

Plan prezentacji

- **Współczesny szum wokół tematu digitalizacji**
- Tempo zmian w przeszłości
- Role i zadania controllerów w przyszłości

Wpływ cyfryzacji na controlling i controllerów jest zdecydowanie najgorętszym tematem w literaturze...



... i na konferencjach controllingowych




Planung und Steuerung im Zeitalter der digitalen Transformation.
Veränderung. Impulse. Chancen.

41. Congress der Controller
25./26. April 2016 in München



International Association of Controllers



Agiles Controlling in der digitalen Realität
Umbrüche erfolgreich managen.

42. Congress der Controller
15./16. Mai 2017 in München

32. Stuttgarter Controlling & Management Forum



32. Stuttgarter Controlling & Management Forum, 18./19. September 2018, Maritim Hotel:

„Unternehmenssteuerung in der digitalen Organisationswelt – der CFO als Chief Future Officer“

Einschlüsse in die erfolgreiche Unternehmenssteuerung in der digitalen Organisationswelt gewähren u.a.: AIDA Cruises, Allianz Suisse, BNU, Bosch Rexroth, Bundesagentur für Arbeit, Carl Zeiss, Daimler, Deutsche Bahn, Deutsche Telekom, Dieth, DLR, EBS Universität für Wirtschaft und Recht, FH Oberösterreich, Google, KUKA, Miele, Oetikon Balzers, PBeaKK, Plug & Play, Sanoft, Signavio, Talentry, Technische Universität München, VIB Stuttgart, voestalpine Stahl, Voith, ZF Friedrichshafen

Digitalisierung der Controlling-Kernprozesse
Anforderungen digitaler Geschäftsmodelle an Controlling
Use Cases für Robotics, Artificial Intelligence und Data Science

FAST FORWARD
Controlling als Mitgestalter des digitalen Wandels



38. ÖSTERREICHISCHER CONTROLLERTAG | Jahresforum für Finance & Controlling | Hilton Vienna Stadtpark | 1. – 2. März 2018

Controller Institut www.controllertag.at

aktuelle Zahlen sind nicht überholt
Mittlung, Planung, Steuern, Controlling

Literatura przedmiotu jest dość zróżnicowana

Czynniki zmian

- Pojedyncze technologie
- Nowe stanowiska pracy (data scientists)
- Cyfryzacja ogólnie

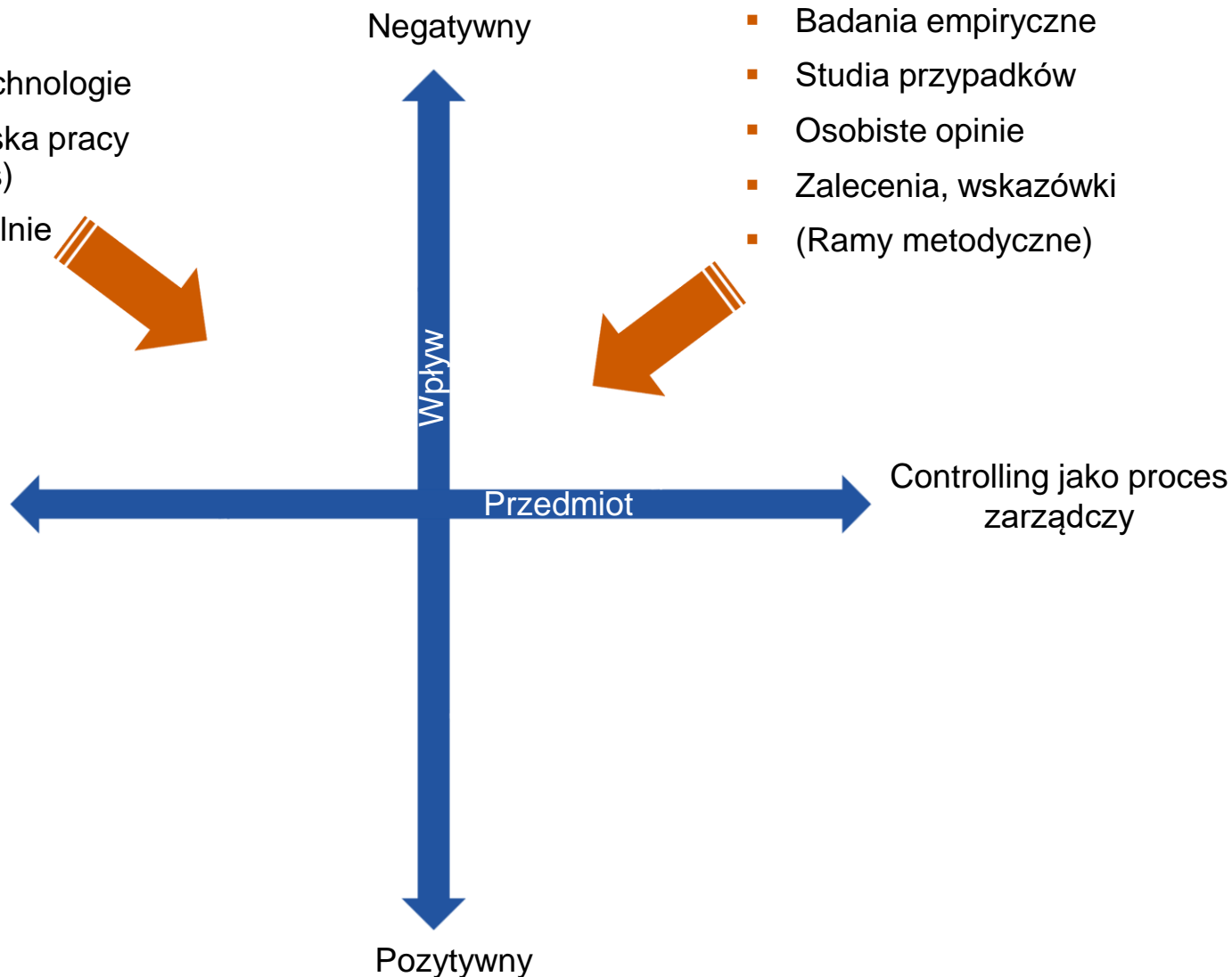


Metodyka











- Badania empiryczne
- Studia przypadków
- Osobiste opinie
- Zalecenia, wskazówki
- (Ramy metodyczne)



Rola i zadania
controllerów



Badania empiryczne: WHU-Controller Panel – najważniejsze tematy w controllingu

Temat	Znaczenie w 2011	Znaczenie w 2014	Znaczenie w 2017	Znaczenie w 2022 (prog.)		
1. Systemy informatyczne	5,6	5,7	5,3	6,2		+0,9
2. Zarządzanie danymi			5,2	6,1		+0,9
3. Efektywność & Controlling	5,4	5,1	4,9	5,8		+0,9
4. Kompetencje cyfrowe			4,2	5,7		+1,5
5. Partnerstwo biznesowe	4,4	4,7	4,6	5,6		+1,0
6. Udział w planowaniu strategicznym	4,7	4,4	4,4	5,4		+1,0
7. Self-service reporting			3,7	5,3		+1,6
8. Zwinny controlling			3,9	5,2		+1,3
9. Zmienność	4,5	4,3	4,4	5,1		+0,7
10. Wewnętrzna komunikacja		4,5	4,3	5,1		+0,8

Source: Schäffer/Weber, Controlling, 1/2018, S. 42ff.

Literatura przedmiotu jest dość zróżnicowana

Czy AI zabierze Ci pracę?

Sztuczna inteligencja ma na celu zastąpienie controllerów, a nie tylko uczynienie controllingu bardziej wydajnym

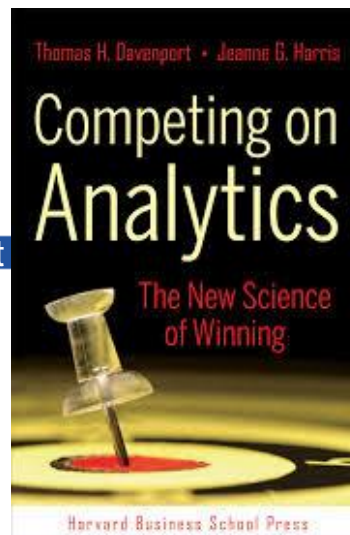


Negatywny

Wpływ

Przedmiot

Rola i zadania
controllerów



Controlling jako proces
zarządczy

Pozytywny

„Wir züchten uns ein
BWL-Prekariat heran,
das in der nächsten
Dekade seiner eigenen
Überflüssigkeit in die
Augen sehen wird“

Axel Gloger, Autor „Betriebswirtschaftsleere“



„Der klassische
BWL-Student ohne

gemeiner Bedeutung, die über das, was die
Unternehmenslogik betrifft, hinausreichen,
etwa über disruptive Innovation, Industrie

auszuspecken. Studenten nennen das Buli-
mie-Lernen. Kurzfristig erfolgreich, lang-
fristig fatal – das weiß auch Langer: „Wir

„Za dziesięć lat nie będzie
controllerów w dużych firmach.“

Martin Hofmann, Head of IT Volkswagen

gle diskutierten dort über künstliche Intelli-
genz und Geschäftsmodelle der Zukunft.
Hörte man ihnen zu, schien der Gedanke
nicht abwegig: Ausgerechnet die Spezialdis-
ziplin der Betriebswirte wird künftig von
Maschinen erledigt.

Menschenleere Büros

Hofmann zufolge könnten sie bald vollauto-
matisch Bestellungen annehmen und mit
Lieferanten kommunizieren, für unter-
schiedliche Modelle unterschiedliche Preise
in unterschiedlichen Ländern setzen, dabei
die Buchhaltung prüfen und den Zahlungs-
verkehr abwickeln – ja: Die Büros bei Volkswa-
gen könnten in Zukunft so menschenleer
aussehen wie die hochautomatisierten Fer-
tigungshallen. Auch wenn in den „Robotic
Enterprises“ der Zukunft immer noch Men-
schen die letzten Entscheidungen treffen
sollen, so sei es doch schwer vorstellbar, dass
dafür noch die gleiche Menge an Betriebs-
wirten gebraucht werde wie heute.

Das sieht auch Peter Fette so. Der Wirt-
schaftsinformatiker ist Professor an der Uni-
versität Saarbrücken und forscht am Deut-
schen Forschungszentrum für Künstliche
Intelligenz (DFKI). Fette hat gemeinsam
mit dem Steuerberatungsunternehmen
WTS Group untersucht, wie künstliche In-
telligenz auch dieses Berufsfeld verändern
kann. „Der klassische BWL-Student, der
keine IT-Kenntnisse hat, hat verloren“, resü-
miert Fette trocken.

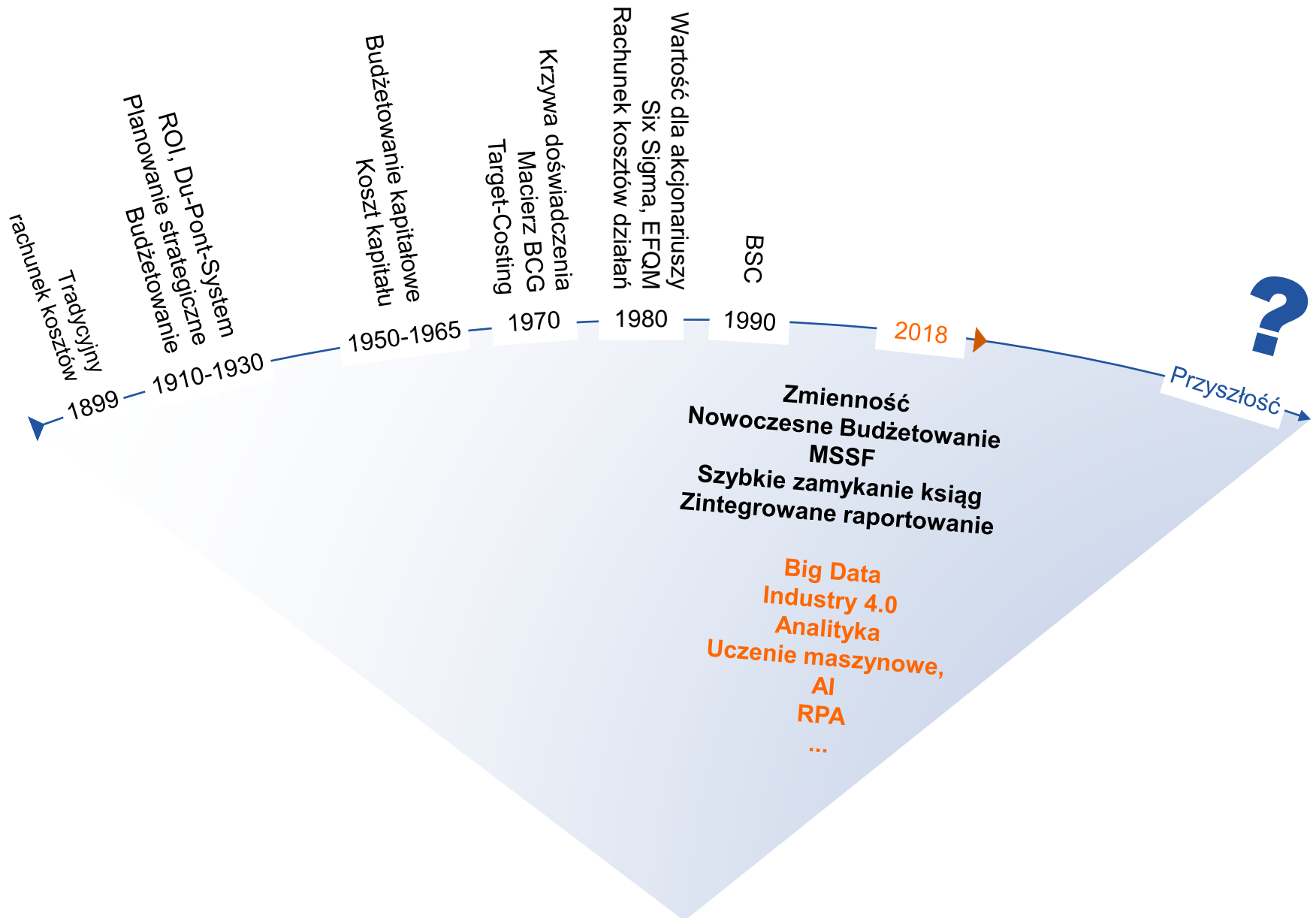
Aber blieben nicht immer noch die klassi-
schen Managementaufgaben eine Domäne
der Betriebswirte? Hört man Franco Parodi
zu, beschleichen einen auch daran schnell
Zweifel. Lange Zeit hat Parodi Konzernen
dabei geholfen, Führungskräfte zu finden.
Seit zehn Jahren ist er Chef seiner Perso-
nalberatung, spezialisiert auf mittelständ-
ische Unternehmen. Parodi, ein Mann mit
Glätze und sauber gestutztem Vollbart,



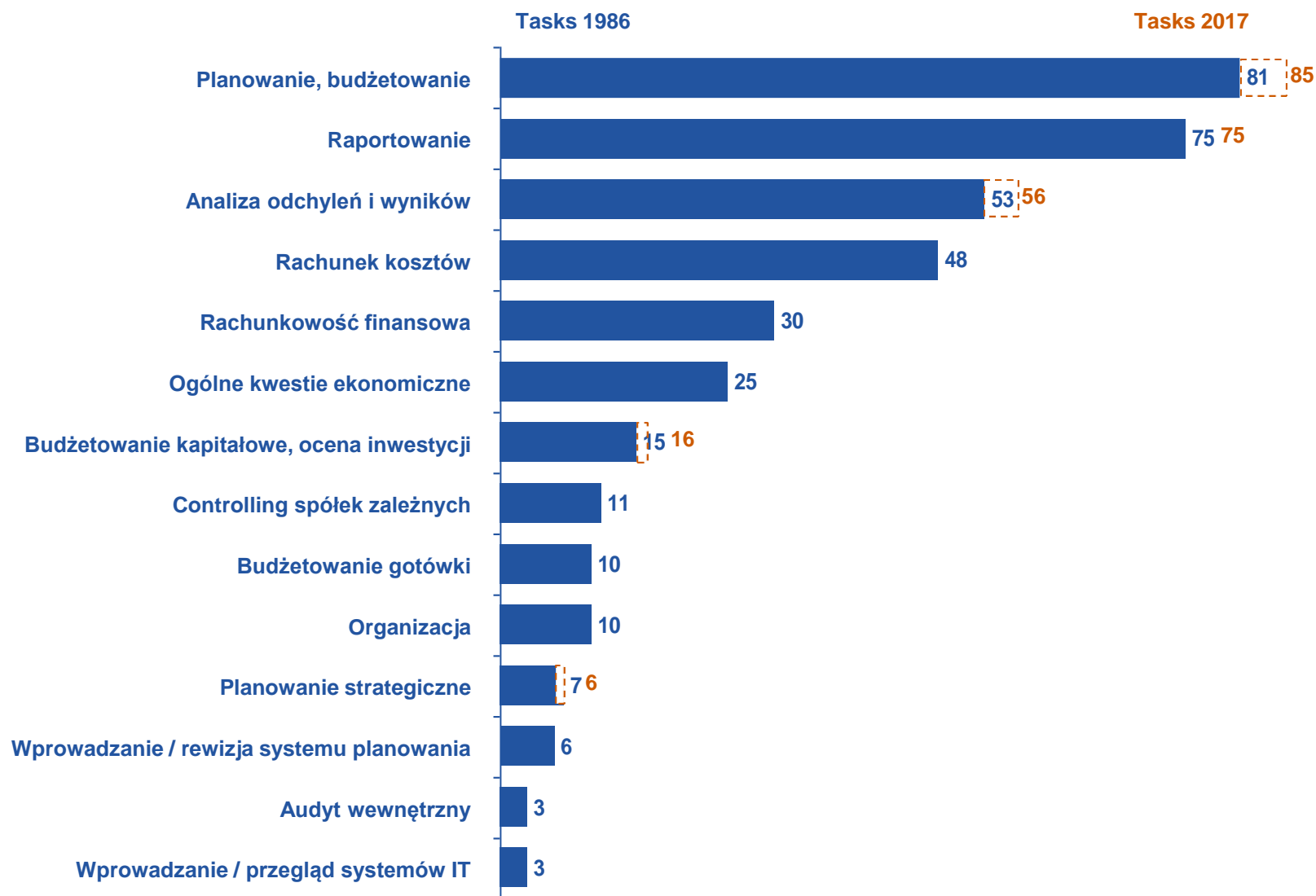
Plan prezentacji

- Współczesny szum wokół tematu digitalizacji
- **Tempo zmian w przeszłości**
- Role i zadania controllerów w przyszłości

Tempo zmian w przeszłości było bardzo wolne



Planowanie i raportowanie pozostają głównymi zadaniami controllerów



Source: Bornemann, Controlling heute, S. 25, 1986; Mayr, Losbichler, 2017

Czy tym razem będzie inaczej?



Dlaczego controllerzy mogą stracić swoje znaczenie w firmie lub może ich być mniej

Menedżerowie przejmują czynności controllerów

- Wyższy poziom umiejętności finansowych menedżerów
- Self-controlling: łatwiejsze w użyciu narzędzia controllingowe
- Młodszy, menedżerowie rozumiejący IT

Maszyny przejmują czynności controllerów

- Automatyzacja powtarzalnych czynności (RPA, np. aktualizacja kalkulacji)
- Automatyzacja działań wysokiej jakości (AI, np. prognozowanie maszynowe)

Data Scientists przejmują czynności controllerów

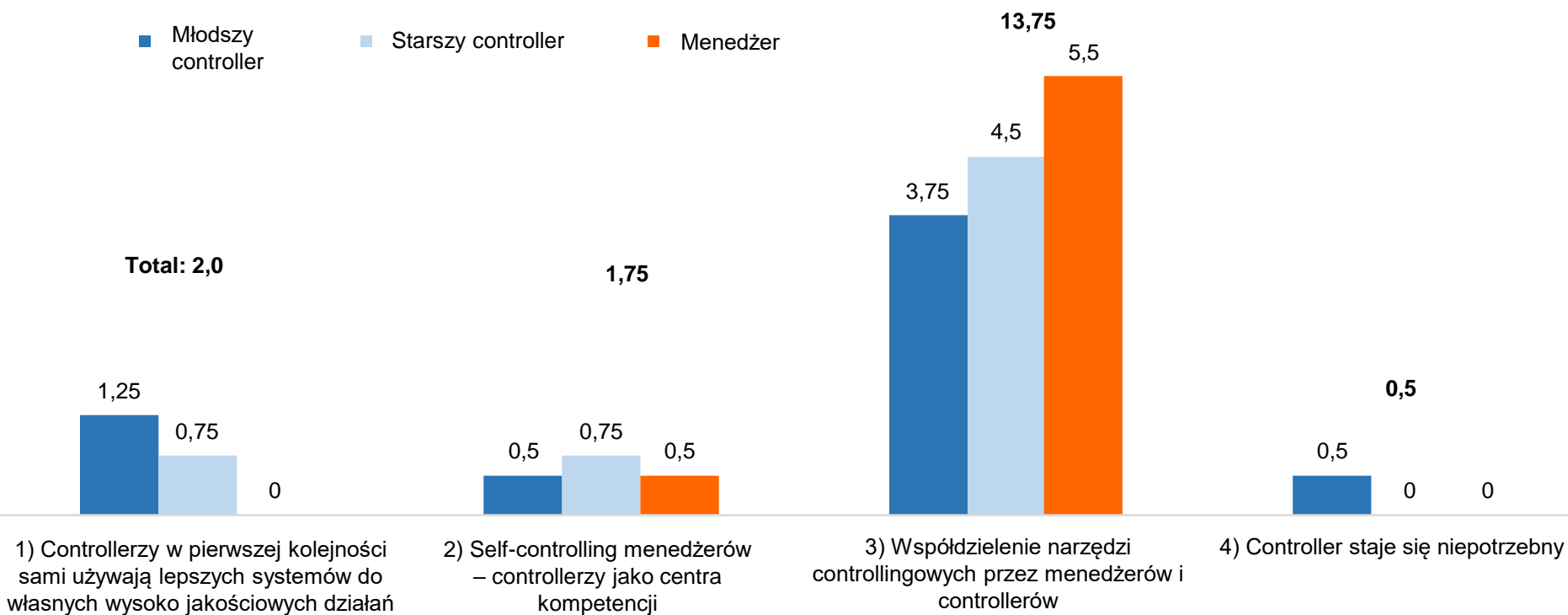
- Modelowanie finansowe
- Zaawansowana analityka
 - Big Data

Controllerzy przejmują czynności controllerów

- Standaryzacja procesów
- Centra usług wspólnych

Czy digitalizacja i self-controlling sprawią, że controller będzie niepotrzebny?

■ Młodszy controller ■ Starszy controller ■ Menedżer



Dlaczego controllerzy mogą zyskać lepszą pozycję w firmie? Dlaczego potrzebujemy więcej controllerów?

Nowe możliwości prowadzą do zwiększenia zapotrzebowania na controllerów

- Więcej dostępnych informacji i możliwości technicznych, prowadzi do większych życzeń menedżerów
- Wdrożenie systemu wymaga dodatkowych zasobów (instalacja + utrzymanie)
- Self-controlling menedżerów wymaga silniejszej koordynacji przez controllerów

Silniejsza konkurencja i większa złożoność biznesu

- Prowadzi to do zwiększenia potrzeb informacyjnych i zwiększonej presji czasu

Osobowość menedżerów

- Menedżerowie nie chcą przejmować działań controllerów

Nowe zadania są przekazywane do controllerów

- Nowe miejsca pracy dzięki nowym systemom informatycznym (AI-Tutor, ...)
- Zarządzanie zmianą, zarządzanie ryzykiem, data governance
- Controllerzy nie spełniają dzisiejszych oczekiwań – zwłaszcza bycia sparring partnerem

Controllerzy przejmują zadania IT

- Łatwe w użyciu narzędzia pozwalają controllerom samodzielnie rozwijać /zmieniać narzędzia (np. Power BI)

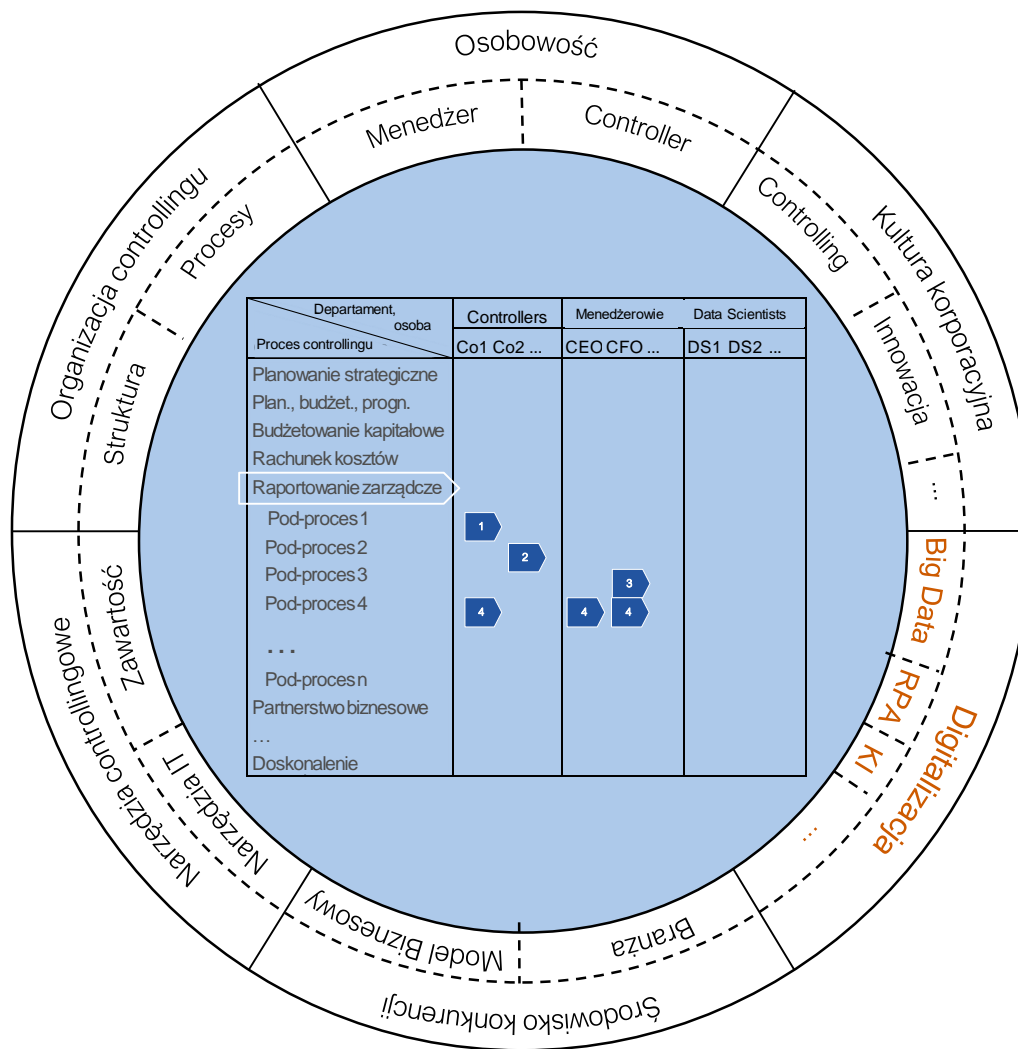
Ograniczenia automatyzacji i sztucznej inteligencji

- Kształtowani woli nie może być zautomatyzowane
- Zapewnienie racjonalnych decyzji zarządczych
- Co się stanie, gdy wszyscy konkurenci użyją sztucznej inteligencji?

Poważne oszacowanie wymaga kompleksowych ram ...

Departament, osoba Proces controllingu	Controllers		Menedżerowie		Data Scientists	
	Co1	Co2 ...	CEO	CFO ...	DS1	DS2 ...
Planowanie strategiczne Plan., budżet., progn. Budżetowanie kapitałowe Rachunek kosztów Raportowanie zarządcze						
Pod-proces 1	1					
Pod-proces 2		2				
Pod-proces 3				3		
Pod-proces 4	4		4	4		
...						
Pod-proces n						
Partnerstwo biznesowe						
...						
Doskonalenie						

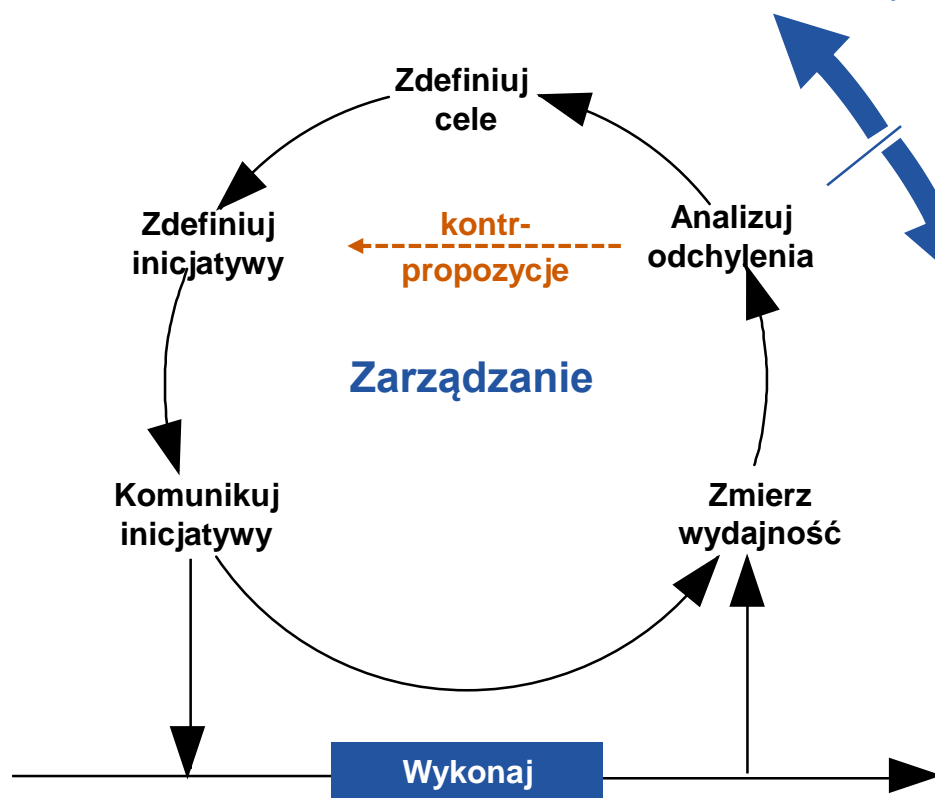
Poważne wnioskowanie wymaga kompleksowego modelu ...



Plan prezentacji

- Współczesny szum wokół tematu digitalizacji
- Tempo zmian w przeszłości
- **Role i zadania controllerów w przyszłości**

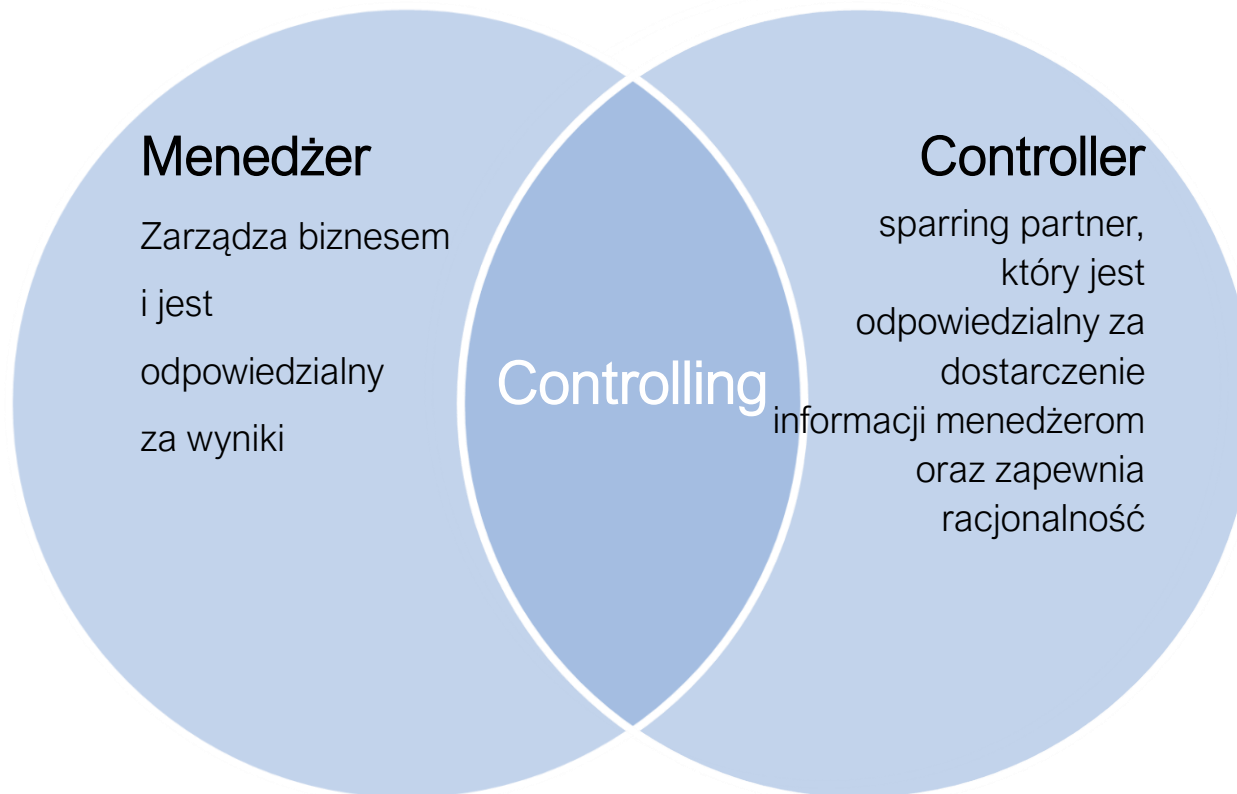
Podwaliny controllingu nadal będą istnieć



- Prognozy, jaki jest przyszły wpływ?
- Analiza odchyień dlaczego tak się stało?

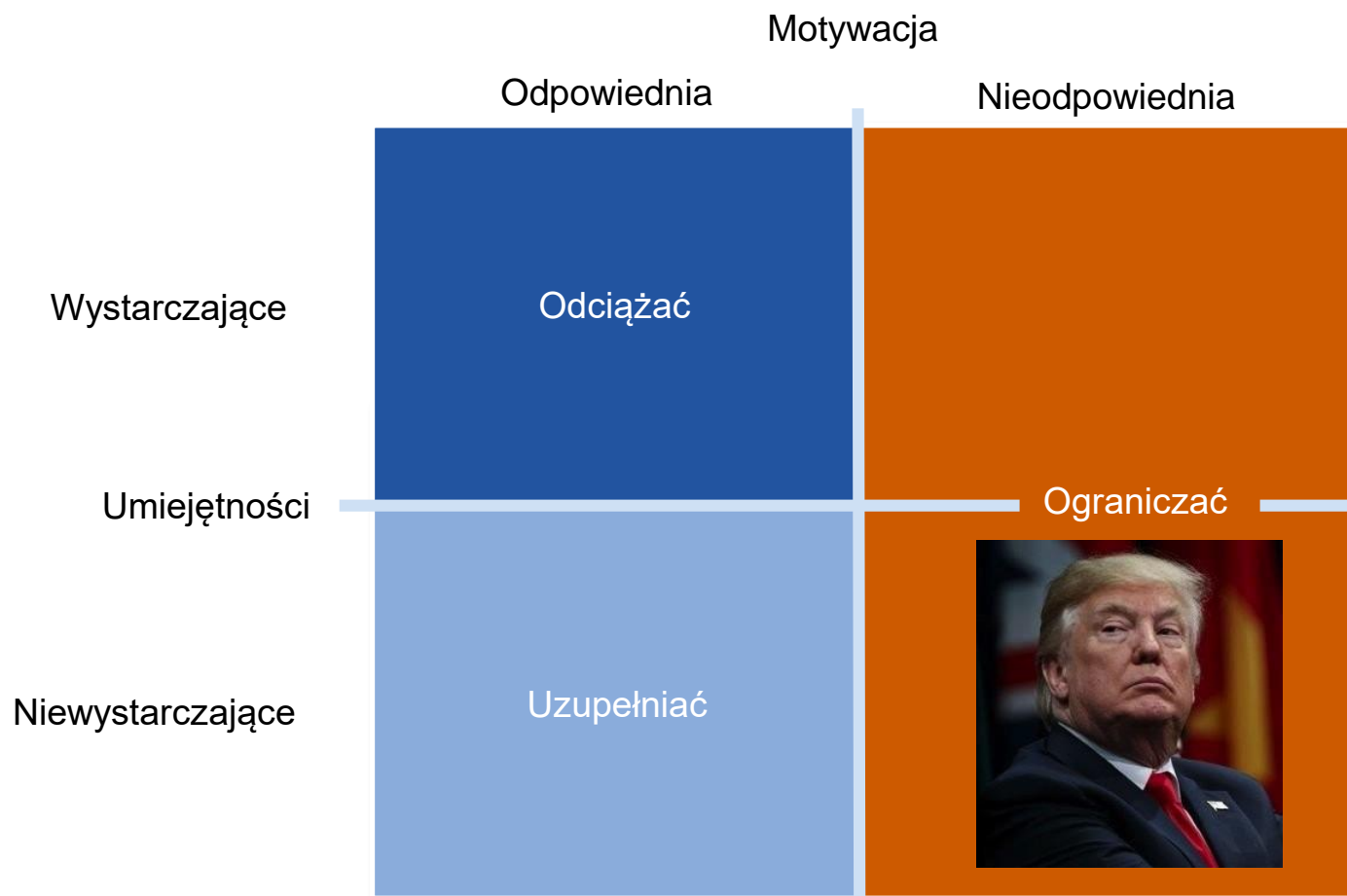
- Proces zarządczy polegający na: definiowaniu celów, planowaniu i sterowaniu będzie kontynuowany

Podwaliny controllingu nadal będą istnieć



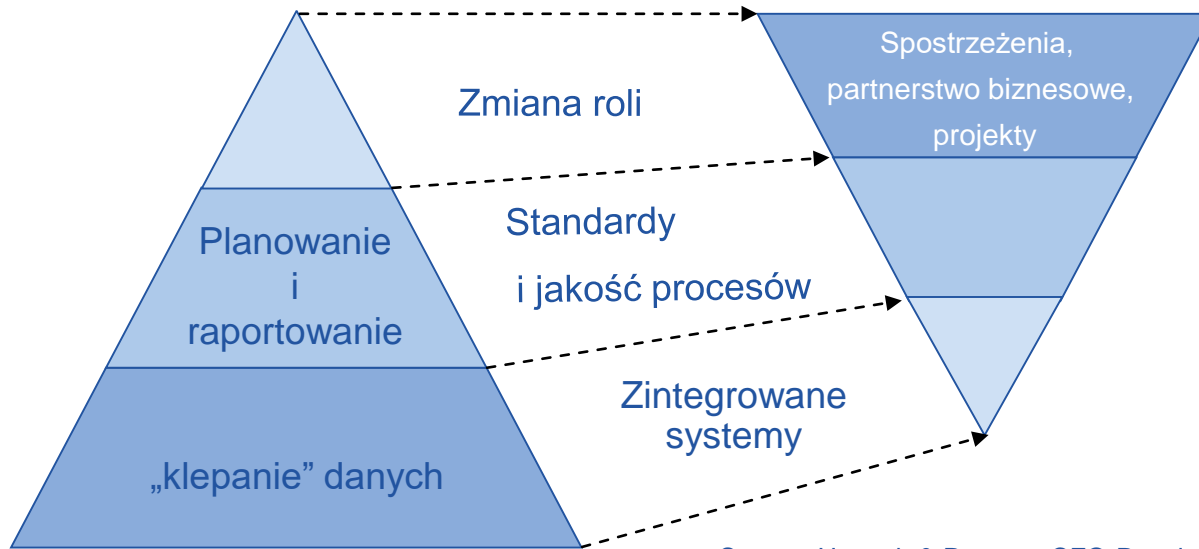
- Rola controllera jako sparring partnera pozostaje ważna

Podwaliny controllingu nadal będą istnieć



Controllerzy są sumieniem
biznesowym, a tym samym dbają
o dobro organizacji jako całości.

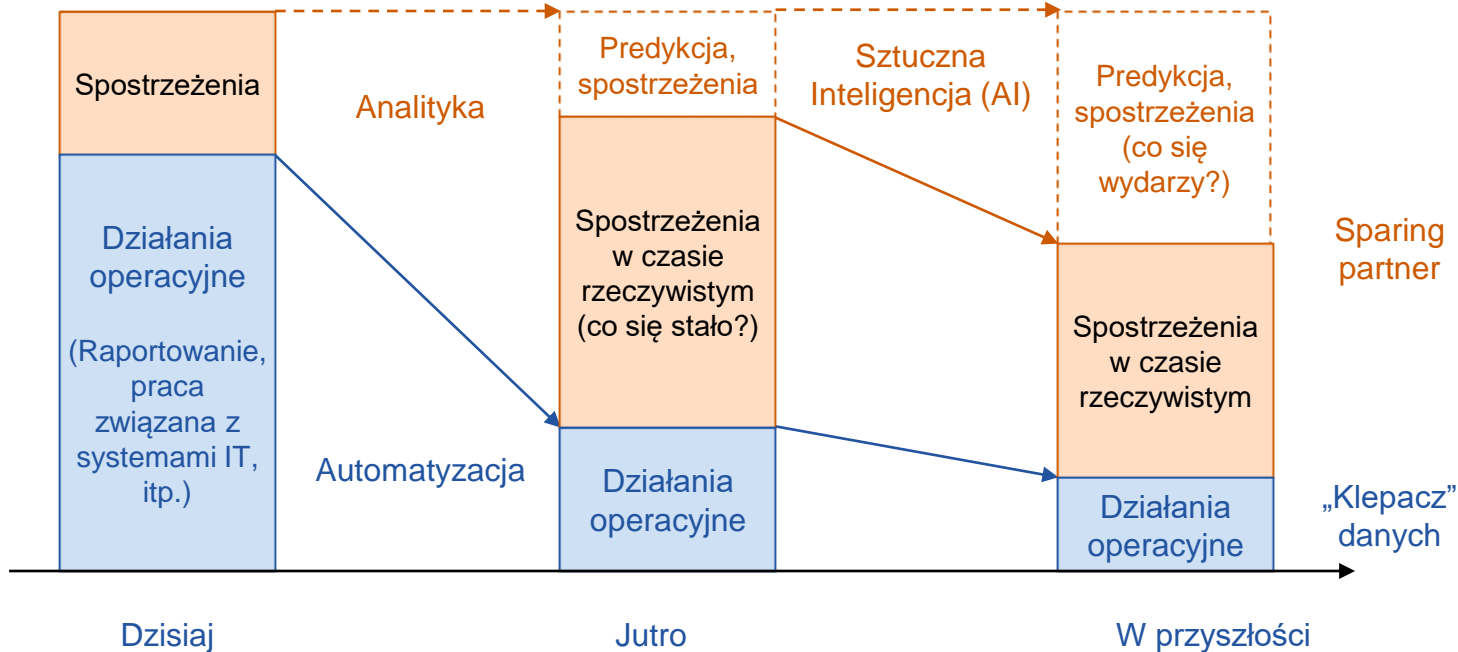
Digitalizacja zmieni controlling i rolę controllerów w organizacjach



Source: Horvath & Partners CFO-Panel, 2005

Więcej partnerstwa, mniej klepania danych, niższe koszty

Digitalizacja zmieni controlling i rolę controllerów w organizacjach



- Wpływ digitalizacji będzie różny w zależności od firmy, stanowiska oraz konkretnych osób.
- Więcej spostrzeżeń, mniej „klepania” danych, eliminacja denerwujących powtarzalnych czynności.
- Data scientists oraz systemy IT będą uzupełniać / wspierać / zastępować controllerów.
- W jaki sposób controllerzy skorzystają z tych możliwości?
- Controllerzy muszą aktywnie kształtować swoją przyszłą rolę i nie pozostawiać jej innym.