

Nr 1101

P **RACE NAUKOWE**

**Akademii Ekonomicznej
im. Oskara Langego we Wrocławiu**

Stan rozwoju i zakres stosowania controllingu operacyjnego w małych i średnich przedsiębiorstwach

Redaktorzy naukowci
Andrzej Kardasz
Roman Kotapski

Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej
im. Oskara Langego we Wrocławiu
Wrocław 2006



Komitet Redakcyjny

*Andrzej Matysiak (przewodniczący),
Tadeusz Borys, Jan Lichtarski, Zdzisław Pisz, Waldemar Podgórski,
Wanda Ronka-Chmielowiec, Jan Skalik, Stanisław Urban*

Recenzenci

Jerzy Gierusz, Waldemar Gos, Mirosław Krajewski, Andrzej Piosik

Redakcja wydawnicza

Dorota Pitulec

Redakcja techniczna

Barbara Łopusiewicz

Korektor

Barbara Cibis

Projekt okładki

Beata Dębska

**Kopiowanie i powielanie w jakiejkolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy**

**© Copyright by Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu
Wrocław 2006**

PL ISSN 0324-8445

Druk i oprawa: Zakład Graficzny AE we Wrocławiu. Zam. 135/06

Spis treści

Wprowadzenie	9
--------------------	---

Część I. Realizacja i kontrola procesów w przedsiębiorstwie

Joanna Dyczkowska: Ocena dostawców jako element controllingu zaopatrzenia w małych i średnich przedsiębiorstwach	15
Ewa Czyż-Gwiazda: Rozwój controllingu procesów w małych i średnich przedsiębiorstwach z wykorzystaniem benchmarkingu	23
Grzegorz Lew: Potrzeby informacyjne controllingu w obszarze sprzedaży przedsiębiorstwa handlowego	34
Olga Martyniuk: Elementy controllingu sprzedaży w małym przedsiębiorstwie	43
Stanisław Nowosielski: Formy organizacji controllingu w małych i średnich przedsiębiorstwach	53
Marek Ossowski: Wybrane zagadnienia oceny ośrodków odpowiedzialności za zyski na przykładzie przedsiębiorstwa handlowego	62

Część II. Systemy budżetowania i controllingu w przedsiębiorstwie

Renata Biadacz: Funkcjonowanie controllingu w cementowni	73
Grzegorz Bucior, Beata Zackiewicz: Wykorzystanie budżetowania do redukcji kosztów produkcji	81
Tomasz Dyczkowski: Koncepcja controllingu w stacji socjalnej	88
Danuta Fjałkowska: Wpływ czynników wewnętrznych na strukturę systemu budżetowania	97
Roman Kotapski: Organizacja systemu budżetowania w stacji radiowej	108
Katarzyna Piotrowska: Budżetowanie kosztów projektów badawczo-rozwojowych (projekty realizowane w Programach Ramowych Unii Europejskiej)	116
Jolanta Rubik: Droga do controllingu w przedsiębiorstwie produkującym obuwie	127

Część III. Systemy informacyjne i informatyczne budżetowania i controllingu

Janusz Marek Lichtarski, Krzysztof Nowosielski: Metodyka pomiaru stanu zaawansowania controllingu w małych i średnich przedsiębiorstwach	139
---	-----

Robert Sierocki: Zintegrowane systemy informacyjno-analityczne w realizacji systemów controllingu w małych i średnich przedsiębiorstwach	153
Elżbieta Janczyk-Strzała: Controlling wspomagany zintegrowanym systemem zarządzania klasy ERP w przedsiębiorstwie Alfa	161
Paweł Wroński: Wybrane problemy implementacji rozwiązań wspomagających zarządzanie	170

Część IV. Wybrane problemy funkcjonowania controllingu w przedsiębiorstwie

Christian Gatzki: Praktyczne zorientowane ustalanie i optymalizacja ekonomicznej wartości dodanej (EVA). Przykład zastosowania	183
Wojciech Hasik: Polityka bilansowa (rachunkowość kreatywna) a controlling operacyjny w małych i średnich przedsiębiorstwach	196
Magdalena Krawiec: Dlaczego współczesny uniwersytet potrzebuje controllingu?	203
Marta Nowak: Koszty marketingu w przedsiębiorstwach świadczących usługi w sektorze <i>business-to-business</i> . Analiza przypadków	211
Alfred Szydełko: Możliwości wykorzystania informacji z księgi podatkowej przychodów i rozchodów w controllingu małego przedsiębiorstwa	217
Michał Sławiński: Porównanie koncepcji controllingu w małych i średnich przedsiębiorstwach oraz w dużych korporacjach	224
Informacje o działalności Katedry Controllingu	233

Summaries

Joanna Dyczkowska: Evaluation as an Element of Suppliers Controlling in Small and Medium Enterprises	22
Ewa Czyż-Gwiazda: Evolution of the Process Controlling in SME's Using the Benchmarking	33
Grzegorz Lew: Informative Needs of Controlling in the Area of Sales of an Enterprise	42
Olga Martyniuk: The Elements of Sale – Controlling in Small Business	52
Stanisław Nowosielski: Implementing Controlling in Small and Medium Enterprises	61
Marek Ossowski: The Selected Problems of Rating Profit Centers in the Commerce Company	70
Renata Biadacz: The Functioning of Controlling in a Cement Factory	80

Grzegorz Bucior, Beata Zackiewicz: The Application of Budgeting for Product Cost Reduction	87
Tomasz Dyczkowski: The Concept of Controlling in a Social Station	96
Danuta Fjałkowska: The Influence of Internal Factors on the Structure of the Budgeting System	107
Roman Kotapski: The Organization of Budgeting System at a Broadcasting Radio Station	115
Katarzyna Piotrowska: Cost Budgeting of the Research and Development Projects (Projects that are Implement under the European Union Framework Programmes)	126
Jolanta Rubik: The Possibility of Application of Controlling Instruments in a Shoe Factory	135
Janusz Marek Lichtarski, Krzysztof Nowosielski: The Method of Controlling Advancing Evaluation in Small and Medium Enterprises	152
Robert Sierocki: Integrated Information-Analytical Systems (IIAS) in Controlling Systems for Small and Medium Enterprises (SME)	160
Elżbieta Janczyk-Strzała: ERP System as a Tool of Controlling in Alfa Company	169
Paweł Wroński: Selected Problems in Implementing Methods Assisting Management	179
Christian Gatzki: Practical-Oriented Finding and Operational Research of EVA. Example of an Application	195
Wojciech Hasik: Creative Accounting and Operational Controlling in Small and Medium Enterprises	202
Magdalena Krawiec: Why Modern Universities Need Controlling?	210
Marta Nowak: Marketing Costs in <i>Business-to-Business</i> Service Companies. Case Studies Analysis	216
Alfred Szydelko: The Possibility of Using Information from Tax Book of Incomes and Outgoings in the Controlling of a Small Enterprise	223
Michał Sławiński: The Comparison of Management Accounting Systems at Small and Medium Enterprises and Big Corporations	232

Wprowadzenie

Istota problemów egzystencjalnych dotyczących podmiotów gospodarczych jest niezależna od ich wielkości. Konsekwencje zaś powstawania i przejawiania się tych problemów są odczuwalne zupełnie inaczej w podmiotach gospodarczych uznawanych za duże czy nawet wielkie, a zupełnie inaczej w podmiotach małych lub średnich. Nietrafne decyzje są udziałem gremiów zarządzających – jest to fakt oczywisty i powszechny. Zbyt często jego doniosłość stwierdza się dopiero po uzyskanych efektach wszelkich działań będących wykonaniem podjętej decyzji. Należy jednak przy tym pamiętać, że takie odkrycie na podstawie „znamion zewnętrznych” może być zwodnicze, niesatysfakcjonujące rezultaty bowiem mogą być następstwem zarówno niewłaściwej decyzji, jak i błędów w realizacji decyzji bezdyskusyjnie słusznej i właściwej, lub też pierwszej i drugiej przyczyny łącznie. Jak jest naprawdę, nie wie się wprost ani od razu. Wyjaśnienie okoliczności czy też powodów zaistniałego stanu zawsze wymaga czasu oraz wykorzystania stosownej procedury. Nie ma tu miejsca na dowolność i improwizację.

Świadome i konsekwentne stosowanie controllingu pozwala przy dobrych chęciach decydentów na ocenę konsekwencji zamierzonych działań jeszcze przed zaistnieniem ich skutków. Jest to zrozumiałe i oczywiste, że przy podejmowaniu decyzji w zespołach kierowniczych występuje ścieranie się racji i wspólne dochodzenie do ostatecznej decyzji. W takiej sytuacji korzystanie z informacji dostarczanych przez controlling jest zachowaniem naturalnym, wręcz zgodnym z logiką racjonalnych zachowań. Jest to coraz częściej spotykana dobra praktyka w dużych podmiotach gospodarczych. Podmioty małe i średnie wciąż stosują controlling intuicyjnie. Coraz częściej spotyka się w nich próby sięgania do różnych narzędzi controllingu, aby w sposób coraz bardziej systemowy można było pozyskiwać informacje wspomagające tworzenie, modyfikowanie oraz realizację przyjętej strategii działania. Trudno udzielić wyczerpującej odpowiedzi na błahe z pozoru pytania: Czy w przedsiębiorstwach małych i średnich stosuje się controlling? Czy to, co się stosuje, jest już system controllingu, czy też jest to tylko wybiórcze, okazjonalne sięganie do jego instrumentarium? Czy controlling ten ma jakąś formę organizacyjną, czy też przejawia się tylko funkcjonalnie? Pytań takich można stawiać wiele. Wyznaczają one pole badawczych zainteresowań osób zajmujących się controllingiem w swojej działalności naukowej.

Dotychczas to controlling w wielkich i dużych przedsiębiorstwach był obiektem zainteresowań; z obserwacji tam poczynionych formułowano wskazania oraz tworzone teoretyczne koncepcje. Tymczasem w podmiotach małych i średnich doj-

rzewa uświadomiona potrzeba do bardziej systemowego korzystania z controllingu. Wiadomo przy tym, że w podmiotach małych trudno jest zastosować „z marszu” rozwiązania wypracowane w dużych organizmach gospodarczych, nie jest to bowiem standardowo szyta konfekcja. Są one jedynie inspiracją do stosownych adaptacji, odpowiednich dla konkretnego małego czy też średniego podmiotu gospodarczego. Nic więc dziwnego, że w praktyce spotkać można wielość rozwiązań, a często nawet i odmiennosć doświadczeń. Stan rozwoju i zakres stosowania controllingu operacyjnego w małych i średnich przedsiębiorstwach stanowią więc coraz częściej przedmiot zainteresowań, badań oraz wymiany poglądów.

Dzięki staraniom Katedry Controllingu Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu można było zaprezentować różne doświadczenia stosowania controllingu operacyjnego w małych i średnich przedsiębiorstwach. Przedstawione przykłady wdrożeń, wyników badań oraz stworzonych koncepcji zastosowań są godne szerszego rozpropagowania. Postanowiono zebrać najcenniejsze z nich i opublikować w niniejszej monografii. Tym samym stanowią one znak czasu, w którym powstały, i dokumentują na ten moment stan posiadanej wiedzy o funkcjonowaniu controllingu operacyjnego w małych i średnich przedsiębiorstwach.

Z aktualnego zbioru dyskusji wyłania się pewien obraz stanu i zakresu zastosowań controllingu operacyjnego w małych i średnich przedsiębiorstwach. Obraz ten, choć niekompletny, pozwala śledzić ewolucję osvajania się z koniecznością systemowego korzystania z controllingu. Zjawisko to różnie rozkłada się w przestrzeni, co widać po ilości i tematyce zebranych wypowiedzi. Niemniej jednak to konkretna realizacja i kontrola procesów gospodarczych skłaniają do sięgania po stosowne narzędzia controllingu operacyjnego. Okazuje się, że w praktyce istnieją przykłady korzystania z tych narzędzi, i to z pozytywnym skutkiem (świadczą o tym artykuły części pierwszej).

Nie istnieje system controllingu bez odpowiedniego systemu planowania. Powszechnie przyjmuje się, że jest to właśnie budżetowanie. Niekiedy samo stosowanie budżetowania utożsamia się z controllingiem. Stosowanie budżetowania staje się coraz powszechniejsze również w praktyce średnich przedsiębiorstw. Pojawiają się nowe obszary jego wykorzystania. Towarzyszą temu też określone okoliczności, których istnienia nie wolno lekceważyć, stanowią one bowiem bardzo często o odmienności przyjmowanych rozwiązań w praktyce. Okazuje się to dość powszechne, o czym świadczą artykuły zawarte w części drugiej niniejszej pracy.

Bez informatycznego wsparcia budżetowanie jest bardzo utrudnione, natomiast controlling – wręcz niemożliwy. Istnieje wiele systemów informatycznych, które ułatwiają opracowanie budżetów, a potem kontrolę ich wykonania. Wybór właściwego z nich dla konkretnych warunków działania małego czy średniego przedsiębiorstwa jest problemem samym w sobie. Od rozwiązania takiego problemu zależy potem bardzo wiele w sferze organizacyjnej, funkcjonalnej, instrumentalnej controllingu, jaki będzie stosowany. W miarę rozwoju technologii i narzędzi informatycznych toczyć się będzie dyskusja o ich jak najlepszym wykorzystaniu i.a po-

trzeby controllingu w małych i średnich przedsiębiorstwach. O wybranych problemach zastosowania i korzystania z informatycznych narzędzi w controllingu tych przedsiębiorstw traktuje część trzecia.

Obszar stosowania controllingu powiększa się. Coraz więcej dziedzin aktywności gospodarczej przedsiębiorstw podlega kompleksowemu planowaniu w powiązaniu z rozpoznawanymi czynnikami sukcesów oraz pojawiającymi się zagrożeniami. Dyskusja o controllingu trwa, jest ona coraz bardziej wszechstronna, czego dowodem jest zbiór niniejszych artykułów.

Andrzej Kardasz