

Stanisław Nowosielski

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

CELOWOŚĆ WPROWADZANIA CONTROLLINGU W MAŁEJ FIRMIE

1. Wstęp

Firmy małe, a wśród nich firmy mikro dominują w sektorze MŚP, a ich wpływ na dynamikę rozwoju gospodarki jest coraz większy. Jednocześnie w wielu małych przedsiębiorstwach krajowych zarządzanie jest jeszcze w dużym stopniu raczej sztuką, działaniem na zasadzie prób i błędów, na tzw. wycucie [Mikołajczyk, Zimniewicz 2001, s. 178]. Z czasem okazuje się jednak, że nie wystarczy sam talent właściciela małej firmy i bez solidniejszych podstaw wiedzy o zarządzaniu długookresowe działanie jest niemożliwe. Wówczas powstaje konieczność nie tylko pozyskania wiedzy o zarządzaniu czy jej poszerzenia, ale także potrzeba stałego wspierania procesu zarządzania. W tej sytuacji kierownictwu małych przedsiębiorstw z pomocą może przyjść controlling, traktowany jako koncepcja wspomagająca zarządzanie przedsiębiorstwem. Jednak powszechnie uważa się, co potwierdzają zarówno praktyka, jak i obszerna literatura przedmiotu z tego zakresu, że controlling jest koncepcją właściwą dla dużych i średnich przedsiębiorstw, natomiast jej stosowanie w małych, a szczególnie mikrofirmach uznaje się (także u nas) za zbyt czyste. Wynika to głównie z panującego przekonania, że zarządzanie małymi przedsiębiorstwami jest na tyle proste, że nie wymaga wsparcia metodyczno-informacyjnego. Tymczasem w małych przedsiębiorstwach krajów rozwiniętych ta koncepcja zarządzania jest stosowana coraz częściej¹. Potwierdzają to liczne publikacje autorów niemieckich, austriackich i szwajcarskich, w całości poświęcone temu zagadnieniu (zob. np. [Hofmeister, Stiegler 1990; Kośmider 1994; Kunesch 1996; Lanz 1992; Mayr 1995; Preißler 1994]). Zauważa się także, że określona wielkość przedsiębiorstwa nie jest żadną przesłanką wprowadzania idei controllin-

¹ Okazuje się przy tym, że są, co prawda nieliczne, małe firmy, w których controlling stoi na wysokim poziomie. Stanowią one przykład dla innych przedsiębiorstw tej klasy [Kośmider 1994, s. 214].

gu. Z badań własnych prowadzonych na próbie przedsiębiorstw zaliczanych do sektora MŚP wynika², że istnienie w firmie rozwiązań organizacyjnych zaliczanych do controllingu potwierdza ok. 33%, a na potrzebę wspomagania procesu decyzyjnego właścicieli i kierownictwa wskazuje 81% małych firm.

Jak zatem widać, małe przedsiębiorstwa nie tylko przejawiają zainteresowanie controllingiem, ale także deklarują jego stosowanie. Nie jest przy tym pewne, czy stosują go odpowiednio do swych potrzeb i możliwości. Jednocześnie należy zauważyć, że w literaturze przedmiotu brakuje metodyki celowego wdrażania controllingu w przedsiębiorstwach różnej wielkości, która to metodyka uwzględniałaby wstępne badanie zasadności jego wdrożenia. W konsekwencji implementacje tej koncepcji mają często charakter niecelowościowy, intuicyjny, przypadkowy, mało skuteczny i nieefektywny. Poszukiwanie odpowiedzi na pytanie o możliwość i celowość stosowania koncepcji controllingu w małej firmie należy zatem uznać za bardzo ważne zarówno z poznawczego, jak i praktycznego punktu widzenia. Wiele kwestii w tym względzie nie podlega bowiem ani naukowej dyskusji, ani rozważaniom praktyki gospodarczej. Mało jest zarówno publikacji, jak i badań ukierunkowanych na pogłębioną analizę tych zagadnień. Dość często natomiast zakłada się *implicite*³, że niezbędne funkcje wspomagające⁴, integrujące i koordynujące, również w małych firmach, może przejąć controlling. Dlatego warto poszukiwać odpowiedzi na pytania dotyczące przyczyn (zasadności) wprowadzania controllingu do firm małych (dlaczego należy wprowadzać controlling do małej firmy?), a także, co się z tym wiąże, rodzaju celów stawianych tej koncepcji (co chce się osiągnąć dzięki controllingowi?).

2. Wprowadzanie controllingu do małych przedsiębiorstw – przyczyny i przeszkody

Ogólne przyczyny wprowadzania controllingu do małych i średnich przedsiębiorstw są zasadniczo podobne do tych, które występują w wypadku dużych przedsiębiorstw. Wychodzi się bowiem z założenia, że ogólne warunki funkcjonowania zarówno przedsiębiorstw małych, średnich jak i dużych są zasadniczo podobne i wszystkie one są poddawane tym samym, formalnoprawnym i ekonomiczno-finance wymogom zewnętrznym. Za najbardziej istotne przyczyny uznaje się obec-

² Badania zostały wykonane w ramach grantu KBN 2 H02D 001 23 „Controllingowa koncepcja zarządzania małymi i średnimi przedsiębiorstwami”. Przeprowadził je w 2003 r. zespół pracowników Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu na losowej próbie badawczej liczącej 78 przedsiębiorstw, zaliczanych do sektora małych i średnich.

³ Nie ma dotychczas pogłębionych badań empirycznych potwierdzających zasadność wprowadzenia i skuteczność (efektywność) zastosowania tej koncepcji w przedsiębiorstwach małych.

⁴ W praktyce zapotrzebowanie na prace wspomagające zarządzanie manifestuje się w deficycie czasu i informacji pracowników zatrudnionych w małych firmach i po części w niedostatkach ich kwalifikacji menedżerskich.

nie dynamiczne zmiany zachodzące zarówno w otoczeniu przedsiębiorstwa, jak i w jego wnętrzu oraz rosnącą złożoność zjawisk społeczno-gospodarczych. Potrzeba „panowania” nad nimi prowadzi do konieczności lepszego i systematycznego, a często także kompleksowego (we wszystkich dziedzinach jego funkcjonowania i na wszystkich szczeblach) zarządzania działalnością małej firmy, zwłaszcza planowania i celowego sterowania jej przebiegiem. W małym przedsiębiorstwie trzeba bowiem również ustalać cele i orientować się na przyszłość, planować i sterować firmą opierając się na ustalonych celach, a także, gdy zachodzi taka potrzeba, koordynować działalność gospodarczą i stale dostosowywać się do zmiennych i coraz bardziej złożonych warunków funkcjonowania. Takie zachowania mogą okazać się pomocne w jak najlepszym wykorzystaniu ograniczonych (z reguły niewielkich) zasobów rzeczowych, finansowych i osobowych, będących do dyspozycji małej firmy, do osiągnięcia założonych celów.

Ponadto za koniecznością zainteresowania się małych przedsiębiorstw problematyką controllingu przemawiają inne argumenty, a mianowicie:

1. Większość przedsiębiorstw małych w początkowym okresie swego życia należy do klasy firm mikro, a to, czy i w jakim tempie będą się one rozwijać, w dużym stopniu zależy od właściwego doboru, sprawności wdrażania i stosowania nowoczesnych rozwiązań w sferze organizacji i zarządzania, w tym controllingu.

2. Małe firmy współpracują z przedsiębiorstwami dużymi, które, będąc odbiorcami ich produktów i świadczeń, mogą odczuwać bezpośrednie skutki niewłaściwego nimi zarządzania. Chcąc im zapobiec, dążą do ujednolicenia (standaryzacji) narzędzi zarządzania.

3. Duża grupa przedsiębiorstw zaliczanych do mikro i małych już próbuje – samodzielnie czy z pomocą firm doradczych – stosować nowoczesne koncepcje zarządzania i oczekuje pomocy metodycznych w ich uzasadnionym doborze.

Identyfikując przyczyny wprowadzania controllingu do małych firm, jednocześnie należy widzieć okoliczności utrudniające implementację nie tylko tej koncepcji zarządzania. Niewątpliwie za podstawowe należy uznać niewystarczającą znajomość przez przedsiębiorców i kadrę kierowniczą nowoczesnych koncepcji i metod, w tym controllingu. Ponadto można zaobserwować brak woli i/lub możliwości (finansowych) do skorzystania z profesjonalnej pomocy zewnętrznej. Dodatkowo dostępna literatura i cały zawarty w niej dorobek w znikomym stopniu uwzględniają możliwości i sposoby adaptacji rozwiązań controllingowych do potrzeb małych przedsiębiorstw [Lichtarski].

Ponadto do głównych przyczyn braku zainteresowania koncepcją controllingu w przedsiębiorstwach małych należą:

1. Z reguły niskie kompetencje menedżerskie przedsiębiorcy (właściciela) i menedżerów w zakresie ekonomiki zarządzania. Bardziej interesują się oni rozwiązywaniem problemów technicznych, traktując problemy ekonomiczne

jak drugorzędne i upraszczając je do czysto rachunkowych („od tego są księgowo”) [Mayr 1995, s. 394].

2. Patriarchalno-autorytarny styl kierowania osadzony w rodzinnej tradycji, który wraz z rozwojem firmy wywołuje problemy komunikacyjne, co jednak nie służy zmianie tego stylu na bardziej demokratyczny.

3. Problemy z pozyskaniem informacji do celów zarządzania, co może znacznie ograniczyć możliwość korzystania z instrumentarium controllingu. Obserwuje się brak zaufania do liczb, do rzetelności gromadzonych w firmie danych i analiz sporządzonych na ich podstawie.

4. W wypadku doradztwa zewnętrznego jego wysokie koszty, brak odpowiedzialności doradczącego za wyniki doradztwa, słabe przygotowanie merytoryczne firm doradczych oraz obawa przed wyniesieniem informacji „na zewnątrz” przedsiębiorstwa, a także niechęć do dzielenia się z „obcymi” informacjami na temat firmy.

5. Zachowania regresyjne przedsiębiorcy. Przyczyn niepowodzeń w prowadzeniu firmy oraz trudności w przewyżnianiu sytuacji kryzysowych stara się on upatrywać nie we własnych niedostatkach (np. braku kwalifikacji menedżerskich), lecz w nie sprzyjającym otoczeniu, złym rozwoju gospodarczym i polityce gospodarczej.

6. Zwykła niechęć do pojęcia „controlling”, kojarzonego (niedobrze) z kontrolą, co jest skutkiem nie tylko słownego podobieństwa obu terminów (strach przed dodatkową kontrolą), ale również, ciągle niestety jeszcze, braku wiedzy o istocie controllingu [Mayr 1995, s. 395]. Jest też obawa przed stworzeniem przez controlling monopolu na informacje, ale także filtra informacyjnego, utrudniającego i zafałszowującego dopływ informacji do przedsiębiorcy.

7. Relatywnie wysokie nakłady na wprowadzenie i funkcjonowanie controllingu, (bardziej wyrafinowany controlling „potrzebuje” komputerów i fachowego oprogramowania, wysoko wykwalifikowanych pracowników), gdy jednocześnie brak jest środków na dużo ważniejsze rzeczy. Ponadto właściciel nie ma żadnej pewności, że dzięki tym dodatkowym nakładom uzyska lepsze wyniki ekonomiczne.

Wraz ze wzrostem wielkości przedsiębiorstwa, a także złożoności i zmienności warunków funkcjonowania, małe przedsiębiorstwa, poszukując różnorakiego wsparcia, w tym wspomagania metodycznego i informacyjnego procesów decyzyjnych w dziedzinie zarządzania, są coraz bardziej zainteresowane koncepcją controllingową. Ich specyfika, a często też ograniczenia finansowe, utrudniają jednak korzystanie z rozwiązań stosowanych w tym zakresie w przedsiębiorstwach dużych. Przenoszenie sprawdzonych rozwiązań z firm dużych do małych nie zawsze jest też możliwe, a w każdym przypadku koncepcja i instrumenty controllingu muszą zostać dopasowane do konkretnych warunków małego przedsiębiorstwa. Małe firmy wykazują bowiem pewne specyficzne właściwości, które przenoszą się na rozwiązania controllingowe (zob. tab. 1).

Tabela 1. Specyficzne cechy małej firmy i potencjalne skutki dla controllingu

Cechy małej firmy	Skutki dla controllingu w małej firmie
Organizacja i zarządzanie • Właściciel i przedsiębiorca w jednej osobie • Przeciążenie zarządzających, a jednocześnie brak komórek sztabowych • Niski stopień delegacji uprawnień • Nieznaczne problemy z koordynacją • Niski poziom formalizacji • Organizacja ukierunkowana na osoby • Patriarchalny styl kierowania • Niskie znaczenie zysku jako celu	Nie ma potrzeby wspierania funkcji koordynacyjnych. Controlling w wielu wypadkach jest „sprawą” szefa. Z reguły nie występuje stanowisko controllera. Funkcje controllingowe przejmuje każdy pracownik, który zna się najlepiej na zagadnieniu (dodatkowe zajęcia). Można także liczyć na wspomaganie (okresowe lub systematyczne) biura rachunkowego albo doradcy zewnętrznego. Jest możliwość zatrudniania jednego wspólnego controllera, pracującego dla wielu firm
Planowanie, sterowanie i kontrola • Niedostatki wiedzy o zarządzaniu • Nieadekwatny do potrzeb procesu decyzyjnego system informacyjny • Brak (niekompletność) wiedzy o otoczeniu • Brak lub słabo rozwinięte planowanie bieżące • Brak planowania strategicznego • Dominacja improwizacji i żywiołowości • Sterowanie i kontrola poprzez nieformalne kontakty osobiste • Brak lub niktłe zastosowanie metod rachunku kosztów i budżetowania	Controlling zajmuje się przede wszystkim pomocą w uzyskiwaniu informacji i wprowadzaniu metod zarządczych. Może pomóc w rozbudowie, a następnie realizacji funkcji planowania w wybranych obszarach. Formalne planowanie i kontrola zyskują na znaczeniu dzięki controllingowi, nie powinny jednak „likwidować” elastyczności i gotowości przedsiębiorcy do improwizacji, lecz je wspierać. Instrumenty controllingu powinny być proste i nie wymagające obszernej wiedzy i wyrafinowanej informacji.

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem elementów pracy [Kunesch 1996, s. 631].

3. Czynniki sprawcze controllingu

Wprowadzanie controllingu do małej firmy może się odbywać z wykorzystaniem metody indukcyjnej, na podstawie krytycznej analizy istniejących w firmie rozwiązań, ale też właściciel (przedsiębiorca) może sam lub z pomocą doradców zewnętrznych opracować wizję (koncepcję) controllingu w swojej firmie i zaplanować jej rozwój, wykorzystując metodę dedukcyjną. Możliwe jest też, co sugeruje A. Kośmider, uwzględnienie obu podejść. Takie prognostyczno-diagnostyczne podejście do projektowania i wdrażania controllingu daje gwarancję sukcesu: doświadczenia pozyskiwane na każdym etapie posłużą do modyfikacji i konkretyzacji koncepcyjnej całości controllingu; jednocześnie nie będzie się tracić z pola widzenia pojawiających się nowych idei i koncepcji zarządzania [Kośmider 1994, s. 177-183]. Postępując w ten sposób, z jednej strony planuje się, choć nie w szczegółach, rozwój koncepcji controllingu, a z drugiej – zapewnia się jej określoną autonomię (otwartość, gotowość do zmian w koncepcji), w celu uwzględnienia „palących” problemów.

Jeśli przyjąć zatem za racjonalne opisane, kombinowane podejście do wprowadzania controllingu w małej firmie, to za bardzo istotny, **wyjściowy czynnik sprawczy** implikujący wprowadzenie controllingu, a następnie warunkujący jego kształt, należy uznać istnienie (pojawienie się, nagromadzenie) w konkretnej firmie problemów wymagających rozwiązania. Zestawienie (lista) takich problemów ma charakter indywidualny i zmienny w czasie. Mogą to być problemy o charakterze zarówno strategicznym, jak i operacyjnym. Do najczęstszych problemów natury ekonomicznej małych firm należą: zbyt mała okresowo liczba zamówień (która może z czasem przerodzić się w długookresową utratę przychodów ze sprzedaży), zbyt wysokie koszty działalności, duże ryzyko prowadzenia działalności, długotrwałe trudności z utrzymaniem płynności finansowej (zagrożenia związane z utratą zdolności płatniczej), czy nadmiernymi zapasami. Mogą to być także problemy natury organizacyjnej: „wąskie gardła”, braki i zakłócenia w istniejącym systemie organizacji i zarządzania, znacznie utrudniające funkcjonowanie firmy (np. trudności z planowaniem sprzedaży, produkcji, kosztów, utrudnienia w komunikowaniu się z pracownikami i otoczeniem firmy). Problemy te, a w zasadzie potrzeba poszukiwania sposobów ich rozwiązania, stanowią motywy, którymi może się kierować właściciel firmy, decydując się na wprowadzenie controllingu.

W wypadku podejścia dedukcyjnego zalecane jest, aby właściciel (przedsiębiorca) najpierw zrozumiał istotę koncepcji controllingu. Musi on mieć świadomość tego, że rozwiązania w zakresie controllingu (jako podsystemu zarządzania) znajdują się pod wpływem: **otoczenia** (makro i mikro), **przedsiębiorcy** (typu i jego cech: intelektualnych, charakteru, przedsiębiorczych, kierowniczych i osobowych, a także celu założenia firmy) oraz **zasobów** (materialnych i niematerialnych). W danej chwili każde przedsiębiorstwo ma własną konfigurację czynników kształtujących system zarządzania i podsystem controllingu (ale także każdą inną koncepcję zarządzania), których kształt pozostaje pod wpływem wymienionych grup zmiennych.

Z badań prowadzonych nad istotnością różnych czynników kreujących i kształtujących system controllingu wynika, że dają się one podzielić na wewnętrzne i zewnętrzne. Analizując czynniki wewnętrzne, można z całą pewnością stwierdzić, że im bardziej złożona i różnorodna (zdywersyfikowana) jest działalność gospodarcza małej firmy, tym mocniej artykułowane jest zapotrzebowanie na controlling. Podobnie wyższe kwalifikacje personelu kierowniczego (stan wiedzy na temat zarządzania i controllingu), rozwinięty system informacyjny i informatyczny (w szczególności rachunkowości i finansów) oraz system planowania i kontroli sprzyjają pozytywnemu myśleniu o controllingu. Z istotnych czynników zewnętrznych, które mogą skłaniać właściciela do wprowadzenia controllingu (uzasadniać jego celowość) do małej firmy należą **charakter otoczenia i jego dynamika** (ekstremalnie dynamiczne otoczenie, postęp technologiczny w branży, wysoka dynamika zmian rynkowych, ograniczony dostęp do zasobów), ale też **kompleksowość (złożoność) te-**

go otoczenia (duża intensywność zachowań konkurencji, duża złożoność i dynamika zjawisk rynkowych). Istotna jest również **zależność pionowa przedsiębiorstwa** (uzależnienie małej firmy od innych przedsiębiorstw, przynależność do koncernu, istnienie krajowych i zagranicznych spółek-córek).

Te przykładowo wymienione czynniki wewnętrzne i zewnętrzne tworzą kontekst sytuacyjny, generujący siły sprawcze wprowadzenia controllingu w małej firmie (zob. rys. 1). Na kształt systemu controllingu ma wpływ także profil przedsiębiorcy. Zasadniczą część systemu controllingu tworzą zadania, narzędzia i organizacja controllingu, które zależą głównie od celu (wiązkę celów), jaki postawiono przed controllingiem. Cele controllingu, będące pod wpływem celów przedsiębiorstwa, ale także problemów utrudniających funkcjonowanie firmy, wskazują oczekiwania przedsiębiorcy (właściciela, kierownictwo firmy) wobec controllingu i uzasadniają (legitymizują) sens jego zaistnienia i funkcjonowania. Bez określenia pożądanych celów nie jest możliwe ani uzasadnienie celowości wprowadzenia controllingu do firmy, ani skonstruowanie systemu controllingu oraz przeprowadzanie okresowej oceny jego funkcjonowania, co jest w praktyce słabą stroną przedsiębiorstw.

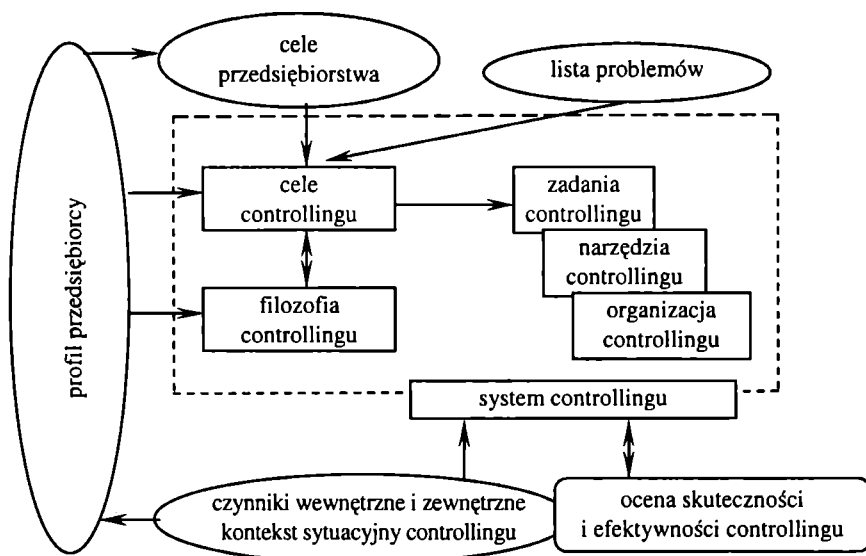
Typowym celem controllingu w małym przedsiębiorstwie, w początkowej fazie rozwijania tam funkcji wspomagających zarządzanie, może być zapewnienie informacji na potrzeby decyzyjne⁵. Cel ten osiąga się dzięki wykonaniu takich zadań, jak:

- kreowanie popytu na informacje ze strony właściciela i innych decydentów, ale także osób i instytucji zewnętrznych (marketing informacyjny),
- systematyczne pozyskiwanie, gromadzenie i zapisywanie informacji potrzebnych do zarządzania,
- zagwarantowanie optymalnego przepływu informacji między poszczególnymi stanowiskami w firmie (obieg dokumentacji).

Innym istotnym celem jest wspieranie funkcji kontroli (ewidencjonowanie zdarzeń, również pozarachunkowych, analiza porównawcza w czasie i przestrzeni, analiza odchyleń). Mogą to być relatywnie pracochłonne zadania, dlatego zaleca się stosowanie selektywnego wyboru przedmiotów kontroli, z ograniczeniem na początku do podstawowych, egzystencjalnych wielkości ekonomicznych małej firmy. Jednak do najważniejszych celów stawianych przed controllingiem w małej firmie należą wykreowanie i wspieranie funkcji planowania. Potem może pojawić się potrzeba integracji funkcji planowania i kontroli (budżetowania) w jednolity system oraz zapewnienia sterowania (pomocy w planowaniu, kontroli i proponowaniu działań regulacyjnych). Wyjątkowo, w razie dużej złożoności organizacyjnej firmy, może się pojawić również w małej firmie potrzeba koordynowania planów cząstkowych w jeden spójny plan firmy. Dodatkowo przed controllingiem można stawiać zadania specjalne, sprowadzające się do przedkładania propozycji usprawnień w istniejącym sposobie zarządzania firmą.

⁵ Typologię celów controllingu, adekwatnych do potrzeb i możliwości małych przedsiębiorstw, opracowano w ramach grantu przywołanego na początku artykułu.

Zwrócenie się w poszukiwaniu sposobów osiągania celów firmy ku controllin-
gowi jest – jak już wcześniej powiedziano – pod silnym wpływem profilu właścicie-
la-przedsiębiorcy, zdeterminowanego jego ogólną filozofią prowadzenia biznesu.
Dość powszechna jest systematyzacja przedsiębiorców, w której wyróżnia się cztery
typy (profile) przedsiębiorcy, z charakterystycznymi zapotrzebowaniami na koncep-
cję controllingową (zob. m.in. [Kunesch 1995; Mugler 1998, s. 26-27]). Największe
zapotrzebowanie na koncepcję controllingową wykazuje **przedsiębiorca pionier** –
dynamiczny, kreatywny, ukierunkowany na zmiany, przedsiębiorczy, o mniejszych
predyspozycjach administracyjno-kierowniczych (kontrolnych), charakteryzujący się
innowacyjno-antycypacyjnym podejściem do prowadzenia firmy. **Przedsiębiorca**
imitator (allrounder) ogranicza się do problemów „wnętrza” firmy i przez to wyka-
zuje mniejsze zainteresowanie controllingiem otoczenia. Jest on wszechstronnie uta-
lentowany, bardzo ruchliwy, aktywny i zorientowany na przyszłość, gotowy podej-
mować ryzyko i silnie konkurować, mocny w czynnościach administracyjno-kierow-
niczych. **Przedsiębiorca organizator** – dobry administrator, mocny w analizowaniu
i organizowaniu, ma mniejsze zdolności twórcze, gotów jest jednak dostosować się
do zmian, gdy zajdzie taka potrzeba. Wykazuje ograniczone (okazjonalne) zaintere-
sowanie controllingiem. Natomiast **przedsiębiorca rutyniarz** może się obejść bez
controllingu (do czasu). Jest on przeciwieństwem pioniera, wykazując zachowania
pasywne, niewielką skłonność do wprowadzania zmian, umie „przeżyć” tylko w sta-
tycznym środowisku i ma małe zdolności administracyjno-kierownicze.



Rys.1. Ogólny schemat logiczny systemu controllingu

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem pracy [Amshoff 1993].

Należy zauważyć, że w cyklu życia firmy, w różnych jego fazach potrzebne są różne profile przedsiębiorcy, a zmiana typu zachowania przedsiębiorcy wraz z rozwojem przedsiębiorstwa jest (choć może nie zawsze) możliwa.

4. Podstawy metodyki określania zasadności wprowadzenia controllingu do małej firmy

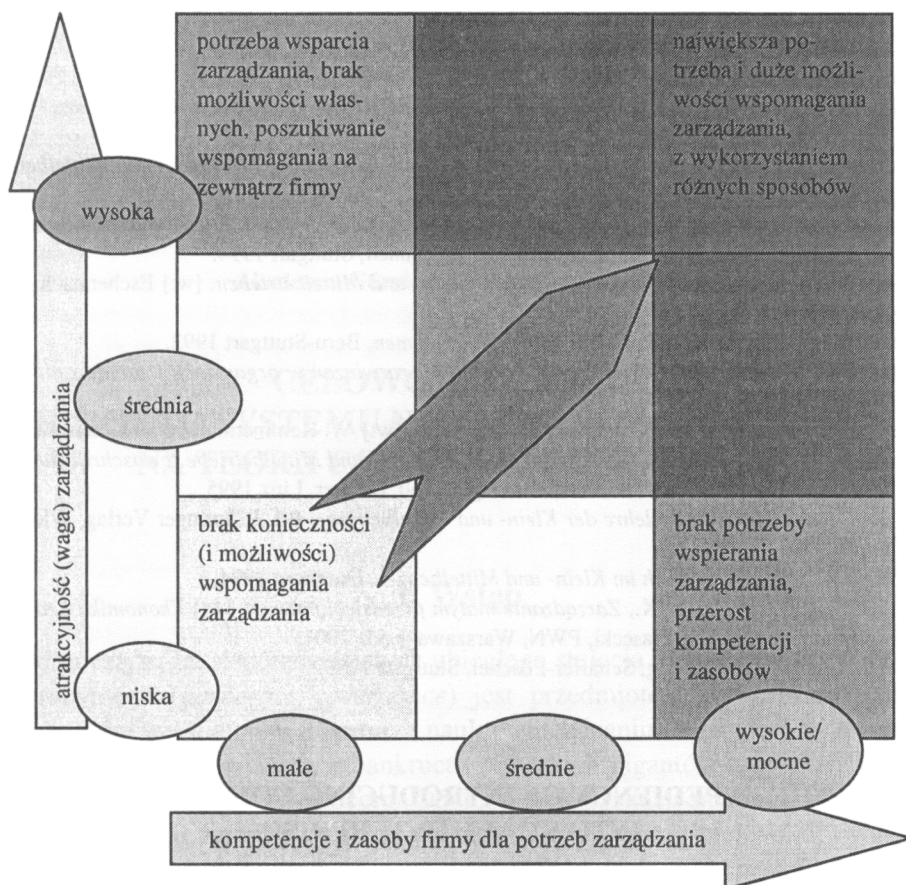
Rozważając celowość wprowadzenia controllingu do małej firmy, należy najpierw pamiętać o zasadzie ekwifinalności, obowiązującej we wprowadzaniu wszelkich zmian do przedsiębiorstwa. Oznacza to, że konieczne staje się wzięcie pod uwagę innych, alternatywnych w stosunku do controllingu koncepcji i metod zarządzania, umożliwiających osiągnięcie wyznaczonych celów. Jest to bowiem przedsięwzięcie zbyt poważne w skutkach, a ponadto niekoniecznie trzeba wprowadzić controlling do małego przedsiębiorstwa, aby osiągnąć cele (rozwiązać problemy) założone przez jej właściciela. W praktyce gospodarczej równie dobrze funkcjonują firmy, które nie stosują koncepcji controllingowej.

Kierując jednak zainteresowanie w stronę controllingu, konieczne jest przede wszystkim – do ustalenia celowości zastosowania – znalezienie odpowiedzi na pytanie o jego strategiczne znaczenie⁶ dla funkcjonowania małej firmy. Traktując controlling jako komponent systemu zarządzania, pytanie to można zmodyfikować następująco: jak ważne dla długotrwałego funkcjonowania firmy jest „lepsze” niż dotąd zarządzanie nią, a szczególnie sprawniejsze i jakościowo lepsze realizowanie jego podstawowych funkcji, tj. planowania i kontroli. W wypadku małych firm dość często chodzi bowiem o takie rozwiązania organizacyjne, które pomogą lepiej planować i kontrolować zdarzenia gospodarcze, na podstawie dostępnych informacji i możliwych do pozyskania i obsługi przez własną kadrę metod (oprogramowania) planistyczno-kontrolnych. Inaczej mówiąc: czy lepsze zarządzanie (właśnie dzięki wsparciu controllingowemu) może pomóc w rozwiązywaniu bieżących, już zidentyfikowanych, i przyszłych, jeszcze nie znanych problemów organizacyjno-zarządczych?

W celu określenia znaczenia (atrakcyjności) zarządzania dla rozwiązania określonych problemów małej firmy można wykorzystać metodę portfolio⁷. Stosując ją, można badać zależność między poprawą wyników ekonomicznych firmy (np. zwiększeniem przychodów, obniżką kosztów), w wyniku lepszego zarządzania, a znaczeniem dla firmy zaistnienia korzystnych zmian w tych wielkościach. Podobnie można budować macierz portfolio dla atrakcyjności poprawy przepływu informacji i komunikacji w firmie.

⁶ Podjęcie decyzji dotyczącej wprowadzenia controllingu należy traktować jako akt strategicznego wyboru, dokonywanego przez właściciela, ze wszystkimi tego konsekwencjami.

⁷ Taką metodą badawczą stosuje J. Weber do określenia atrakcyjności logistyki dla przedsiębiorstwa, zanim podjęta zostanie decyzja o wprowadzeniu controllingu w tym obszarze [Weber 1995, s. 20-25].



Rys. 2. Macierz portfolio do określenia zasadności wprowadzenia controllingu do małej firmy

Źródło: opracowanie własne.

Jeśli w wyniku analizy okaże się, że atrakcyjność zarządzania (jego przydatność do osiągania wyznaczonych celów) jest mała, to nawet, mimo istnienia kompetencji i zasobów (kadrowych, finansowych, informacyjnych), które mogłyby zostać spożytkowane na potrzeby zarządzania, nie ma przesłanek do wprowadzenia controllingu w takiej firmie, w żadnej formie (zob. rys. 2.). Natomiast duża atrakcyjność zarządzania, przy małych kompetencjach i skromnych zasobach własnych, sprzyja korzystaniu z doradztwa zewnętrznego, jako formy alternatywnej dla self-controllingu. W wypadku dużej atrakcyjności zarządzania i wyjątkowych kompetencji oraz mocnych zasobów controlling stanowi najbardziej pożądaną funkcję wspomagającą zarządzanie małą firmą. W takiej sytuacji najbardziej uzasadnione jest zastosowanie różnych – wewnętrznych i zewnętrznych – form wspomagania zarządzania małą firmą.

Literatura

- Amshoff B., *Controlling in deutschen Unternehmen. Realtypen, Kontext und Effizienz*, Gabler, Wiesbaden 1993.
- Hofmeister R., Stiegler H., *Controlling. Gestaltung und Anwendung für Klein- und Mittelbetriebe*, Linz 1990.
- Kośmider A., *Controlling im Mittelstand: eine Untersuchung der Gestaltung und Anwendung des Controlling im mittelständischen Industrieunternehmen*, Stuttgart 1994.
- Kunesch H., *Besonderheiten des Controlling in Klein- und Mittelbetrieben*, [w:] Eschenbach (Hrsg.) *Controlling*, Stuttgart 1996.
- Lanz R., *Controlling in kleinen und mittleren Unternehmen*, Bern-Stuttgart 1992.
- Lichtarski J., *O warunkach stosowania nowoczesnych rozwiązań w organizacji i zarządzaniu w małych przedsiębiorstwach*.
- Mayr A., *Controlling in Klein- und Kleinstbetrieben*, [w:] W. Kemmettmüller, H. Kotek, M. Petermandl, H. Stegler (Hrsg.), *Erfolgspotentiale für Klein- und Mittelbetriebe. Festschrift für Walter Sertl zum 65. Geburtstag*, Universitaetverlag Rudolf Trauner, Linz 1995.
- Mugler J., *Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe*, Bd. 1, Springer Verlag, Wien-New York 1998.
- Preißler P.R., *Controlling auch im Klein- und Mittelbetrieb*, Eschborn 1994.
- Mikołajczyk Z., Zimniewicz K., *Zarządzanie małym przedsiębiorstwem*, [w:] *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, red. B. Piasecki, PWN, Warszawa-Łódź 2001.
- Weber J., *Logistik-Controlling*, Schäffer-Pöschel, Stuttgart 1995.

THE EXPEDIENCY OF INTRODUCING CONTROLLING INTO SMALL ENTERPRISE

Summary

In the paper causes and obstacles of implementing controlling into small enterprise are described. The main factors which evoke controlling are presented. The grounds for establishing the expediency of introducing controlling into small business are also described.