

MARIA GRZYBEK
Akademia Rolnicza w Krakowie

CONTROLLING – WAŻNYM ELEMENTEM ZARZĄDZANIA W MAŁYCH I ŚREDNICH FIRMACH AGROBIZNESU

1. Wprowadzenie

W polskiej literaturze ekonomicznej controlling jako pojęcie, idea czy metoda zarządzania zajmuje coraz bardziej znaczącą pozycję. Mimo, iż w polskim języku controlling jako słowo etymologicznie kojarzy się z kontrolą, kontrolowaniem, nadzorem, to w języku angielskim, z którego wywodzi się ta nazwa (to control) [Fisiak, Harper-Callins 1996] znaczenie tego pojęcia jest bardzo szerokie. Obejmuje ono; sterowanie, kierowanie, kreowanie, regulację i optymalizację procesów gospodarczych. Współcześni ekonomiści definiują controlling jako nowoczesną metodę kierowania przedsiębiorstwem, zbiór reguł, które mają pomagać kadrze kierowniczej w osiągnięciu wyznaczonych celów [Penc 1997] lub też jako instrument zarządzania, proces sterowania zorientowany na wynik przedsiębiorstwa, realizowany przez planowanie, kontrolę i sprawozdawczość [Mann, Mayer 1996], a także jako nowy standard praktyki zarządzania opartej na zdecentralizowanym systemie kompetencji i podejmowania decyzji, całościowym oddolnym procesie planowania przyszłości firmy [Rudnicki 2000]. Z podanych twierdzeń wynika, iż controlling nie należy utożsamiać z kontrolą, ale zdecydowanie z funkcją stratega, planisty, regulatora i koordynatora całego systemu zarządzania danym przedsiębiorstwem.

Controlling posiada około 100-letnią tradycję. Pierwsi zaczęli stosować go Amerykanie, właściciele dużych przedsiębiorstw. Do rozkwitu tej dziedziny doszło jednak dopiero po II wojnie światowej, z chwilą powstania w 1949 r. niezależnego instytutu zajmującego się tą tematyką – Controllers Institute of America. Opracowano wówczas katalog funkcji controllingu, który składał się z następujących elementów:

- opracowania planów ogólnych przedsiębiorstw, kontroli planów,
- sprawozdawczości przedsiębiorstw w odniesieniu do realizacji celów,

- sprawozdawczości zewnętrznej oraz analizowania kształtowania się czynników podatkogennych,
- obserwowania czynników zewnętrznych wpływających na przedsiębiorstwo,
- nadzorowania zasobów przedsiębiorstwa [Rudzikowski, Wierziński 1999].

W Europie controlling pierwsi zaczęli stosować Niemcy w latach 70. W pozostałych wysoko rozwiniętych krajach europejskich powszechne zastosowanie controllingu w przedsiębiorstwach nastąpiło dopiero na początku lat 90. Jako dziedzina i metoda zarządzania – controlling permanentnie się rozwija i jest modyfikowany przez przedsiębiorców, którzy dostosowują ten element zarządzania do zmieniających się warunków zewnętrznych firm jak też do nowych narzędzi zarządzania powstałych w wyniku rozwoju nauki i techniki.

2. Cechy i rodzaje współczesnego controllingu

W obecnych realiach gospodarczych controlling jest modelem planowania i realizacji ciągłego procesu doprowadzania przedsiębiorstwa jako całości do ściśle i jasno wytyczonego celu. Cel ten obejmuje zarówno kwestie finansowe jak też całość struktur organizacyjnych, otoczenie zewnętrzne firmy, czyli klientów, produkty i tendencje występujące na wolnym rynku oraz ostateczną pozycję przedsiębiorstwa na poszczególnych rynkach (zarówno branżowych jak i terytorialnych). Ważnym aspektem współczesnego controllingu jest zmiana podejścia do procesu planowania, które należy rozpocząć oddolnie uwzględniając całą firmę a nie tylko wybrane jej fragmenty. Występuje również możliwość rozczłonowania przedsiębiorstwa na poszczególne działy posiadające własne budżety, rozliczenia finansowe oraz wskaźniki, dzięki czemu można controlling także za sposób decentralizacji zarządzania firmą.

Controlling powinien być stosowany w następującej kolejności:

- całe przedsiębiorstwo,
- działy,
- obszar funkcje (np. controlling finansowy, produkcyjny, marketingowy),
- przedsięwzięcia (np. inwestycyjne, modernizacyjne, reorganizacyjne).

Zdaniem F. Klengera [Klenger 1996] złożoną i wielozadaniową strukturą współczesnego przedsiębiorstwa zarządza się najefektywniej dzieląc cały proces zarządzania na cztery fazy:

- plan,
- uzyskanie wielkości,
- analizę odchyleń,
- określenie przedsięwzięć korygujących.

Biorąc pod uwagę szczeble, do których odnosi się controlling wyróżnia się dwa jego rodzaje:

- controlling strategiczny,
- controlling operacyjny.

Charakterystyczne cechy controllingu strategicznego i operacyjnego za J. Goliszewskim [Goliszewski 1990] zawiera tabela 1.

Tabela 1

Porównanie controllingu strategicznego i operacyjnego

Cechy charakterystyczne	Typ controllingu	
	Strategiczny	Operacyjny
Cele	Długofalowe planowanie strategiczne w zakresie ekspansji (utrzymanie zdolności do osiągnięcia zysku). Zabezpieczenie długookresowej egzystencji i rozwoju firmy oraz niezbędnych środków do osiągnięcia celu.	Sterowanie wynikiem ekonomicznym przedsiębiorstwa. Rentowność i zysk, produktywność.
Orientacja	Zewnętrzne środowisko przedsiębiorstwa. Szybkie dopasowanie działalności przedsiębiorstwa do zadań otoczenia.	Wewnętrzne środowisko przedsiębiorstwa. Regulacja wewnętrznych procesów przedsiębiorstwa.
Charakter zadań	Uwzględnienie wielkości kwalitatywnych. Wyznaczone cele mają charakter jakościowy.	Uwzględnianie wielkości kwantytatywnych. Cele i zadania wyrażone w wartościach jakościowych.
Przedmiot zadań	Mocne i słabe strony (dotyczy sytuacji wewnątrz firmy). Szanse i zagrożenia na osiągnięcie trwałych zysków (dotyczy sytuacji na zewnątrz przedsiębiorstwa).	Pomiar oraz analiza wskaźników typu: przychody – nakłady wpływy – wydatki koszty – wydajność – zyskowność.
Horyzont czasowy	Minimum 1 rok, z reguły 2, 3 lata.	Z reguły miesiąc, kwartał do 1 roku (czasami do 2 lat).

Źródło: Goliszewski J. (1990): Controlling – system koordynacji przedsiębiorstwa. Przegląd Organizacji, nr 8-9.

Obszar zastosowań controllingu oraz poszczególne jego fazy zarządzania, kierownictwo firmy wykorzystuje zarówno do długofalowego planowania jak też do bieżącego koordynowania działań firmy. Długofalowe plany perspektywiczne dotyczące nie tylko wielkości finansowych wewnątrz przedsiębiorstwa, ale przede wszystkim analizy nieustannie zmieniającego się otoczenia rynkowego i wprowadzania ciągłych innowacji są charakterystyczne dla controllingu strategicznego. Bieżące planowanie i podejmowanie działań oraz ich weryfikacja związane są z controllingiem operacyjnym. Ramy czasowe controllingu strategicznego to okres minimum 1 roku, a najczęściej 2-3 lat podczas gdy controllingu operacyjnego to z reguły 1 kwartał do roku. Zadaniem wszystkich procedur i metod stosowanych w controllingu jest zapewnienie przedsiębiorstwu możliwie jak najlepszej, przy jednocześnie precyzyjnie określonej, przyszłości.

3. Controlling w małych i średnich firmach

W bardzo dużych i dużych przedsiębiorstwach zwłaszcza w Stanach Zjednoczonych i w Niemczech służby controllingu są bardzo rozbudowane, funkcjonując na wielu szczeblach organizacji. Występują jako specjalne działy controllingu z własną strukturą i hierarchią albo należą do komórek poszczególnych działów i pionów firm. Przy rozbudowanych służbach controllingu, controllerowi generalnemu, który bezpośrednio podlega zarządowi przedsiębiorstwa, podporządkowany jest cały sztab pracowników tj. controllerzy sprzedaży, kosztów produkcji, projektów, inwestycji.

Całkowicie inna sytuacja występuje w średnich a przede wszystkim w małych firmach, w których ze względu na niewielką skalę produkcji i ograniczone środki finansowe nie mogą one sobie pozwolić na utrzymanie rozbudowanych służb controllingu. Nie oznacza to jednak, że przedsiębiorstwa tej wielkości powinny zrezygnować z wprowadzenia u siebie controllingu, gdyż jego funkcjonowanie nie jest uwarunkowane występowaniem osobnego stanowiska controllera, czy też całego działu controllingu.

Również firmy małej i średniej skali działającej w agrobiznesie powinny wprowadzać u siebie niezawodny a jednocześnie niedrogi system controllingu, gdyż każda firma w warunkach wolnego rynku powinna dysponować sprawnym systemem finansowym i księgowym, prowadzić planowanie, a swoje cele definiować na podstawie odpowiednich informacji i analiz. Jeżeli wszystkie te cele połączone zostaną metodycznie w jeden system, to prawie automatycznie powstaje organizacja controllingu której efekty zależą od skutecznie i wzajemnie zsynchronizowanych elementów.

Zadanie controllera w przypadku firm małej i średniej skali należy powierzyć jednemu pracownikowi firmy najlepiej członkowi zarządu jako koordynatorowi controllingu. Jemu podlegać powinny osoby odpowiedzialne za zbieranie danych, analizowanie ich i sporządzanie raportów. Planowanie systemu zasilania w informacje powinno ograniczyć się do zaprojektowania tylko podstawowych procedur obszaru danych tj.:

- wymierna ocena efektywności pracy poszczególnych komórek w firmie (kontrola budżetów działów, badanie kosztów zleceń dla komórek pomocniczych),
- ocena wydajności i przydatności poszczególnych osób stosowana zwłaszcza w małych firmach (np. karta oceny pracownika),
- ocena optymalnej polityki produkcji i zbytu wyrobów – maksymalizacja zysków przy określonym wolumenie produkcji i cenie wyrobu oraz przy określonym poziomie kosztów stałych i zmiennych (analiza punktu opłacalności, marginesów bezpieczeństwa operacyjnego, marż pokrycia oraz dźwigni operacyjnej i finansowej),
- ocena wdrażania planów strategicznych.

Ocena efektywności działania poszczególnych działów winna być połączona wraz ze scedowaniem na nie odpowiedzialności i wprowadzeniem motywacyjnego systemu wynagradzania. Kierownik takiego działu powinien mieć bezpośredni wpływ na wydajność pracy poszczególnych robotników, zużycie materiałów, energii elektrycznej oraz usług kooperacyjnych. Na wstępnym etapie controller nie będzie miał wpływu na liczbę zatrudnionych w jego dziale, wynagrodzenie zasadnicze, zakup nowych maszyn, inwestycje w nowe produkty, koszty stałe nieruchomości [Genza 1998]. Po każdym stałym okresie analizuje się pracę działu i ocena kierownika pod kątem;

- poniesionych kosztów na wyprodukowanie określonych wyrobów lub świadczonej usługi;
- poniesionych kosztów na obsługę innych działów firmy w stosunku do przychodów ze sprzedaży lub korzyści jakie odniosła cała firma w przypadku działów pomocniczych (uwzględnia się też koszty napraw gwarancyjnych).

Taka ocena jest podstawą do wypłacenia premii kierownikowi i pracownikom jego działu. Dzięki takiemu systemowi menedżer i kierownik otrzymują szybką i syntetyczną informację o pracy działu. Dla menedżera jest to punkt wyjścia do dalszych decyzji, a dla kierownika stanowi oprócz obiektywnej oceny jego pracy, podstawę do analizy swoich ewentualnych niepowodzeń i planowania przyszłych działań.

W literaturze przedmiotu zwraca się uwagę na fakt, że w niektórych firmach stosunek do controllingu jest bardzo sceptyczny: „Controlling jest usytuowany w konfliktogennym polu napięć i niezgodności interesów poszczególnych działów. Dlatego też cele controllingu nie zostaną osiągnięte, jeśli nie uda się przeforsować myślenia i działania w kategoriach ogólnozakładowych, a najważniejszym zadaniem jest przezwyciężenie istniejących sprzeczności interesów [Biel 1988].

Przyjmując założenie, że w małych i średnich firmach sfery agrobiznesu jest o wiele łatwiej pozyskać zaufanie załogi, fakt ten powinien przemawiać za korzystaniem w nich z systemu controllingu.

4. Controlling marketingowy w małych firmach

Użyteczność controllingu w działaniach marketingowych właścicieli małych i średnich firm sfery agrobiznesu może przyczynić się do myślenia i postępowania w kategoriach rynkowych. Oznacza to, że firmy będą zarządzane zgodnie z wymogami rynku, a przedsięwzięcia i narzędzia marketingu będą w sposób skoordynowany ukierunkowane na cel tak, aby można się było nim posługiwać zgodnie z zasadami ekonomiki przedsiębiorstwa. Zdaniem H. Schwalbe [Schwalbe 1993] „Kierując się zasadą kontrolowania efektywności należy opracować system umożliwiający również małym firmom stosowanie u siebie controllingu marketingowego”.

Każdy pracownik controllingu, w tym także w firmach działających w agrobiznesie, jeżeli chce, aby wyniki jego pracy mogły być pomocne w planowaniu, kierowaniu i podejmowaniu decyzji powinien odpowiedzieć na kilka zasadniczych pytań:

- Czy dane dotyczące firmy i rynku są analizowane właściwie?
- Czy są one prawidłowo wykorzystywane przy określaniu celów i strategii działania firmy?
- Czy wybrane przedsięwzięcia gwarantują uzyskanie lepszych efektów niż odrzucone możliwości?
- Czy został dopasowany do celu firmy marketing – mix?
- Czy osiągnięto efektywność wybranych działań?
- Czy wszystkie przedsięwzięcia wprowadzono w optymalnym czasie?
- Jak duże jest prawdopodobieństwo sukcesu lub niepowodzenia planowanych przedsięwzięć?
- Czy poszczególne przedsięwzięcia są zgodne z nadrzędnymi celami firmy, a także celami polityki asortymentowej, cenowej, dystrybucji oraz ze strategią image?
- Co w realizowanych przedsięwzięciach, patrząc wstecz, byłoby dobre, a co złe, z punktu widzenia przyszłych zadań” [Kapferer 1984].

Zaprezentowany zestaw pytań stanowi podstawę wejścia w sferę controllingu. Kolejnym etapem jest przygotowanie zestawu pytań, które powinny być dostosowane do specyfiki każdej firmy i dotyczyć controllingu marketingowego. W tym ostatnim przypadku ważne są przede wszystkim następujące zagadnienia:

- Jak przedstawia się ogólna sytuacja społeczna i gospodarcza?
- Jak przedstawia się sytuacja społeczna i gospodarcza na rynku lokalnym?
- Czy zmieniają się potrzeby klientów oraz kultury konsumentów?
- Czy występują nowe wpływy otoczenia?
- Czy występują zmiany legislacyjne?
- Jak jest sytuacja finansowa firmy?
- Jaka jest pozycja rynkowa firmy?
- Z jaką należy się liczyć konkurencją?
- Jakie są siły i słabości firmy?
- Jakie słabe i mocne strony ma konkurencja?
- Czy znane są zamierzenia konkurencji?
- Czy określono własne cele firmy?
- Czy osiągnięto założone cele w ostatnich latach?
- Czy firma pod względem kadrowym jest dojrzała do realizacji nowych celów?
- Czy towary i usługi odpowiadają zapotrzebowaniom nabywców?
- Czy jest zagwarantowane zaopatrzenie?
- Czy firma posiada wszystkie niezbędne prawa?
- Czy są właściwe dotychczasowe kanały dystrybucji?
- Czy firma może zrezygnować z pośredników?

- Czy uwzględnia się różnice występujące pomiędzy rynkami zbytu?
- Czy sprawdzita się prowadzona przez firmę polityka cenowa?
- Czy sprawdził się system udzielanych rabatów?
- Czy należy poddać analizie warunki ogólne firmy?
- Czy należy podjąć współpracę z instytucjami kredytowymi?
- Czy należy zwrócić większą uwagę na ceny i zachowanie rynkowe konkurentów?
- Jaki jest image firmy?
- Czy dotychczasowa reklama była skuteczna?
- Czy należy zwiększyć wydatki na reklamę?
- Czy można by lepiej koordynować sprzedaż z akwizycją?
- Czy należałoby powiększyć powierzchnię magazynów?
- Czy magazynowanie towarów można przerzucić na dostawców?
- Czy należałoby usprawnić system dystrybucji towarów? [Schwalbe 1993].

Zestaw pytań należy przygotować i dostosować oddzielnie do sytuacji każdej firmy agrobiznesu, gdyż część pytań może być zbyteczna albo wymagać innego sformułowania, ze względu na różnorodny rodzaj prowadzonych działalności w zdyspersyfikowanych segmentach rynku rolno - żywnościowego. Ponadto controller w określonej firmie powinien zapewnić sobie narzędzia nieodzowne do udzielania odpowiedzi na każde z pytań oraz szczegółowo analizować wiarygodne, aktualne informacje. Taki sposób postępowania w znacznym stopniu powinien przyczynić się do efektywniejszego zarządzania firmą, gdyż stosując controlling występuje odpowiednio wczesne ujawnienie obszarów zagrożeń i w związku z tym możliwość optymalnego i we właściwym momencie zareagowania na nie. Należy jednak podkreślić, iż stworzenie controllingu w każdej firmie agrobiznesu wymaga konsekwencji w działaniu oraz czasu na jego wprowadzenie i kontynuowanie.

5. Podsumowanie

Na obecnym etapie rozwoju firm sfery agrobiznesu oraz dużej konkurencji rynkowej, a zwłaszcza planowanej pełnej integracji naszego kraju z Unią Europejską polskie firmy zmuszone są podnieść swoją efektywność.

Wydaje się iż controlling jest najlepszym kompleksowym rozwiązaniem poprawy efektywności działania firm, gdyż pozytywne cechy jego stosowania to:

- jednoznaczne określenie rodzaju i zakresu obowiązków na wszystkich szczeblach zarządzania;
- prawidłowe powiązanie zakresu kompetencji i odpowiedzialności oraz zadań poszczególnych pracowników;
- koncentracja na jakościowych elementach przedsięwzięć, prowadzących do realizacji celów firmy;

- wczesne „wychwycenie” krytycznych sytuacji, w związku z czym możliwość optymalnego zareagowania na nie.
- Okazuje się zatem, że wprowadzanie przez polskie firmy controllingu jest koniecznością i niezbędnym elementem współczesnego zarządzania.

LITERATURA

- Biel A. (1988): Motivation und Controlling. Controller Magazin, nr 1, s. 35.
- Genza J. (1998): Specyfika organizowania controllingu w małej firmie produkcyjnej. Przegląd Organizacji, nr 7-8, s. 59.
- Goliszewski J. (1990): Controlling - system koordynacji przedsiębiorstwa. Przegląd Organizacji, nr 8-9.
- Kapferer G. (1984): Kapferer s Marketing. Worterbuch. Wyd. II, Hamburg, s. 800-802.
- Klenger F. (1996): Operatives Controlling, R. Oldenbourg Verlag, s. 11.
- Mann R., Mayer E., (1996): Controlling w twojej firmie. Centrum Kreowania Liderów, Skierniewice, s. 9.
- Penc J(1997): Leksykon biznesu. 1997. Agencja Wyd. PLACET, Warszawa, s. 60
- Rudnicki A. (2000): Controlling w małym i średnim przedsiębiorstwie – moda czy konieczność. Mat. Konf. cz. II nt.: „Małe i średnie przedsiębiorstwa na rynku. Polit. Częstoch. Częstochowa 19.06.2000, s. 231.
- Rudzikowski W., Wierzbński J. (1999): Controlling, koncepcje – metody – zastosowania. Toruńska Szkoła Zarządzania, Toruń, s. 13.
- Schwalbe H. (1993): Marketing w małych i średnich firmach. Wyd. Prawnicze, Warszawa, s. 242-253.
- Słownik angielsko-polski (1996): Red. J. Fisiak, Harper –Callins Ltd, Warszawa, s. 94.

MARIA GRZYBEK

CONTROLLING – WAŻNYM ELEMENTEM ZARZĄDZANIA W MAŁYCH I ŚREDNICH FIRMACH AGROBIZNESU

STRESZCZENIE

W pierwszej części opracowania autorka prezentuje współczesne pojęcia controllingu charakteryzując jego cechy i rodzaje. W dalszej części zwraca uwagę na znaczenie i specyfikę controllingu marketingowego w małych i średnich przedsiębiorstwach. W konkluzji podkreśla znaczenie controllingu jako niezbędnego elementu zarządzania firmami agrobiznesu w warunkach dużej konkurencji oraz dążenia Polski do wejścia w struktury UE.

MARIA GRZYBEK

CONTROLLING – AN IMPORTANT ELEMENT OF MANAGEMENT IN THE SMALL AND MEDIUM AGRIBUSINESS FIRMS

SUMMARY

The first part of the study, the author presents the contemporary idea of controlling, its types and characteristic features. Next the focus is moved to the importance of market controlling for small and medium-size businesses. The conclusion emphasises the role of controlling as an indispensable tool for company management in times of strong competition as well as Poland's quest for membership of the EU.