

Agnieszka Bieńkowska, Zygmunt Kral, Anna Zabłocka-Kluczka

Politechnika Wrocławska

KONCEPCJE KONTROLINGU PRZEDSIĘBIORSTWA W WARUNKACH GLOBALIZACJI

1. Wstęp

Zjawisko globalizacji uznaje się dzisiaj za bardzo charakterystyczny wyróżnik naszych czasów, tworzących dla współczesnych przedsiębiorstw nowe szanse, ale i rodzących określone zagrożenia. Jest wyrazem ekspansji przedsiębiorstw na rynki zagraniczne, a spośród różnych jej form stanowi formę najwyższą. Można ją rozpatrywać w ujęciu szerszym – makroekonomicznym i węższym – mikroekonomicznym. W ujęciu makroekonomicznym globalizację definiuje się jako „proces zagęszczania i intensyfikowania się powiązań i zależności ekonomicznych, finansowych, politycznych, militarnych, kulturowych i ideologicznych między społecznościami ludzkimi, co prowadzi do uniformizacji świata w tych wszystkich zakresach, i odzwierciedla się w pojawieniu się więzi społecznych, solidarności i tożsamości w skali ponadlokalnej i ponadnarodowej” [Szromka 2002] (cyt. za pracą [Krzos 2005, s. 116]). W wyniku wymienionych tendencji następuje wzrost wzajemnego współdziałania i współzależności w różnych zakresach państw, społeczeństw i jednostek gospodarczych. W wymiarze mikroekonomicznym globalizację można określić jako „postępujący proces integrowania się rynków krajowych i regionalnych w jeden globalny rynek towarów, usług i kapitału [Mlinar 1992, s. 15] (cyt. za pracą [Jantoń-Drozdowska 2003, s. 222]). Ów proces prowadzi do „ważnych zmian w funkcjonowaniu gospodarki światowej, która przestaje być zbiorem względnie autonomicznych gospodarek narodowych, powiązanych ze sobą głównie przez wymianę handlową i przepływy kapitału, ale w coraz bardziej oczywisty sposób staje się systemem zintegrowanych ze sobą rynków towarowych, usługowych i finansowych oraz niekończącą się siecią powiązań inwestycyjnych, produkcyjnych i technologicznych” [Bogdanienko 2006, s. 12].

Z powyższego jednoznacznie wynika, że najważniejszymi przejawami globalizacji są wykształcenie się światowej sieci obrotu towarami i usługami, rozwój międzynarodowych obrotów kapitałowych, rozwój światowego systemu transportowego oraz powstanie światowego systemu informacyjnego [Jantoń-Drozdowska

2003, s. 222]. Wśród przyczyn rozważanego zjawiska natomiast wymienia się przede wszystkim „nieustanny rozwój nauki i techniki, szybko rozwijającą się i doskonałą technicznie sieć transportowo-telekomunikacyjno-informatyczną oraz liberalizację stosunków polityczno-gospodarczych [Bogdanienko 2006, s. 11].

Globalizacja związana jest, co często się podkreśla, z pewnymi korzyściami, ale również z zagrożeniami. Z korzyści wymienia się zmniejszenie kosztów, zwłaszcza produkcji, wynikające z korzyści skali, poprawę jakości produktów odpowiadającej wymaganiom rynku globalnego, pozyskanie zaufania i wzmocnienie przywiązania klientów do oferowanych im produktów lub usług przez zapewnienie ich możliwie globalnej dostępności i jednorodności oferty, a także poprawę wiarygodności konkurencyjnej przedsiębiorstwa oraz wzmocnienie jego zdolności działania i przeciwdziałania konkurencyjnego dzięki wchodzeniu w liczne kontakty z głównymi konkurentami [Strategor 1995, s. 197]. Z drugiej jednak strony zjawisko globalizacji wymaga od przedsiębiorstw sprostania towarzyszącym jej wyzwaniom, mogącym rodzić zagrożenia. Według P. Karwackiego, wyzwania te są związane przede wszystkim z:

- otoczeniem rynkowym – presją na obniżkę cen, zmianami w charakterze konkurencji i jej intensywności, procesami konsolidacji wewnątrz branż, dostępnością i kosztami pozyskania kapitału, rynkiem kursowym, zmianami prawnymi;
- technologią – koniecznością obniżki kosztów technologii, wprowadzeniem usprawnień procesów logistycznych;
- zarządzaniem zasobami ludzkimi – zdobywaniem i utrzymywaniem najlepszych pracowników, wzmacnianiem przywództwa, zmniejszaniem zatrudnienia;
- zarządzaniem przedsiębiorstwem – utrzymaniem lojalności klientów, obniżką kosztów, identyfikacją pracowników z wartościami i wizją przedsiębiorstwa, zwiększeniem wartości rynkowej przedsiębiorstwa, jego elastyczności i szybkości działania, tworzeniem kultury organizacyjnej, restrukturyzacją przedsiębiorstwa [Karwacki 2005, s. 146].

Wymienione wyzwania dotyczą wszystkich przedsiębiorstw i to niezależnie od tego, czy działają one na rynku globalnym, czy lokalnym. Wśród nich szczególnie znaczenie wydają się mieć wyzwania odnoszące się do zarządzania przedsiębiorstwem, jako że sprostanie im w dużym stopniu wpływa na sprostanie pozostałym wyzwaniom. To właśnie przede wszystkim od sprawności zarządzania przedsiębiorstwem w warunkach globalizacji będzie zależało dostosowywanie się do bardziej złożonego i zmiennego otoczenia. To od zarządzających będzie zależał sposób rozwiązywania coraz bardziej skomplikowanych problemów, a zatem sukces przedsiębiorstwa. Jednocześnie w procesie zarządzania menedżerowie powinni posługiwać się nowoczesnymi metodami zarządzania. Jedną z takich metod, szczególnie przydatną w dużych przedsiębiorstwach działających właśnie w złożonych i zmiennych uwarunkowaniach, jest kontroling.

Przyjmuje się, że kontroling stanowi skuteczną metodę wspomagania procesów zarządzania w przedsiębiorstwie. O ile jednak zagadnienia kontrolingu, bez uwzględniania wymagań stawianych przedsiębiorstwom w warunkach globaliza-

cji, zostały dosyć obszernie opisane, o tyle z uwzględnieniem tych warunków – jedynie w bardzo małym stopniu. Istniejące publikacje traktują tę problematykę wybiórczo i bardzo powierzchownie. Powstaje zatem potrzeba przedstawienia istoty kontrolingu i odnoszących się do niego wymagań dla przedsiębiorstw działających w warunkach globalizacji. W artykule przedstawione zostaną przede wszystkim koncepcje kontrolingu przedsiębiorstwa, które w warunkach globalizacji mogą mieć szczególne znaczenie. Należy do nich zaliczyć kontroling jako: informacyjne wspomaganie zarządzania, koordynację zarządzania, szczególną formę zarządzania. Zaprezentowanie tych koncepcji stanowi zasadniczy cel artykułu. Zawarte w nim rozważania stanowią wynik własnych przemyśleń autorów i przeglądu literatury.

2. Kontroling przedsiębiorstwa jako informacyjne wspomaganie zarządzania

W koncepcji kontrolingu rozumianej jako informacyjne wspomaganie zarządzania można wyróżnić, w sensie instytucjonalnym i w ujęciu najpełniejszym, dwa podstawowe elementy: dział rachunkowości zarządczej oraz kierownictwo naczelne i ośrodków odpowiedzialności odpowiadających wyróżnionym centrom gospodarowania. W tym ujęciu zatem funkcje kontrolingu pokrywają się z funkcjami rachunkowości zarządczej i są realizowane przez specjalistów z tego obszaru. Specjaliści ci gromadzą i przetwarzają określone dane oraz przekazują kierownictwu w przedsiębiorstwie uzyskane w ten sposób informacje w celu podejmowania decyzji [Bieńkowska, Kral, Zabłocka-Kluczka 2004, s. 22-23].

Decyzje podejmowane w przedsiębiorstwie w warunkach globalizacji wymagają szerszego spektrum informacji. Powinny one pochodzić nie tylko z rynku krajowego czy wybranych rynków zagranicznych, ale wręcz z całego globu [Moroz 2005, s. 102]. Spośród wszystkich rodzajów informacji szczególne znaczenie mają informacje marketingowe. Jako informacje zorientowane strategicznie i zbierane okresowo należy je określać zarówno dla przedsiębiorstwa, jak i dla największych konkurentów – lokalnych i globalnych, aktualnych i potencjalnych. Śledzenie ogólnoswiatowych zmian udziału w rynku konkurentów globalnych pozwoli wyznaczać kierunki ich zamierzeń oraz potencjalne szanse i zagrożenia. Jeśli chodzi natomiast o szczegółowe informacje marketingowe dotyczące przedsiębiorstwa i jego konkurentów, to powinny one dotyczyć udziału w rynku, rodzaju oferowanych produktów i wielkości ich oferty, marek, nowo wprowadzanych produktów, cen, nakładów na promocję, pozycjonowania produktów, ich jakości, zadowolenia konsumentów, metod dystrybucji i penetracji rynku, kosztów dośwaw, szacowanej rentowności sprzedaży [Yip 2004, s. 303-304].

Szczególne znaczenie w omawianej koncepcji kontrolingu w warunkach globalizacji należy przypisać tworzeniu systemu wczesnego ostrzegania. Zadaniem takiego systemu jest zbieranie informacji o zmianach zachodzących w otoczeniu przedsiębiorstwa lub w samym przedsiębiorstwie, ich analizowanie i przekazywanie do systemów planowania sygnałów umożliwiających identyfikację ryzyka

działalności przedsiębiorstwa w przyszłości [Hunek 1989, s. 28]. Najbardziej przydatne z wymienionego punktu widzenia mogą być systemy wczesnego ostrzegania drugiej i trzeciej generacji. Pierwsze z nich są zbudowane na podstawie katalogu specjalnie wybranych obszarów obserwacji i zbioru wskaźników związanych z potencjalnymi źródłami szans i zagrożeń, pochodzących zarówno z otoczenia, jak i z samego przedsiębiorstwa. Zadaniem przedsiębiorstwa jest poznanie kierunku i stopnia rozwoju zmian, tak aby odpowiednio wcześniej uruchomić procesy adaptacyjne i w ewolucyjny sposób dostosować przedsiębiorstwo do antycypowanych zmian otoczenia. Istotą systemów wczesnego ostrzegania trzeciej generacji stanowi tzw. koncepcja słabych sygnałów. Pochodzą one z obszarów bardzo odległych od obszaru bieżącej działalności przedsiębiorstwa, a ich skutki mogą wystąpić z różną siłą w różnych przedsiębiorstwach i być znacznie odsunięte w czasie [Hunek 1989, s. 28-29]. Przyjmuje się, że budowane systemy wczesnego ostrzegania powinny się wykorzystywać zarówno do inicjowania prac nad scenariuszami rozwoju przedsiębiorstwa, jak i do weryfikacji i modyfikacji na bieżąco realizowanych zadań.

Należy również zaakcentować szczególne znaczenie internetu w procesie pozyskiwania informacji na użytek podejmowania decyzji, ale też przekazywania tychże do działających na różnych rynkach filii przedsiębiorstwa. Internet czyni wręcz realną globalną działalność przedsiębiorstwa, umożliwiając przesyłanie informacji w skali globu szybko i po minimalnych kosztach. Z innych zalet korzystania z internetu w tym przypadku wymienia się usprawnienie działań marketingowych (rozwijanie marketingu, budowanie renomy produktu), zwiększanie przychodów ze sprzedaży (wzmocnienie sprzedaży, zdobywanie rynków międzynarodowych), polepszanie jakości obsługi klienta (elastyczność w dostosowaniu się do potrzeb klienta, budowanie długoterminowych więzi z klientem), usprawnienia w szkoleniu pracowników, otwieranie się na nowości (internet w roli inspiratora) [Moroz 2005, s. 106-107].

Zaprezentowana koncepcja kontrolingu w warunkach globalizacji jest aktualna w odniesieniu do przedsiębiorstw z dowolnym poziomem umiędzynarodowienia jego działalności. Merytorycznie odpowiednie, powtarzalne, wiarygodne, aktualne, zrozumiałe, dokładne, kompletne, obiektywne i ekonomicznie uzasadnione informacje są bowiem nieodzowne w procesie zarządzania przedsiębiorstwem niezależnie od zakresu działania na rynku globalnym. Należy jednak stwierdzić, że w warunkach globalizacji rola informacji na użytek podejmowania decyzji wzrasta jeszcze bardziej.

3. Kontroling jako koordynacja zarządzania w warunkach globalizacji

W koncepcji kontrolingu jako koordynacji zarządzania i w najpełniejszej jej postaci zakłada się istnienie, oprócz działu rachunkowości zarządczej, nowej komórki organizacyjnej – działu kontrolingu. Dział ten realizuje funkcje koordynacji, nadzoru i monitorowania w odniesieniu do określonych zadań zarządczych oraz współuczestnictwa w ich wykonywaniu. Tym samym przejmuje część obo-

wiązków od kierownictwa naczelnego i ośrodków odpowiedzialności [Bieńkowska, Kral, Zabłocka-Kluczka 2004, s. 24]. Zasadnicze zadania tak rozumianego kontrolingu sprowadzają się przede wszystkim do:

- „koordynowania przebiegu prac planistycznych w ramach poszczególnych funkcji organicznych przedsiębiorstwa, w różnych przekrojach czasowych oraz ich integrowania (scalania planów cząstkowych) wokół przyjętego systemu celów – wyników,
- symulowania skutków różnych decyzji kierowniczych,
- przeprowadzania analizy odchyień, a w szczególności przewidywania przyszłych potencjalnych odchyień, analizowania możliwych przyczyn ich wystąpienia i udzielania pomocy w celu skutecznego im przeciwdziałania,
- dostarczania kadrze kierowniczej przedsiębiorstwa różnych narzędzi oraz informacji, niezbędnych do prowadzenia prac planistycznych, kontrolnych i sterujących” [Nowosielski 1998, s. 34].

Potrzeba koordynacji, jako głównej funkcji kontrolingu w omawianej koncepcji, powstaje w wyniku sprzężenia przedsiębiorstwa z otoczeniem, jak również z konieczności uwzględnienia różnorodnych zależności (personalnych, przedmiotowych i czasowych) wewnątrz poszczególnych podsystemów zarządzania i między nimi [Goliszewski 1990, s. 22]. Oznacza ona ukierunkowanie zadań w zakresie zarządzania na określony cel, albo ściślej – proces integrowania zadań w omawianym względzie, podejmowanych w różnych obszarach funkcyjnych działalności przedsiębiorstwa i prowadzących do osiągnięcia celów przedsiębiorstwa. Wspomaganie przez „kontrolerów” tak rozumianej koordynacji – należącej przede wszystkim do kierowników różnych szczebli zarządzania – jest aktualne przede wszystkim w dużych i bardzo dużych przedsiębiorstwach, działających zwłaszcza w zmiennym czy burzliwym otoczeniu. Uzasadnia to rozbudowana zazwyczaj – w odniesieniu do takich przedsiębiorstw – struktura organizacyjna i większa częstotliwość zmian realizowanych zadań.

Z wymienioną sytuacją należy się liczyć w przypadku realizacji zadań w warunkach globalizacji. W stosunku do przedsiębiorstw działających globalnie zadania koordynacji komplikuje tu pozyskiwanie zasobów lub dochodów z innych krajów, produkowanie i sprzedaż wyrobów na rynku o zasięgu światowym lub nawet przekraczanie – w realizacji wielu różnych procesów – granic państwowych i brak przywiązania do jednego kraju macierzystego (które to formy oznaczają coraz wyższy stopień umiędzynarodowienia działalności gospodarczej) [Griffin 2000, s. 168-169]. W ostatnim z wymienionych stopni umiędzynarodowienia działalności gospodarczej przedsiębiorstwo umiejscawia w różnych krajach określone ogniwa łańcucha wartości dodanej – spośród prac badawczo-rozwojowych, projektowania, zaopatrzenia, produkcji, marketingu, dystrybucji, sprzedaży i serwisu posprzedażnego.

W przedstawionym kontekście koordynacyjna funkcja kontrolingu w przedsiębiorstwie działającym w warunkach globalizacji odnosi się zarówno do zależności występujących wewnątrz poszczególnych ogniw łańcucha wartości dodanej (koordynacja wewnątrzorganizacyjna), jak i między nimi (koordynacja międzyorganizacyjna). „Koordynacja wewnątrzorganizacyjna polega w szczególności na

monitorowaniu efektywności procesów realizowanych w poszczególnych filiach i zabezpieczaniu jej pożądanego poziomu, a koordynacja międzyorganizacyjna na monitorowaniu i zabezpieczaniu globalnej efektywności w tworzeniu wartości dodanej przez przedsiębiorstwo jako całość” [Jędralska 2003, s. 98].

Zdaniem autorów Strategora, koordynacja drugiego rodzaju – jako osobiwa w rozumianej koncepcji kontrolingu – sprowadza się do:

- synchronizacji poszczególnych ogniw łańcucha wartości dodanej,
- dążenia do zmniejszania kosztów transakcyjnych,
- zapewnienia przepływu odpowiednich informacji między ogniwami łańcucha wartości dodanej oraz między nimi a centralą przedsiębiorstwa,
- umiejętnego zarządzania współzależnościami [Strategor 1995, s. 194].

Nieco inaczej natomiast określa koordynację międzyorganizacyjną A.K. Koźmiński. Według niego budowa międzynarodowej siatki umożliwiającej koordynację działań obejmuje:

- identyfikację głównych źródeł wartości produktu w ocenie klientów,
- określenie podstawowych umiejętności,
- identyfikację najważniejszych związków międzyfunkcyjnych i międzyorganizacyjnych (mapa procesów),
- ocenę dynamiki relacji (wpływ sieci powiązań na pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa),
- analizę finansową sieci powiązań (kosztów, ryzyka zmiany cen, wpływu powiązań na rentowność przedsiębiorstwa jako całości [Koźmiński 1999, s. 76 i n.] (cyt. za pracą: [Jędralska 2003, s. 97])).

Niezależnie jednak od sposobu definiowania koordynacji działalności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji zwiększa ona możliwość uzyskania przewagi konkurencyjnej, wynikającej z możliwości skutecznego zarządzania rozproszonymi procesami. Stwarza szansę dostępu do większej ilości informacji dotyczących produktów, działań marketingowych, polityki handlowej. Pozwala na rozproszenie ryzyka finansowego i politycznego, tworzenie własnych źródeł zaopatrzenia w różnych krajach oraz odpowiednie reagowanie na wahania koniunkturalne. W rezultacie zwiększa zdolność przedsiębiorstwa do konkurowania (w wyniku odpowiedniego rozlokowania zasobów w ogniwach łańcucha wartości dodanej) oraz akumulowania środków finansowych.

W każdym jednak przypadku skuteczna koordynacja oznacza właściwe planowanie i właściwą kontrolę, sprawny przepływ informacji i odpowiednią sprawozdawczość [Strategor 1995, s. 194]. Same jednak mechanizmy koordynacji z uwzględnieniem wymienionych instrumentów mogą być zróżnicowane – „od najmniej dyrektywnych, polegających na wymianie wiedzy i informacji, poprzez procedury planowania i budżetowania działalności, negocjowania planów/budżetów z centralą, kontroli realizacji planów/budżetów, aż po najbardziej rygorystyczne polegające na bezpośrednim ustalaniu wymogów/dyrektyw przez centralę” [Jędralska 2003, s. 95].

4. Kontroling przedsiębiorstwa jako szczególna forma zarządzania w warunkach globalizacji

W koncepcji kontrolingu przedsiębiorstwa jako szczególnej formy zarządzania stanowi on zintegrowaną funkcję zarządzania, zorientowaną na sieć i grupy współpracy dla zabezpieczenia maksymalnej efektywności i poprawności wspieranych funkcji zarządzania [Ayyoub 1997, s. 5]. „Prowadzi to w gruncie rzeczy do zrównania pojęć controlling i zarządzanie przedsiębiorstwem” [Nowosielski 1998, s. 33]. W szerszym ujęciu w rozważanej koncepcji w strukturze przedsiębiorstwa występuje dział rachunkowości zarządczej, z zadaniem zasilania w informacje, oraz dział kontrolingu, w pełni uczestniczący w procesie zarządzania i przejmujący część zadań kierowniczych od menedżerów. A zatem kontrolerzy rozwiązują problemy i realizują zadania merytoryczne głównie na poziomie strategicznym dotyczącym przedsiębiorstwa jako całości i poszczególnych obszarów funkcyjnych. Uczestniczą w procesie podejmowania decyzji. Wyręczają tym samym kadre menedżerską przedsiębiorstwa w wymienionym względzie. Do podstawowych zadań kontrolingu w przedstawionym kontekście należą m.in.:

- uczestnictwo w formułowaniu misji i celów strategicznych przedsiębiorstwa,
- udział w podziale celów strategicznych na cele taktyczne poszczególnych obszarów funkcyjnych przedsiębiorstwa,
- bieżąca kontrola stopnia osiągnięcia założonych celów,
- analiza odchyłeń wielkości faktycznie osiągniętych od wielkości planowanych w tym względzie,
- formułowanie wariantów decyzji dotyczących zarówno działań korygujących zaistniałe odchylenia, jak i zapobiegających wystąpieniu odchyłeń potencjalnych,
- wybór – wspólnie z kierownictwem naczelnym oraz kierownikami ośrodków odpowiedzialności – wariantu optymalnego i wdrożenie go do realizacji,
- monitorowanie skuteczności podjętych działań [Biełkowska, Kral, Zabłocka-Kluczka 2004, s. 25-26].

Wymienione zadania kontrolingu w omawianej koncepcji mogą być w pełni aktualne w odniesieniu do przedsiębiorstw działających w warunkach globalizacji, z większym lub mniejszym stopniem umiędzynarodowienia działalności. Można je zatem odnieść do centrali, z uwzględnieniem poszczególnych ogniw łańcucha wartości dodanej, do oddzielnych ogniw tego łańcucha i do występujących w ogniwach obszarów funkcyjnych. Formy te mogą występować zarówno łącznie, jak i oddzielnie, zależnie od potrzeb wspomagania realizacji zadań menedżerów przez „kontrolerów”.

Z powyższego wynika, że zadania kontrolingu w rozważanej koncepcji mogą nie różnić się od zadań przypisywanych menedżerom. Ważne jest jednak, aby przekazać „kontrolerom” stosowne uprawnienia decyzyjne oraz obciążyć ich odpowiedzialnością za poprawną realizację przydzielonych im zadań. W tym kontekście kontrolerzy posiadają uprawnienia do formułowania koncepcji rozwojowych przedsiębiorstwa, jego ogniw i obszarów funkcyjnych, głównie na pozio-

mie strategicznym. Można im również nadać uprawnienia do podejmowania decyzji w zakresie operacyjnym oraz uczynić odpowiedzialnymi za słuszność tych decyzji, mierzoną wynikami ekonomicznymi osiąganymi przez przedsiębiorstwo lub jego ogniwo [Bieńkowska, Kral, Zabłocka-Kluczka 2004, s. 26-27].

5. Zakończenie

Należy podkreślić, że każdą koncepcję kontrolingu spośród omówionych można przyjąć w przedsiębiorstwach działających w warunkach globalizacji. W konkretnym jednak przypadku określania i wdrażania rozwiązań kontrolingu problem należy wnikliwie rozważyć.

Ograniczenie się jedynie do dostarczania przez kontroling informacji na potrzeby podejmowania decyzji wydaje się bardziej zasadne dla mniejszych przedsiębiorstw, działających w stosunkowo mało zmiennym otoczeniu, o mniejszym stopniu umiędzynarodowienia ich działalności i na rynkach o mniejszym stopniu globalizacji. W takim przypadku kierownictwo przedsiębiorstwa mogłoby skupić w swoim ręku całość uprawnień i odpowiedzialności. Należy jednak podkreślić, że wymienione rozwiązanie, w czystej formie, jest ograniczone w swojej możliwości wspomagania zarządzania przedsiębiorstwem i prowadzi do niepełnego wykorzystywania możliwości oferowanych przez kontroling.

Dlatego też bardziej wartą polecenia w obecnych uwarunkowaniach jest koncepcja kontrolingu przedsiębiorstwa jako koordynacji zarządzania, tym bardziej, jeżeli uwzględni się w niej informacyjne wspomaganie zarządzania, a więc rozwiązanie z wcześniejszej koncepcji kontrolingu przedsiębiorstwa. Szczególna jej przydatność odnosi się do dużych i bardzo dużych przedsiębiorstw, działających w zmiennym lub burzliwym otoczeniu, o dużym stopniu umiędzynarodowienia działalności i na rynkach o większym stopniu globalizacji. Z uwagi jednak na kompleksowe podejście do zagadnienia problem stanowi tu wdrożenie tak rozumianej koncepcji kontrolingu.

Trzecia z przedstawionych koncepcji kontrolingu przedsiębiorstwa, w myśl której rozumie się go jako szczególną formę zarządzania, stała się źródłem gorących polemik wśród teoretyków zarządzania. Zrównanie funkcji zarządzania z kontrolingiem zrodziło argumenty, że „trudno jest dopatrzeć się korzyści z takiego ujmowania kontrolingu, zarówno dla praktyki, jak i dla teorii” [Nowosielski 1998, s. 34]. O ile jednak teza ta wydaje się słuszna w odniesieniu do małych i średnich przedsiębiorstw, o tyle w dużych przedsiębiorstwach, działających w niestabilnym lub burzliwym otoczeniu, o dużym stopniu umiędzynarodowienia działalności i na rynkach o wysokim stopniu globalizacji, stosowanie tak rozumianego kontrolingu może wprost warunkować elastyczność zarządzania i trafność podejmowanych decyzji.

Literatura

- Ayyoub S., *Kierunki i tendencje rozwoju kontrolingu*, „Badania Operacyjne i Decyzje” 1997, nr 1.
 Bieńkowska A., Kral Z., Zabłocka-Kluczka A., *Koncepcje kontrolingu*, „Visnik żitomirskiego derżavnogo technologičeskogo universitetu” 2004, nr 2.

- Bogdanienko J. (red.), *Firma w otoczeniu globalnym*, Dom Organizatora, Toruń 2006.
- Goliszewski J., *Controlling (V) – system controllingu*, „Przegląd Organizacji” 1990, nr 4.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- Hunek J.K., *Systemy wczesnego ostrzegania*, „Przegląd Organizacji” 1989, nr 5.
- Jantoni-Drozdowska E. (2003), *Wymiary globalizacji przedsiębiorstwa*, [w:] L.M. Pacholski, S. Trzcieliński (red.), *Koncepcje zarządzania przedsiębiorstwem*, Politechnika Poznańska, Poznań 2003.
- Jędralska K., *Controlling w zarządzaniu przedsiębiorstwem międzynarodowym*, AE, Katowice 2003.
- Karwacki P., *Controlling w dobie globalizacji*, [w:] *Zarządzanie w warunkach globalizacji*, red. M. Przybyła, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 1093, AE, Wrocław 2005.
- Koźmiński A.K., *Zarządzanie międzynarodowe*, PWE, Warszawa 1999.
- Krzos G., *Charakterystyka procesu globalizacji jako czynnika wywołującego zmiany w funkcjonowaniu przedsiębiorstw*, [w:] *Zarządzanie w warunkach globalizacji*, red. M. Przybyła, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 1093, AE, Wrocław 2005.
- Mlinar Z., *Globalization and Territorial Identities*, Averbudy, Wermout 1992.
- Moroz M., *Wykorzystywanie technologii teleinformatycznych w procesie globalizacji przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce*, [w:] *Zarządzanie w warunkach globalizacji*, red. M. Przybyła, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 1093, AE, Wrocław 2005.
- Nowosielski S., *Controlling w literaturze i praktyce*, „Przegląd Organizacji” 1998, nr 12.
- Pacholski L.M., Trzcieliński S. (red.), *Koncepcje zarządzania przedsiębiorstwem*, Politechnika Poznańska, Poznań 2003.
- Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1995.
- Sztompka P., *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Kraków 2004.
- Yip S.G., *Strategia globalna*, PWE, Warszawa 2004.

CONTROLLING CONCEPTS OF AN ENTERPRISE IN TERMS OF GLOBALIZATION

Summary

The essence of globalization was presented – peculiar occurrence in a present stage of society and enterprises development. Complexity of the enterprise management in conditions of globalization was pointed and controlling as an instrument that supports management was proposed. The most justifiable controlling concepts of an enterprise in terms of globalization were mentioned. They were discussed taking circumstances caused by globalization into consideration. Their usefulness in specific conditions of enterprises activity was accentuated.