

**Iwona Wasiak, Grażyna Karmowska**

Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie

---

## **EFEKTYWNE ZARZĄDZANIE I RACJONALNOŚĆ PODEJMOWANIA DECYZJI STRATEGICZNYCH W SYSTEMACH OPARTYCH NA CONTROLLINGU**

---

**Streszczenie:** Kondycja finansowa jako źródło informacji na temat obecnej i przyszłej sytuacji ekonomicznej firmy wymaga okresowej analizy wyników i kontroli działania. Od wielu lat sposób kontroli i zarządzania jest przedmiotem badań naukowych. Zdefiniowanie celów, wybór właściwego sposobu zarządzania, odpowiedni nadzór w przedsiębiorstwie wraz z rozwojem gospodarki światowej stwarza coraz większe problemy zarządcze. W opracowaniu przedstawiono wady i zalety systemu zarządzania klasycznego oraz zarządzania opartego na controllingu. Wykazano, że zarządzanie oparte na controllingu to skuteczne, wymagające profesjonalizmu, wiarygodne źródło informacji. Przedstawiono również zagrożenia wynikające z nieumiejętnego wykorzystania controllingu, co często przesądza o egzystencji, przyszłości i rozwoju przedsiębiorstwa.

**Słowa kluczowe:** rozwój, strategia, instrumenty zarządzania, controlling.

### **1. Wstęp**

W przedsiębiorstwach działających w gospodarce rynkowej istotną rolę odgrywa zarządzanie. W ustalaniu strategii działalności przedsiębiorstwa i podejmowaniu decyzji niezbędnym narzędziem jest wyselekcjonowana informacja o kondycji firmy. Podejmowanie decyzji jest wyborem jednego z wielu wariantów, najbardziej odpowiedniego do osiągnięcia celu. Większość decyzji podejmowana jest w warunkach ryzyka i niepewności, dlatego w ich właściwym wyborze pomocne są informacje i ich analiza. Informacje dzielone są na dwie kategorie:

- 1) wewnętrzne, tj. księgowość, raporty, sprawozdania, informacje słowne;
- 2) zewnętrzne, tj. trendy na rynku, dane statystyczne.

Nadmiar informacji może powodować tzw. szum informacyjny i prowadzić do chaosu decyzyjnego w wyniku błędnej interpretacji danych.

Możliwe jest oszacowanie prawdopodobieństwa osiągnięcia sukcesu finansowego firmy, jednak obarczone jest to dużym ryzykiem i niepewnością. Kondycja

finansowa jako źródło informacji na temat obecnej i przyszłej sytuacji ekonomicznej firmy jest podstawą podejmowania wszelkich działań przez kierownictwo. Podstawowym miernikiem oceny działalności przedsiębiorstwa jest zysk. Bezwzględna wielkość zysku określa jedynie wstępną ocenę efektywności gospodarowania. Wielkość zysku odniesiona do wielkości zaangażowanych kapitałów przedsiębiorstwa w danym czasie może ukazać całkowicie odmienny poziom efektywności. Również zysk wyrażony w wielkościach bezwzględnych nie daje pełnego obrazu działania firmy.

Celem niniejszego opracowania było wykazanie, że odpowiednie analizy wykonywane przez controlling prowadzą do ograniczenia ryzyka w podejmowaniu decyzji oraz do poprawy kondycji firmy.

## 2. Zarządzanie w ujęciu klasycznym

W zarządzaniu klasycznym wyróżniamy:

1. Zarządzanie naukowe polegające na polepszeniu działania poszczególnych pracowników, tzw. pozorowaniu pracy. Pracownicy celowo pracują w tempie wolniejszym od możliwego. System ten opracował i wprowadził Frederick Taylor<sup>1</sup>.

2. Zarządzanie administracyjne dotyczące całej organizacji. Głównymi twórcami kierunku administracyjnego byli Henri Fayol (1841-1925), Lyndall Urwick (1891-1983), Max Weber (1864-1920) i Chester Barnard (1886-1961). Fayol jako pierwszy wyodrębnił konkretne funkcje kierownicze: planowania, organizowania, przewodzenia i kontrolowania<sup>2</sup>.

3. Wiele firm funkcjonujących na rynku opiera swój system zarządzania na połączeniu obu podejść, ponieważ zarządzanie oznacza kombinację czynności z wykorzystaniem zespołów ludzkich i środków materialnych, podejmowanych dla osiągnięcia założeń, celów lub pożądaných efektów. Działalność każdej firmy wymaga okresowej analizy wyników i kontroli działania. Dobrze określony nadzór w przedsiębiorstwie odgrywa istotną rolę w jego działalności gospodarczej. Istotą jest rozpatrywanie zachodzących zjawisk i procesów, które odzwierciedlają efektywność działalności całego przedsiębiorstwa.

W ujęciu klasycznym ocenie podlegają dotychczasowe efekty funkcjonowania przedsiębiorstwa (*ex post*) oraz wyznacza się kierunki rozwoju i określa sposoby doskonalenia w przyszłości (*ex ante*). Umożliwia to jedynie ocenę kierunku i natężenia trendów w kształtowaniu się wybranych kategorii ekonomiczno-finansowych<sup>3</sup>. Do oceny działalności gospodarczej wykorzystuje się również wskaźniki ekonomiczne. Dostarczają one informacji mających podstawowe znaczenie dla

---

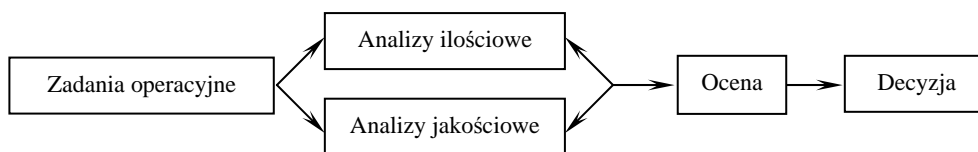
<sup>1</sup> R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 42.

<sup>2</sup> Z. Martyniak, *Historia myśli organizatorskiej*, AE w Krakowie, Kraków 1996, s. 84.

<sup>3</sup> E.A. Helfert, *Techniki analizy finansowej*, PWE, Warszawa 2003, s. 41.

oceny przedsiębiorstwa w zależności od ich interpretacji. Zarządzanie firmą tylko z punktu widzenia stanu jej finansów daje ściśle ilościowy obraz zjawisk i procesów ekonomicznych w niej zachodzących. Główną wadą tej metody jest stosowanie modeli matematycznych. Model matematyczny to zbyt uproszczone i nieelastyczne przedstawienie systemu, procesu lub relacji. Alternatywą dla mało efektywnego klasycznego systemu zarządzania firmy jest zarządzanie operacyjne.

Zarządzanie operacyjne jako mniej zmatematyzowane i mniej skomplikowane statystycznie może być stosowane bezpośrednio w podejmowaniu decyzji. Ma ono bezpośredni wpływ na wszystkie działania dotyczące wytwarzania produktu (dobra, usługi). Obejmuje wszystkie aspekty bieżącego funkcjonowania przedsiębiorstwa, którego kierowanie na poziomie operacyjnym jest ściśle powiązane z realizacją długoterminowej strategii<sup>4</sup>. Bardzo istotnym jego elementem jest właściwa komunikacja między kierownikami operacyjnymi odpowiedzialnymi za zarządzanie poszczególnymi działami. Umożliwia to spójność podejmowanych przez nich decyzji. Ważnym czynnikiem wpływającym na efektywność operacyjną jest struktura organizacyjna. Dobrze zdefiniowane i opisane procesy operacyjne umożliwiają podział zakresu odpowiedzialności. Metody zarządzania operacyjnego wspomagają kierownictwo w efektywniejszym wykorzystaniu zainwestowanego kapitału (rys. 1).

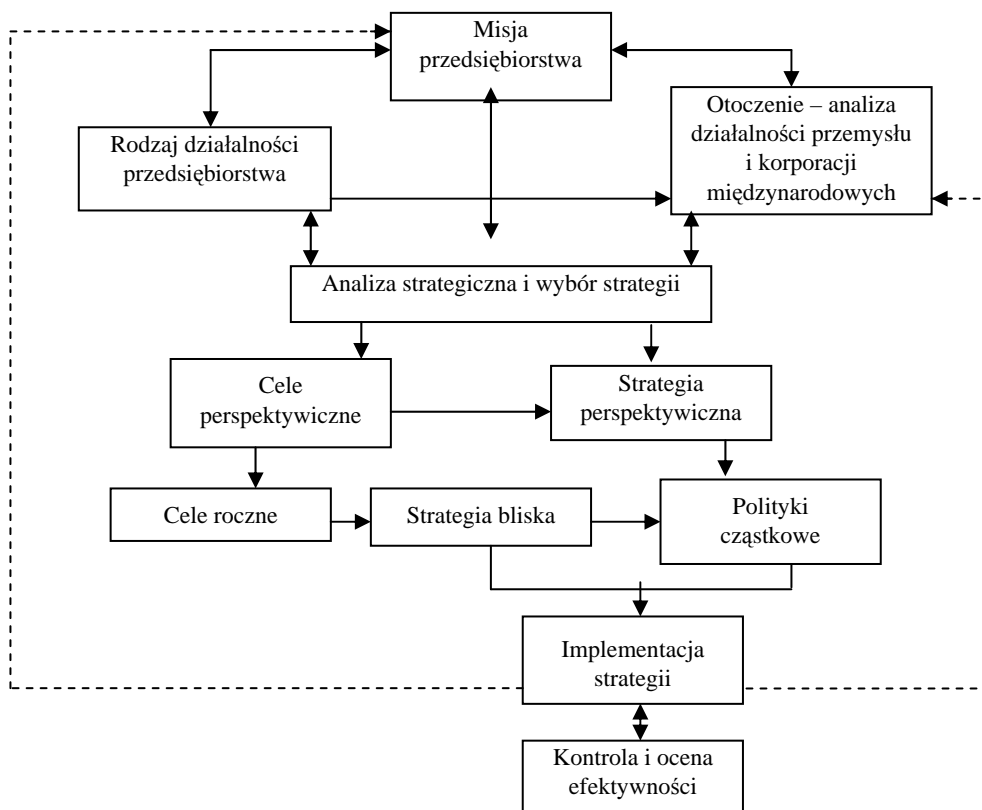


**Rys. 1.** Schemat zarządzania operacyjnego opartego na analizach ilościowych i jakościowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie B. Olszewska (red.), *Zarządzanie strategiczne. Przedsiębiorstwo na progu XXI wieku*, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 17.

Dynamiczny rozwój gospodarki światowej i regionalnej charakteryzuje się znaczną różnorodnością zarówno produktów, usług, jak i technologii, co stanowi duże wyzwanie dla firm. Istotne problemy i zagadnienia, przed którymi stają menedżerowie, to: zoptymalizowanie rozmiarów produkcji, redukcja zatrudnienia, elastyczność produkcyjna, wdrażanie nowych technologii, zmiany organizacyjne, zapewnienie jakości, etyka i społeczna odpowiedzialność. Sprostanie takim wyzwaniom wymusza na firmach ciągle doskonalenie technik zarządzania, wprowadzanie zmian w dotychczasowym sposobie podejmowania decyzji, bardziej efektywne wykorzystanie narzędzi operacyjnych oraz systemów informatycznych. Bardziej dostosowaną do powyższych potrzeb techniką zarządzania jest zarządzanie strategiczne (rys. 2).

<sup>4</sup> P.F. Drucker, *Praktyka zarządzania*, Wyd. MT Biznes sp. z o.o., Warszawa 2005, s. 30.



**Rys. 2.** Model procesu zarządzania strategicznego

Źródło: B. Olszewska (red.), wyd. cyt., s. 19.

Zarządzanie strategiczne jest nastawione na formułowanie i wdrażanie strategii, które sprzyjają wyższemu stopniowi zgodności organizacji z jej otoczeniem oraz osiągnięciu celów strategicznych<sup>5</sup>. Istotą zarządzania strategicznego jest realizowanie celów, które wyznaczyła sobie organizacja. Koncepcja działania przyjmowana jest na rok lub dłużej. W procesie zarządzania strategicznego najważniejsze funkcje to: planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrola. Z punktu widzenia zarządzania organizacją najistotniejsza jest prawidłowa identyfikacja problemów strategicznych. Pojawiają się one na różnych płaszczyznach funkcjonowania organizacji, wymagają zidentyfikowania oraz określenia sposobów działania. Podstawowymi instrumentami zarządzania strategicznego są: komunikowanie, zarządzanie przez ryzyko oraz struktura organizacyjna. Właściwy system komuniko-

<sup>5</sup> R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2003, s. 77.

wania się odgrywa szczególną rolę w procesie planowania długookresowego<sup>6</sup>. Plan strategiczny zakłada sterowanie i koordynację długofalowego rozwoju organizacji gospodarczej oraz jej otoczenia. Dzięki systemowi informacyjnemu możliwe jest gromadzenie i analizowanie danych strategicznych dotyczących otoczenia przedsiębiorstwa oraz jego głównych funkcji – marketingu, finansów, badań i rozwoju. W metodzie tej najpierw ocenia się stopień wpływu różnorodnych „zagrożeń” zewnętrznych i wewnętrznych na przedsiębiorstwo, a następnie podejmuje decyzje zapewniające dalsze funkcjonowanie organizacji gospodarczej. Proces ten obejmuje trzy etapy:

1) identyfikację sytuacji zagrożenia za pomocą rozpoznawania i prognozowania rozwoju techniki i technologii bądź też za pomocą metody identyfikacji ryzyka gospodarczego,

2) ocenę ryzyka, która umożliwi utworzenie „klas ryzyka” według dwóch kryteriów: „prawdopodobnej straty” oraz „potencjalnej maksymalnej straty”,

3) wyodrębnienie sposobów eliminacji ryzyka; zaliczyć do nich należy: unikanie, łagodzenie, ograniczanie, rozpraszanie, zabezpieczanie zewnętrzne oraz zabezpieczanie wewnętrzne przed powstaniem sytuacji ryzyka<sup>7</sup>.

Kolejnym elementem jest określenie misji i wizji organizacji w sposób możliwie prosty i zrozumiały dla wszystkich pracowników. W celu realizacji misji należy opracować kilka wariantów strategii i dokonać wyboru najbardziej przyjaznej i korzystnej dla realizacji celów organizacji. Struktura procesu zarządzania strategicznego jest przedstawiana na różne sposoby, najwcześniejsze ujęcie wiązało się ściśle z funkcją planowania w organizacji, a w szczególności planowania finansowego. Dopiero później sformułowano bardziej złożone procedury planistyczne, uwzględniające przewidywania co do kształtowania się warunków wewnętrznych i zewnętrznych organizacji. Zakładano przy tym, że opisanie przyszłości pozwala osiągać założone cele. Dzięki zarządzaniu strategicznemu można stosunkowo łatwo dostosować funkcjonowanie przedsiębiorstwa do zmian zachodzących w otoczeniu. Elastyczność w dostosowaniu się do wymagań rynku wynika z faktu wprowadzenia analizy i myślenia strategicznego na wszystkich szczeblach zarządzania firmą. Zbiorowe wypracowanie strategii przedsiębiorstwa prowadzi do wyrównania wiedzy o firmie, zakresie jej funkcjonowania, możliwościach ekspansji<sup>8</sup>. Do podstawowych zalet należy zmiana sposobu myślenia w przedsiębiorstwie na wszystkich szczeblach zarządzania. Kierownicy i wykonawcy, formułując plany strategiczne i przygotowując scenariusze spodziewanych zdarzeń w przyszłości, lepiej rozpoznają zarówno rynek i jego potrzeby, jak i własne możliwości. Myślenie strategiczne rozwija perspektywiczne patrzyenie i analizę przyszłości. Wymaga od kierownictwa podejmowania ryzyka dla szybkiego dostosowania przedsięwzięcia

<sup>6</sup> A. Blazek, J. Kurt, A. Deyhle, *Controlling finansowy*, Wyd. ODiTK, Gdańsk 1993, s. 13.

<sup>7</sup> Tamże, s. 160.

<sup>8</sup> M. Kurtyka, G. Roth, *Zarządzanie zmianą*, Wyd. CeDeWu sp. z o.o., Warszawa 2008, s. 67.

stwa do wymagań rynku oraz wykorzystywania coraz to nowszych i skuteczniejszych instrumentów zarządzania, np. controllingu.

### 3. Cechy zarządzania opartego na controllingu

Controlling definiowany jest jako wiarygodne i skuteczne źródło informacji dotyczących szczegółów funkcjonowania przedsiębiorstwa, rentowności poszczególnych działań oraz realizacji celów strategicznych i operacyjnych<sup>9</sup>. Dzięki controllingowi firma otrzymuje szeroką wiedzę o własnej efektywności, źródłach zysków lub strat na swojej działalności, możliwościach i barierach rozwoju oraz profesjonalizmie pracowników i kompetencjach kadry zarządzającej. Przez praktyków i teoretyków zgodnie postrzegany jest jako sposób zarządzania firmą rodzący wysokie wymagania, oparty na profesjonalizmie, jak również niosący pewne zagrożenia w przypadku błędnych interpretacji otrzymanych wyników. Komórka controllingu w przedsiębiorstwie ma za zadanie: współuczestniczyć w wyznaczaniu celów przez Zarząd przedsiębiorstwa i koordynować działania wewnątrz przedsiębiorstwa, tak aby umożliwić osiągnięcie wyznaczonych celów. Wprowadzenie w życie zarządzania przez controlling może napotkać pewne przeszkody, ponieważ uważane jest za zarządzanie oparte na indywidualnej odpowiedzialności za wyniki, a controller staje się równorzędnym partnerem Zarządu w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem. Dodatkowo znaczna grupa menedżerów nie uważa za rzetelną, wiarygodną kalkulację i analizę kosztów sporządzaną według miejsc i stanowisk powstawania kosztów, pozycji rodzajowych i funkcjonalnych kosztów oraz w podziale na koszty stałe i zmienne. Szczególnie wiele obaw budzi proponowany przez controlling podział kosztów na koszty zależne (kontrolowane) i niezależne (niekontrolowane) od kierownictwa danej jednostki, co jest niezbędne z punktu widzenia budżetowania oraz ustalenia granic odpowiedzialności w tym zakresie. Aby rachunek kosztów był miarodajny, konieczne jest zastąpienie kalkulacji kosztów globalnych rachunkiem kosztów bezpośrednich, bez zniekształcających narzutów ze strony kosztów ogólnych, takich jak koszty zarządu, wydziałowe itp., na które kierownictwo nie ma wpływu<sup>10</sup>. Pomimo uprzedzeń i obaw należy pamiętać, że zarządzanie oparte na controllingu wspiera się na mniej lub bardziej licznie wykorzystywanych instrumentach tradycyjnego zarządzania.

### 4. Controlling a zarządzanie tradycyjne

Controlling to zmiany w technice zarządzania firmą. Przede wszystkim zmiany w logice zarządzania. Elementy nowej jakości zarządzania reprezentowanej przez

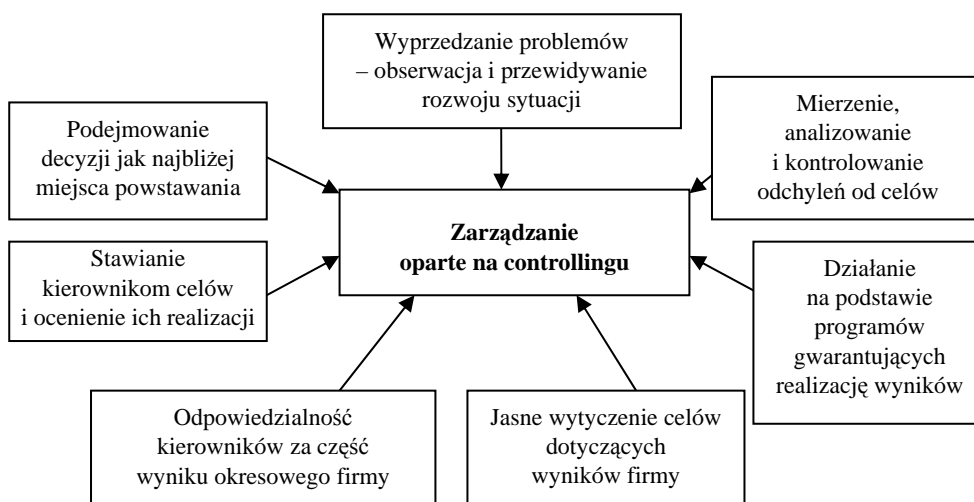
---

<sup>9</sup> M. Sierpińska, B. Niedbała, *Controlling operacyjny w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 11.

<sup>10</sup> E.A. Helfert, wyd. cyt., s. 57.

controlling wynikają m.in. z wprowadzenia, wraz z controllingiem, do systemu zarządzania przedsiębiorstwem perspektywy widzenia spraw i problemów typowego dla właściciela i silnej orientacji na zapewnienie firmie długotrwałej egzystencji i dobrej kondycji<sup>11</sup>.

Istnieje konieczność podejmowania wysiłków na rzecz ograniczania poziomu ryzyka w procesach decyzyjnych, m.in. poprzez ich silne wspomaganie informacyjne i metodyczne, w tym bezpośrednio przez specjalistów działu controllingu (rys. 3).



**Rys. 3.** Cechy zarządzania oparte na controllingu

Źródło: <http://www.szkołacontrollingu.com>.

Podejmowanie właściwych decyzji w organizacji zarządzania przedsiębiorstwem wymaga zestawienia danych historycznych i bieżących zdarzeń gospodarczych, tworzenia, modernizowania lub aktualizacji struktury planowania, ustanowienia systemu wskaźników i mierników do bieżącej oceny sytuacji finansowej. Kontrola i ocena efektywności – zwana controllingiem – odgrywa w procesie zarządzania istotną rolę ze względu na swe funkcje i zadania. Aby controlling mógł spełniać właściwie swoją rolę i być uznany za prawidłowy i profesjonalny, w firmie muszą funkcjonować jednocześnie takie elementy tego złożonego systemu, jak:

- zautomatyzowany i szybki proces raportowania zarządczego; w tym celu firma musi dysponować zorganizowaną bazą danych oraz nowoczesnym oprogramowaniem do przetwarzania i prezentacji tych danych,
- odpowiednia wiedza merytoryczna, np. w zakresie konstrukcji optymalnych wskaźników zarówno ekonomicznych, jak i finansowych,

<sup>11</sup> <http://www.szkołacontrollingu.com>.

- wszystkie ośrodki decyzyjne i analityczne w firmie otrzymują informacje zarządcze zawarte w raportach controllingowych<sup>12</sup>.

Priorytetem controllingu jest szybkość informacji zarządczej, a podstawowym elementem controllingu jest oprogramowanie służące do automatyzacji, wyliczania i prezentacji danych zarządczych z odpowiednią szybkością. Podsumowując, prawidłowy controlling to:

- szybkość – jest to absolutny priorytet w obróbce danych na potrzeby controllingu, który określa przydatność całego controllingu dla menedżerów firmy,
- łatwość odbioru – skutecznie przekazana informacja jest informacją czytelną, zrozumiałą i dopasowaną do potrzeb konkretnego odbiorcy,
- wybór formy prezentacji – niektóre informacje są bardziej czytelne w postaci graficznej, np. wykresów, inne natomiast skuteczniej prezentuje się w postaci tabel,
- cykliczność – informacja zarządcza powinna być dostarczana odbiorcom w określonych cyklach i formatach, tak aby menedżerowie firmy wiedzieli, jakiej informacji i kiedy powinni oczekiwać,
- powtarzalność – system raportowania powinien funkcjonować na bazie stabilnych założeń,
- obiektywność – dane zarządcze powinny być przetwarzane na bazie znanych i opisanych algorytmów<sup>13</sup>.

Funkcjonalność controllingu określa przede wszystkim oprogramowanie, którego zadaniem jest automatyzacja, przetwarzanie i prezentacja danych. Powyższe założenia dowodzą, że controlling jest tak efektywny, jak oprogramowanie wspierające działania komórki controllingu, i tak rzetelny, jak wiedza, umiejętności i doświadczenie analityków i kontrolerów. Controlling ze względu na zakres dzielimy na:

- controlling strategiczny<sup>14</sup> – zorientowany na otoczenie przedsiębiorstwa, jego mocne i słabe strony na rynku, ocenę w oparciu o długookresową strategię, stworzenie warunków do długofalowego rozwoju; budowa i współdziałanie w tworzeniu systemu planowania i kontroli; tworzenie i doskonalenie systemu informacyjnego jako narzędzia do nowoczesnego zarządzania przedsiębiorstwem.
- controlling operacyjny<sup>15</sup> – wpływa na kształtowanie wewnętrznych procesów w przedsiębiorstwie; zagwarantowanie pozytywnych wyników ekonomicznych; analizowanie wykonania zadań i planów miesięcznych, kwartalnych, rocznych; pomiar i ocena poziomu kosztów, dochodów i wyników osiągniętych przez przedsiębiorstwo.
- controlling finansowy<sup>16</sup> – określany jako planowanie, sterowanie i koordynowanie procesów finansowych. Skutkiem stosowania controllingu finansowego

---

<sup>12</sup> A. Błazek, J. Kurt, A. Deyhle, wyd. cyt., s. 32.

<sup>13</sup> <http://www.aposteriori.pl>.

<sup>14</sup> R. Krupski (red.), wyd. cyt., s. 436.

<sup>15</sup> Tamże.

<sup>16</sup> A. Błazek, J. Kurt, A. Deyhle, *Controlling finansowy*, Wyd. ODiTK, Gdańsk 1993.



powinna być poprawa ogólnej sytuacji finansowej przedsiębiorstwa i poprawa efektywności wykorzystania środków finansowych w firmie.

Ze względu na kryterium czasowe controlling dzielimy na strategiczny i operatywny. Cechy poszczególnych typów controllingu opisane są w tab. 1.

**Tabela 1.** Cechy charakterystyczne controllingu strategicznego i operatywnego

Cechy	Typ controllingu	
	strategiczny	operatywny
Cele	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Długofalowe planowanie strategiczne w zakresie wzrostu (utrzymania zdolności do osiągnięcia zysku)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sterowanie zyskiem przedsiębiorstwa</li> </ul>
Orientacja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Szybkie dopasowanie działalności przedsiębiorstwa do zmian zaistniałych w otoczeniu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regulacja wewnętrznych procesów przedsiębiorstwa</li> </ul>
Charakter zadań	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uwzględnienie wielkości kwalitatywnych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uwzględnienie wielkości kwantytatywnych</li> </ul>
Przedmiot zadań	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mocne i słabe strony przedsiębiorstwa. Możliwości i szanse przedsiębiorstwa na osiągnięcie „trwałych zysków”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mierzenie i ocena takich wielkości jak: koszty-przychody-wynik, wpływy-wydatki</li> </ul>
Horyzont czasowy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Długookresowy, nieograniczony</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Krótkookresowy – kwartał, 1 rok; średniookresowy – do 3 lat</li> </ul>

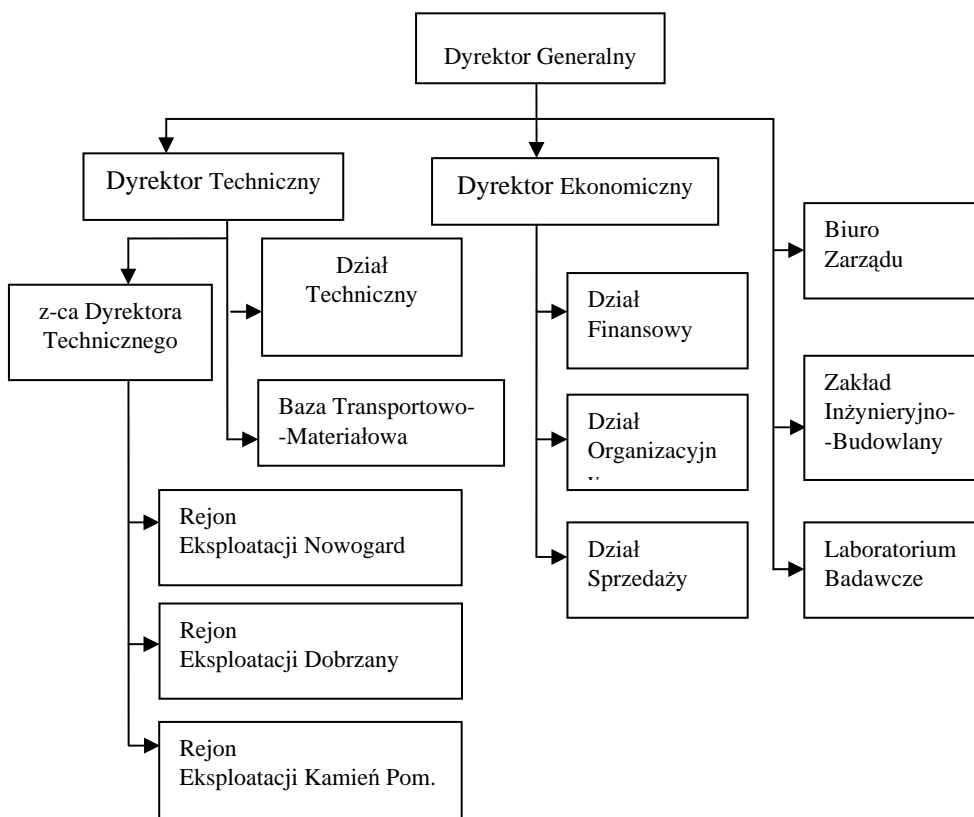
Źródło: T. Kiziukiewicz (red.), *Rachunkowość zarządcza*, Wyd. i Doradztwo „Ekspert”, Wrocław 1999, s. 255.

Właściwa organizacja systemu kontroli odgrywa we współczesnym zarządzaniu przedsiębiorstwem kluczową rolę, stąd też zarówno audyt wewnętrzny, kontrola wewnętrzna, jak i controlling powinny być solidnie umiejscowione w strukturze przedsiębiorstwa i powinny posiadać odpowiednie narzędzia do efektywnej i bezstronnej oceny procedur i kontroli kosztów. Aspekt kontroli kosztów jest elementem niezwykle istotnym w nowoczesnej gospodarce rynkowej, toteż przywiązuje się do niego niezwykle uwagę. W życiu gospodarczym każdego podmiotu dochodzi do wykorzystywania braku kontroli poprzez realizację nieprzemyślanych wydatków związanych z brakiem właściwego planowania działalności, chaotycznym prowadzeniem polityki zakupowej surowców, narzędzi, jak również usług, co w konsekwencji wpływa na cenę produktu lub usługi, która jest mało konkurencyjna do innych podmiotów działających na rynku.

Niezwykle istotny wpływ mają też koszty zarządzania, które w naturalny sposób zaczynają rosnąć w okresie dobrej koniunktury sprzedaży, co trudno jest wyhamować w okresie dekonunktury rynkowej. Dlatego funkcję kontroli nad przepływami środków pieniężnych w oparciu o rozeznanie koniunktury rynkowej, trendów w sprzedaży, wydatkami inwestycyjnymi oraz generowaniem kosztów powinien przejąć dział controllingu jako komórka podległa dyrektorowi finansowemu lub ekonomicznemu.

## 5. Korzyści i zagrożenia zarządcze controllingu

Badaniem objęto przedsiębiorstwo w województwie zachodniopomorskim zatrudniające w 2010 roku 145 osób. Przedsiębiorstwo posiada strukturę organizacyjną w układzie funkcjonalnym i instytucjonalnym, co przedstawia rys. 4.



**Rys. 4.** Schemat organizacyjny przedsiębiorstwa zarządzanego z wykorzystaniem narzędzi controllingu

Źródło: Regulamin Organizacyjny Przedsiębiorstwa z grudnia 2010 r.

W przedsiębiorstwie zachodzi proces kontroli pionowej i poziomej w układzie funkcjonalnym. Kierownicy i specjaliści z tytułu wykonywania funkcji kontrolnych oraz kontrola instytucjonalna w zakresie obowiązków specjalisty ds. controllingu Biura Zarządu. Specjaliści powołani do kontroli kosztów w poszczególnych działach działają w oparciu o podobny system kontroli kosztów dla całego przedsiębiorstwa: wdrożony w 2006 roku zintegrowany system informatyczny oparty na

jednolitym oprogramowaniu systemowym i bazodanowym, składający się z wielu funkcjonalnych modułów tworzących bloki zadaniowe – sprzedaż, rozrachunki, finanse i księgowość, rozliczenie kosztów, środki trwałe, gospodarka materiałowa, informowanie kierownictwa, kontrola i realizacja procesów.

Na przykładzie omawianego przedsiębiorstwa można stwierdzić, że narzędzie zarządcze, jakim jest controlling, użyte w sposób profesjonalny przez osoby odpowiednio przygotowane przyczynia się do:

- dynamicznego rozwoju przedsiębiorstwa,
- minimalizacji i optymalizacji kosztów,
- wzrostu zysków i rentowności firmy,
- lepszej organizacji pracy,
- określenia zadań, kompetencji i odpowiedzialności pracowników,
- uporządkowania i eliminacji dublujących się działań,
- zmniejszenia niezgodności wewnętrznych,
- efektywnego gospodarowania posiadanymi zasobami,
- ujednoczenia i zmniejszenia ilości dokumentacji,
- zwiększenia elastyczności we wprowadzaniu zmian,
- zapewnienia dostosowania do zmian w systemie prawnym,
- pozytywnego postrzegania firmy przez klientów i kontrahentów.

W czteroletnim okresie od wprowadzenia zmian i udoskonalenia sposobu zarządzania wystąpiły również negatywne skutki w związku z nieumiejętnym wykorzystaniem narzędzi controllingu. Okazało się, że strategiczne dla firmy decyzje, podejmowane jedynie na podstawie danych systemowych, wskaźników i interpretacji kierowniczej komórki controllingu, mogą być bardzo niekorzystne dla przedsiębiorstwa. Przyjęcie za pewnik nieomyślności i doskonałości controllingu może doprowadzić do zachwiania stabilności i zagrozić dalszemu funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, np. utraty płynności finansowej w wyniku przeinwestowania.

## 6. Podsumowanie

Celem niniejszego opracowania było wykazanie, że odpowiednie wykorzystanie controllingu prowadzi do sprawniejszego i efektywniejszego funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Zarządzanie, w ujęciu klasycznym, umożliwia jedynie ocenę kierunku i natężenia trendów w kształtowaniu się wybranych kategorii ekonomiczno-finansowych, ocenia dotychczasowe efekty funkcjonowania przedsiębiorstwa i na tej bazie wyznacza kierunki rozwoju i określa sposoby doskonalenia w przyszłości.

Dzięki controllingowi firma otrzymuje bieżącą wiedzę o własnej efektywności, źródłach zysków lub strat na swojej działalności, możliwościach i barierach rozwoju oraz profesjonalizmie pracowników i kompetencjach kadry zarządzającej.

Controlling jest jedynie narzędziem pomocniczym i nie zastąpi umiejętnego zarządzania firmą. W badanej firmie po wprowadzeniu zmian i udoskonalenia sposobu zarządzania wystąpiły również negatywne skutki w związku z nieumiejętnym wykorzystaniem narzędzi controllingu.

## Literatura

- Blazek A., Kurt J., Deyhle A., *Controlling finansowy*, Wyd. ODiTK, Gdańsk 1993.
- Drucker P.F., *Praktyka zarządzania*, Wyd. MT Biznes sp. z o.o., Warszawa 2005.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996.
- Helfert E.A., *Techniki analizy finansowej*, PWE, Warszawa 2003.
- Kiziukiewicz T. (red.), *Rachunkowość zarządcza*, wyd. III, Wydawnictwo i Doradztwo „Ekspert”, Wrocław 1999.
- Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne*, Wyd. AE, Wrocław 2003.
- Kurtyka M., Roth G., *Zarządzanie zmianą*, Wyd. CeDeWu sp. z o.o., Warszawa 2008.
- Martyniak Z., *Historia myśli organizatorskiej*, AE w Krakowie, Kraków 1996.
- Olszewska B. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Przedsiębiorstwo na progu XXI wieku*, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2008.
- Sierpińska M., Niedbała B., *Controlling operacyjny w przedsiębiorstwie*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- <http://www.aposteriori.pl>.
- <http://www.szkołacontrollingu.com>.

## EFFICIENT MANAGEMENT AND STRATEGIC DECISION-MAKING RATIONALITY IN SYSTEMS BASED ON CONTROLLING

**Summary:** Financial condition as a source of information on companies present and future economical situation requires periodical outcome analysis and activity control. The mode of control and management has been studied for many years. Target defining, choosing proper control mode, adequate supervision together with the development of the world economy create more management problems. The study presents good and bad sides of classic and controlling management systems. It is shown that controlling based management is efficient, high demanding, reliable date source. The article also shows dangers coming from the improper use of controlling, which often determines companies existence, future and development.