rynku i analizy przewagi konkurencyjnej Zalando oraz luk strategicznych w celu wyróżnienia i określenia następujących nowych innowacyjnych produktów cyfrowych:

- promocja produktów na stronach własnych Zalando,
- zewnętrzna promocja na innych stronach (np. na Facebooku),
- przyrostowy biznes oparty na danych Zalando,
- przyrostowy biznes oparty na danych zewnętrznych.

Przykład ten pokazuje rolę controllerów Zalando we wprowadzaniu komplementarnych, nowych produktów cyfrowych do istniejącego modelu biznesowego firmy. Udział controllerów polega na wykonywaniu różnych zadań w całym procesie innowacji, który obejmuje etapy brainstormingu, oceny pomysłów, wdrożenia i bieżących działań.

BURZA MÓZGÓW – BRAINSTORMING W ZALANDO

Punktem wyjściowym innowacji było planowanie strategiczne. Mając na uwadze zdefiniowane nowe cyfrowe produkty, ustalono wieloletni plan zawierający oczekiwania dotyczące przychodów ze sprzedaży. W związku z tym, że planowanie było ukierunkowane na wartość, podparte było również szacunkami kosztów. Na tym etapie celem było

wprowadzenie systemu wczesnego ostrzegania, aby kontrolować i sterować działalnością w sposób ukierunkowany na wartość.

OCENA POMYSŁÓW

Po określeniu kierunku strategicznego zespół controllingu strategicznego wraz z menedżerami dalej rozwijał pomysły na model biznesowy, aby w sposób ciągły i ukierunkowany ustalić możliwą wartość dodaną. Ten proces obejmował:

- określenie istotnych z perspektywy controllingu kluczowych mierników efektywności – mierniki te stosowane są w dynamicznej działalności cyfrowej w celu identyfikowania w początkowej fazie tych procesów rozwojowych, które, jeśli będzie taka potrzeba, przyczynią się do wprowadzenia nowych innowacji na rynek lub zbadania wyników osiągniętych z danego produktu,
- kalkulację marż pokrycia dla każdego produktu, która wspiera zarządzających w podejmowaniu decyzji inwestycyjnych oraz operacyjnych,
- określenie procesów finansowych w relacjach między firmowych – są one fundamentem podziału przychodów pomiędzy spółki z grupy Zalando i związanego z tym wykorzystania zasobów. Plany zostały udokumentowane w międzyfirmowych umowach serwisowych.

WDROŻENIE CYFROWYCH INNOWACJI W ZALANDO

Punktem centralnym etapu wdrożenia było przechwytywanie i strukturyzowanie danych. Głównym zadaniem controllingu w tym kontekście było sprawdzenie jakości danych, zaczynając od momentu ich rejestracji w systemach księgowych, a następnie w sprzedaży.

W tym zakresie łatwo mogą być wykorzystane dobrze znane modele finansowe i controllingowe sprawdzone dla tradycyjnych modeli biznesowych i przeniesione do cyfrowych. Dostępność danych w czasie rzeczywistym i możliwość ich oceny staje się coraz ważniejsza i jest jednym z podstawowych wymagań w modelu biznesowym Zalando. Przykładowo kampanie sprzedażowe są śledzone w czasie rzeczywistym. To skutkuje zwiększonym zapotrzebowaniem nie tylko na systemy, ale przede wszystkim na „cyfrowe możliwości” samych controllerów. Controllerzy muszą dostosować swoją pracę do krótkiego czasu reakcji modelu biznesowego na otoczenie, klientów, konkurentów itp.

BIEŻĄCE DZIAŁANIA

Podobnie do innych obszarów przemysłu, bieżące działania cyfrowego modelu biznesowego wymagają zarówno wnikliwego raportowania zyskowności,

jak i raportowania kwestii finansowo-księgowych. Nowy model biznesowy jest włączony do głównego cyklu budżetowania. Planowanie umożliwia porównanie wykonania z budżetem i podejmowanie w odpowiednim czasie działań zaradczych. W systemie controllingowym planowane są przychody i koszty. Obiekty kalkulacji kosztów dostosowane są do struktury produktów cyfrowych w taki sposób, aby mogły odzwierciedlać planowaną marżę pokrycia. W przypadku Zalando konkretne obszary systemu controllingowego, które były szczególnie ważne, obejmują sprzedaż, personel, potencjał i zdolności, koszty i finanse.

CONTROLLER STRATEGICZNY JAKO PARTNER BIZNESOWY

Controller strategiczny, jako partner biznesowy, może wykorzystywać w procesie wdrażania cyfrowych innowacji sprawdzone metody, zarówno nowe dla firmy, jak i te stosowane w tradycyjnych gałęziach gospodarki. W tym samym czasie cyfryzacja oferuje możliwości takie jak dostęp do różnych danych nawet w czasie rzeczywistym, ale również wyzwania, w tym dynamiczne tempo i stałe zmiany. Controllerzy, którzy są świadomi tego kontekstu, mogą wnieść istotny wkład w trwały sukces wynikający z innowacji modelu biznesowego. Ich działania zaczynają się od etapu brainstormingu, gdzie dotyczą głównie modelowania koncepcji biznesowej w zakresie określenia generowanej z niej wartości dodanej. W dalszych etapach procesu innowacji zadania controllerów obejmują zakres od definiowania kluczowych mierników efektywności, poprzez przeprowadzanie kalkulacji marż pokrycia, aż do raportowania w ramach procesów finansowych.

W przypadku cyfrowych modeli biznesowych i ich krótkich czasów reakcji na otoczenie coraz ważniejsza dla controllerów staje się dostępność do wysokiej jakości danych w czasie rzeczywistym i umiejętność ich oceny. W związku z tym controllerzy, którzy chcą zaangażować się w rozwój cyfrowych innowacji, muszą sami posiadać wystarczające „cyfrowe umiejętności”. Szerzej o cyfrowych innowacjach modeli biznesowych i roli controllerów w erze digitalizacji przeczytasz w kolejnych artykułach Międzynarodowego Stowarzyszenia Controllerów (ICV). ♦

Bibliografia:

1. ICV 2018a, *Digital Business Model Innovations: Controlling in the Digital Transformation*, International Association of Controllers (ICV), Monachium 2018.
2. ICV/IGC 2013, *Misja controllerów*, International Group of Controlling (IGC), Monachium 2013.
3. ICV 2018b, *Fundamenty Controllingu*, wersja polska poprawiona, International Association of Controllers (ICV), Monachium 2018.
4. IGC 2016, *Controller Competence Model*, Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Monachium 2018.
5. Ibidem, s. 117.