

Miejsce controllingu w zarządzaniu przedsiębiorstwem

Anna Siemionek, Małgorzata Siemionek*

Streszczenie: *Cel* – Celem pracy jest przedstawienie controllingu w aspekcie zarządzania przedsiębiorstwem.

Metodologia badania – Do oceny stanu badań na temat controllingu i jego miejsca w zarządzaniu przedsiębiorstwem posłużyła analiza i krytyka piśmiennictwa.

Wynik – W wyniku zastosowania tej metody została również przeprowadzona dyskusja nad stosowanymi w literaturze różnymi podejściami do controllingu w kontekście misji, wizji, strategii i kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa.

Oryginalność/wartość – Oddziaływanie controllingu ma duże znaczenie dla zarządzania przedsiębiorstwem, gdyż wpływa on na sposób postrzegania i realizacji funkcji controllingu w przedsiębiorstwach, takich jak: planowanie, monitorowanie, analizowanie, ocena różnych działań, procesów i projektów.

Słowa kluczowe: controlling, zarządzanie przedsiębiorstwem, strategia, misja

Wprowadzenie

Do Europy controlling został przeniesiony w latach pięćdziesiątych przez amerykańskie przedsiębiorstwa, które w Niemczech otwierały swoje filie. Pojęcie controlling jest sztucznie utworzone i wywodzi się z Niemiec. Rozwinęło się ono w latach siedemdziesiątych, równoległe do pojęcia marketing i rozpowszechnione zostało przez doktora Albrechta Deyhle'go¹. Od tego czasu controlling, jako koncepcja wspomaganie zarządzania przedsiębiorstwem, rozwijał się również w Austrii, Szwajcarii, częściowo we Włoszech, Francji, a od 1990 roku w Polsce.

Controlling to wszystkie procesy związane z przetwarzaniem informacji służące sterowaniu przedsiębiorstwem i nadzorowaniu nim, zarówno pod kątem planowania, jak i realizacji celów firmy (Mehlan 2009: 8).

* dr Anna Siemionek, Uniwersytet Gdański, ul. Armii Krajowej 101, 81-824 Sopot, anna.siemionek@wzr.pl;
mgr Małgorzata Siemionek, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski, ul. Oczapowskiego 2, 11-041 Olsztyn, malgorzata.siemionek@uwm.edu.pl.

¹ W 1970 roku Albrecht Deyhle założył Controller Akademie, która jako placówka naukowo-badawcza do dziś zajmuje się propagowaniem idei controllingu w Europie.

1. Funkcje zarządzania a controlling

Controlling spełnia ważną funkcję wspomaganie zarządzania. W fundamentalnych obszarach eksplorowanych przez nauki o zarządzaniu objawiają się następujące problemy i pytania dotyczące funkcji zarządzania (Suszyński 2010: 48–49). Wymienia się cztery podstawowe funkcje zarządzania (Stoner, Wankel 1992: 23), które przedstawiono na rysunku 1.



Rysunek 1. Funkcje zarządzania

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Stoner, Wankel 1992: 23).

Funkcja planowania wyraża się w opisie przyszłej działalności gospodarczej i związanych z nią kosztów i przychodów oraz zapotrzebowaniu na źródła finansowania; planowanie polega więc na przewidywaniu przyszłości oraz doborze środków służących do realizacji zamierzeń. Funkcja organizowania (koordynowania) sprowadza się do koordynowania podsystemów wchodzących w skład przedsiębiorstwa, tak aby osiągnąć sformułowany i wytyczony wcześniej cel. Kolejne funkcje – motywowania – wyraża oddziaływanie na zachowanie osób uczestniczących w procesie wytwórczym, tak aby zapewnić zgodność ich celów osobistych z celami jednostki i wreszcie funkcja kontroli, która kończy sekwencję planowanie-organizowanie-motywowanie, będąc sprawdzianem całości zadań. Polega ona na bieżącym i ciągłym badaniu stopnia realizacji zadań zawartych w budżecie (por. Hansen, Van der Stede 2004: 415–439; Guilding, Lamminmaki, Drury 1998: 569–588). Wymienione funkcje nie rozwiązują wszystkich problemów przedsiębiorstwa, ale doskonałą jego zarządzanie.

2. Misja przedsiębiorstwa

Dobrze sformułowana misja, wizja i strategia ułatwiają zarządzanie i komunikację w przedsiębiorstwie. Pojęcie misji i wizji zaliczane są do kategorii trudnych w jednoznacznym zdefiniowaniu. Słowo wizja pochodzi od łacińskiego *videre*, czyli widzieć. Wizja jest obrazem przyszłości, którą uczestnicy chcą wykreować. Misja jest precyzyjnym wyrażeniem, w języku zrozumiałym dla pracowników i otoczenia organizacji, dalekosiężnych zamierzeń i aspiracji organizacji. Misja jest więc sformułowaniem wizji firmy na użytek strategii. Wreszcie cele strategiczne są kamieniami milowymi na drodze do realizacji strategii. Cele są zarówno wyzwaniem, wysoko postawioną poprzeczką, jak i stanowią sposób pomiaru realizacji misji w konkretnej domenie strategicznej firmy. W ten sposób cele spinają w praktyce różnorodne elementy strategii firmy, a poziom ich realizacji pomaga ocenić, w jakim stopniu firma realizuje ustaloną strategię (Obłój 2007: 389).

W kontekście organizacji i zarządzania, wizję można rozważać jako przyszły obraz miejsca i roli przedsięwzięcia w otaczającym świecie. Wizja dla niektórych badaczy jest tworem paradoksalnym: jest względnie stała, ale też i dynamiczna w tym zakresie, że zawiera konieczność prowadzenia stałej korekty i stałego wypróbowywania (dostosowywania) cykli, które powodują, że umiejętności lub możliwości utrzymują się wciąż na poziomie bieżącym. Ponadto rozwija treść misji na różnych płaszczyznach analitycznych w postaci wiązki przyszłych, pożądaných stanów bądź rezultatów działalności przedsiębiorstwa, które możliwe będą do osiągnięcia w długookresowej perspektywie (Kowal 2009: 11).

Z kolei misja dla wielu jest deklaracją wzniosłych zasad, które powinny robić wrażenie na opinii publicznej, nie znajdując prawie żadnego odzwierciedlenia w poczynaniach przedsiębiorstwa. Niemniej jednak misja przedsiębiorstwa, choć często występuje w takiej splotonej postaci, może być bardzo konkretna i odgrywać istotną rolę w planowaniu posunięć strategicznych. Termin misja pochodzi od łacińskiego słowa *mitter*, czyli posyłać, popychać (Cummings, Davies 1994). Misja to pewne zadanie, obowiązek lub cel, który popycha do działania. To motyw lub bodziec skłaniający do podążania w określonym kierunku. Stąd misję przedsiębiorstwa można rozumieć jako opis podstawowych bodźców wprawiających organizację w ruch. Misja określa podstawowe zasady, które przyświecają działalności przedsiębiorstwa.

3. Strategia przedsiębiorstwa

Misja ma wpływ na strategię przedsiębiorstwa, gdyż przyczynia się do ukierunkowywania przedsiębiorstwa (por. de Wit, Meyer 2007: 346; Bartkus, Glassman, McAfee 2006: 86–94; Klemm, Sanderson, Luffman 1991: 73–78; Campbell 1997: 931–932; Mullane 2002: 448–455; Khalifa 2012: 236–251).

Jednak obecnie samo bieżące zarządzanie nie wystarcza, aby skutecznie zarządzać przedsiębiorstwem. Według K. Obłója, nie może też ono stanowić jedynej podstawy aktywności menedżerskiej. Każde przedsiębiorstwo, aby sprawnie i efektywnie działać na rynku, powinno połączyć skuteczne bieżące zarządzanie, wykorzystać posiadany potencjał oraz umiejętności pracowników. Sposób skutecznego połączenia sprawności i efektywności bieżącego działania z sukcesem w przyszłości powyższy autor określa mianem strategii przedsiębiorstwa (Obłój 1998: 2).

Istnieje wiele definicji strategii. A. Chandler twierdzi, że strategia to „określenie głównych długofalowych celów firmy i przyjęcie takich kierunków działania oraz taka alokacja zasobów, które są konieczne dla zrealizowania celów” (por. Chandler 1962; Canales, Vilà 2005: 93–116). M. Romanowska definiuje strategię jako program działania określający główne cele przedsiębiorstwa i sposoby ich osiągnięcia (Romanowska 2009: 16). M.E Porter definiuje strategię jako proces budowania unikalnej i cennej pozycji rynkowej przez rozstrzygnięcie dylematów dotyczących obszarów i sposobów konkurencji (Porter 2007). Zwraca uwagę, że strategia jest nie tylko sztuką precyzyjnych wyborów, ale polega na

odrzuć asortymentów, rynków, segmentów klientów, w celu skutecznego odróżnienia się od innych przedsiębiorstw. B. de Wit. i R. Meyer w definicji strategii zawarli je najważniejsze elementy: przesłanki tworzenia strategii, czyli cele przedsiębiorstwa i zmiany zewnętrzne, które te cele kształtują, proces tworzenia strategii rozumiany jako kolejne etapy i procedury strategii oraz treść strategii, czy wymiary strategii, określające wybory kierunków rozwoju i sposobu konkurowania organizacji (por. de Wit, Meyer 2004; Steensen, Sanchez 2008: 131–172).

We wdrażaniu strategii można wyróżnić dwa podejścia. Zainteresowanie menedżerów często kończy się w momencie wyboru strategii i przekazania jej do realizacji lub też strategia traktowana jest jako długotrwały, niekończący się proces. C.A. Montgomery interpretuje te dwa podejścia jako podejście tradycyjne (strategia jako gotowe rozwiązanie) i podejście nowoczesne (strategia jako proces dynamiczny) (Montgomery 2008).

Powszechnie uważa się, że pochodzenie wyrazu „strategia” ma starożytny rodowód, swoimi korzeniami sięga do starożytnej Grecji oraz jej sztuki wojennej. Wywodzi się z języka greckiego – *strategos*, co oznacza sztukę skutecznego prowadzenia walki. W terminologii wojskowej oznacza dział sztuki wojennej obejmujący przygotowanie i prowadzenie wojny, czyli stworzenie planu działań, określenie poszczególnych jej kampanii i bitew (Słownik Języka Polskiego – on-line).

G. Gierszewska (2003: 18 za Burnes 1996: 137 i n.), powołując się na B. Burnesa, pisze, że strategia to „plan zniszczenia wrogów, dzięki efektywnemu wykorzystaniu posiadanych zasobów”. Ujęcie strategii w dziedzinie wojskowej obowiązywało w XIX wieku, natomiast na początku XX wieku koncepcję strategii związano z działalnością gospodarczą, czy dokładniej z planowaniem w przedsiębiorstwie (Gierszewska 2003).

L. Berliński i I. Penc-Pietrzak zwracają uwagę na dwa ogromnie istotne elementy strategii. Są nimi: sztuka oraz skuteczność. Pierwszy z nich stanowi o profesjonalizmie zarówno w myśleniu, jak i działaniu. Dlatego strategia narzuca konieczność posiadania odpowiedniej wiedzy teoretycznej i praktycznej, a także poszerzanie jej o zdobyte doświadczenia. Drugi element – skuteczność – dotyczy się osiągnięcia zamierzonych celów przedsiębiorstwa. Mianowicie burzliwe otoczenie, w którym nasila się konkurencja, rośnie walka o klienta, zmieniają się gusta i upodobania tych klientów, rosną wymagania zarówno nabywców, jak i pracowników, spowodowało, że menedżerowie zmuszeni zostali do myślenia i działania w sposób profesjonalny. To z kolei pozwoliło zapewnić „skuteczne osiągnięcie zamierzonych celów organizacji gospodarczej” (Berliński, Penc-Pietrzak 2004: 16).

Przez niektórych autorów strategia definiowana jest w sposób ogólny, w pozostałych definicjach widać, że podejmowane są próby poszukiwania merytorycznego jej wyróżnika. Z przytoczonych powyżej definicji oraz koncepcji strategii wynika, iż nie można ujednoclić stanowisk wszystkich ich autorów. Najczęściej przytaczana jest definicja A.D. Chandlera, która traktuje strategię jako „określenie głównych, długofalowych celów firmy i przyjęcie takich kierunków działania oraz taka alokacja zasobów, które są konieczne dla zrealizowania celów”. Podejście, jakie proponuje A.D. Chandler jest uniwersalne, dlatego stanowi

podstawę definiowania modeli strategicznych przedsiębiorstwa. Jak widać, w literaturze przedmiotu występuje mnogość definicji strategii. Przytoczone definicje wskazują na brak spójności i jednoznaczności w określeniu kompletnej teorii strategii. Jeden z kanadyjskich uczonych, H. Mintzberg ujął strategię w formie 5 P (Mintzberg 1994: 7–9):

- P jak *plan* bądź rodzaj świadomie zamierzonego działania,
- P jak *pattern*, czyli model sformalizowanego działania,
- P jak *ploy*, czyli sterowanie, a inaczej działania zmierzające do realizacji konkretnego celu,
- P jak *position*, rozumiane jako poszukiwanie i osiągnięcie korzystnej pozycji w otoczeniu,
- P jak *perspective*, jako postrzeganie swojej pozycji w przyszłości.

Pojęcie strategii, jakie proponuje H. Mintzberg jest podejściem uniwersalnym. Pozwala ono na akcentowanie tych „P”, które w danych okolicznościach są najistotniejsze, przy braku konieczności zachowania powyższej kolejności „P” – elementów składowych strategii.

4. Wartość firmy w kontekście kultury organizacyjnej

W dzisiejszych czasach, nazywanych przez P.F. Druckera „burzliwymi”, zarządzanie przedsiębiorstwem, a w tym i jego finansami, jest trudną sztuką. Według tego autora „burzliwość” wyraża nieprzewidywalność zmian, tak częstą we współczesnym świecie. Rzutuje ona w istotny sposób na gospodarkę, a tym samym na podmioty tej gospodarki, w szczególności na przedsiębiorstwa. Można ją także dostrzec w tak ważnych dla gospodarki zjawiskach, jak przyspieszenie postępu technicznego, gwałtowne zmiany strukturalne w przemyśle i demografii (Drucker 1995: 9–11). M.C. Jensen twierdzi, że tzw. „kapitalizm akcjonariuszy” rozpoczął się około 1976 roku i trwa do dzisiaj (Jensen, Menckling 1976: 305–360). Sześć największych amerykańskich firm, takich jak: General Motor, Exxon Mobil, General Electric, Boeing, Lockheed Martin oraz Eastman Kodak akumulowało kapitał w bardzo szybkim tempie. Dla przykładu, najszybsza akumulacja miała miejsce w General Electric, gdzie wartość aktywów wzrosła w latach 1976–1995 prawie dwudziestokrotnie (Waśniewski 2011: 23–33).

Celem każdej firmy jest maksymalizacja wartości dla akcjonariuszy. Jest to także główny cel zarządzania przedsiębiorstwem (por. Brigham 1996: 29–30; Czekaj, Dresler 1997: 12; Duraj 1996: 33; Jog, Suszyński 1995: 2). Menedżerowie mają obowiązek maksymalizować majątek akcjonariuszy. Jednakże często koncentrują się na maksymalizowaniu własnego majątku (Crutchley, Jensen, Jahera, Raymond 1999: 177–197) i może w związku z tym powstać tzw. problem agencji². Według Jensena i Mecklinga, ten konflikt agencji

² Teoria agencji – jedna z koncepcji teoretycznych ładu korporacyjnego (*corporate governance*). Teoria przedstawia przedsiębiorstwo jako sieć kontraktów, zwanych związkami agencji, zawartych pomiędzy poszczególnymi uczestnikami, do których z reguły zalicza się udziałowców, menedżerów oraz kredytodawców. W latach 60. i 70. XX wieku ekonomiści, tacy jak Kenneth Arrow czy Wilson, starali się opisać problem dzielenia ryzyka, który

komplikuje sytuację firmy. Według tych autorów korzystanie z długu może przyczynić się do pomniejszenia problemu agencji, czyli relacji menedżer – akcjonariusz (Jensen, Meckling 1976: 305–360; Jensen 1986: 323–329). Z kolei rynki kapitałowe stanowią mechanizm monitorowania firm, których akcje/papiery wartościowe są na nich notowane. Zaleca się, aby bankierzy inwestycyjni, subemitenci, agencje bondratingowe nadzorowali działalność przedsiębiorstw.

Uzasadnieniem stawiania maksymalizacji wartości przedsiębiorstwa jako głównego celu działalności przedsiębiorstwa są następujące argumenty (Duraj 1996: 34):

- teoretyczna poprawność takiego celu oraz jego zasadność jako wykładni w podejmowaniu decyzji,
- możliwość jego osiągnięcia wyłącznie przy uwzględnieniu pewnych ograniczeń,
- możliwość standardowego porównania podejmowanych decyzji i określenia tej alternatywy, która jest najlepsza w danych okolicznościach działania; powoduje to także wymiennosc strat ponoszonych w przypadku podejmowania decyzji niezgodnych z celem, nie wynikających z niego i jemu nie podporządkowanych.

Osiąganie korzyści z prowadzonej działalności jest także powiązane z umiejętnym zarządzaniem finansami. Maksymalizowanie korzyści finansowych właścicieli jest tożsame z dążeniem do uzyskania jak najwyższej wartości kapitału właścicielskiego. Na przykład w spółkach akcyjnych następuje to poprzez maksymalizowanie wartości akcji. Ponieważ przyjmuje się, że zasadniczy cel zarządzania finansami firmy jest taki sam, jak cel firmy, przy podejmowaniu decyzji (strategicznych, jak i operacyjnych) to właśnie maksymalizacja wartości dla właścicieli jest najważniejszym kryterium. Ukierunkowanie bieżącego zarządzania firmą i wybór strategii działania na podstawie kryterium wartości (Waśniewski, Skoczylas 2004: 4) to *Shareholder Value Approach* (Rappaport 1986), które zaproponował A. Rapaport (Rappaport 2006).

A. Damodaran zauważa, że niektórzy autorzy odrzucają kryterium długości istnienia przedsiębiorstwa, na pierwszy plan wysuwając kryteria takie, jak umiejscowienie geograficzne czy branża. A. Damodaran przyjmuje jeszcze inne kryterium: wartości przedsiębiorstwa połączonego z linią czasu (przykładowo przedsiębiorstwo rozwijające się to takie, którego rynkowa wartość jest w większym stopniu efektem przyszłych działań niż dotychczasowych) (Damodaran 2011: 106).

System zarządzania przedsiębiorstwem musi zapewniać monitorowanie zmian zachodzących w otoczeniu i umożliwiać dostosowywanie oferty rynkowej do potrzeb klientów. Musi także tak kształtować wewnętrzne procesy, aby skutecznie reagować na pojawiające się nowe warunki zarówno w otoczeniu, jak i we wnętrzu organizacji. Można postawić tezę, że system zarządzania wpływa na większą lub mniejszą elastyczność organizacji. Wyznacznikiem elastyczności jest nie tylko szybkość reakcji na impulsy zmian płynące

powstaje, gdy partnerzy mają inne podejście do ryzyka. Teoria agencji rozwinęła temat dzielenia ryzyka, włączając tzw. „problem (konflikt) agencji”, występujący, gdy współpracujące strony mają inne cele oraz podział pracy. Szczególnie dotyczy to związku agencyjnego, w którym jedna strona (przełożony) deleguje pracę drugiej (agentowi).

z otoczenia, ale także zdolność ich antycypowania i wyprzedzającego przygotowywania odpowiednich zestawów reakcji. Podstawowym czynnikiem warunkującym przebieg powyższych procesów są ludzie, tj. właściciele, kadra kierownicza i pracownicy. Teza ta znajduje potwierdzenie wśród wymienianych przez J. Brilmana cech idealnej organizacji elastycznej (Brilman 2002: 391), tj.:

- zdolność nadążania za zmianami otoczenia i rozwijania się szybciej niż konkurenci,
- sprawny system poznawania opinii klientów i szybkiego reagowania na ich oczekiwania,
- krótkie procesy decyzyjne – płaska struktura, uprawomocnianie pracowników wykonawczych,
- personel przyzwyczajony do zmian.

Również R. Krupski (2005: 28) wyraża pogląd, że pracownicy i kadra kierownicza powinny charakteryzować się odpowiednią elastycznością. Według H.J. Levitta³, elastyczność ta powinna dotyczyć także innych elementów przedsiębiorstwa takich, jak: cele, struktura, infrastruktura (Krupski 2005: 28).

Rzadziej dostrzegany jest szerszy kontekst elastyczności zasobów ludzkich, który uwzględnia nie tylko aspekt ilościowy, ale także jakościowy. Odnosi się on do tego, czy i w jakim stopniu pracownicy potrafią wykorzystać swoją wiedzę, umiejętności oraz cechy osobowości, by osiągnąć cele i standardy przypisane ich rolom (Armstrong 2002: 241).

Zwiększenie wpływu menedżera na kondycję przedsiębiorstwa ściśle wiąże się ze zwiększeniem znaczenia zarządzania. Istnieje ku temu wiele powodów (Gajdka, Walińska 2000: 18):

- wzrost konkurencji,
- rosnące koszty pozyskania środków niezbędnych do sfinansowania przedsięwzięć,
- inflacja,
- rozwój rynków kapitałowych i instrumentów z nimi związanych,
- globalizacja działalności,
- zmiany w przepisach podatkowych.

Aby szybciej realizować wspólnie wyznaczone cele, dyrekcja przedsiębiorstwa i pracownicy na stanowiskach kierowniczych powinni częściej przeprowadzać analizy operatywne i efektywniej stosować narzędzia kierowania operatywnego. Przy pomocy instrumentów kierowania operatywnego możliwe jest odpowiednio wczesne dostrzeżenie odchyleń od kursu przedsiębiorstwa. Dzięki temu dyrekcja i kadra kierownicza ma szanse podjęcia celowych działań w zakresach swojej odpowiedzialności, aby mimo wszystko osiągnąć wyznaczone cele (Vollmuth 2003: 13).

Rosnąca konkurencja zmusza niejako menedżerów do korzystania z coraz to bardziej wyszukanych narzędzi, mających na celu zwiększenie efektywności zarządzania. Powstanie controllingu wiąże się z dynamicznym rozwojem cząstkowych systemów kierowania,

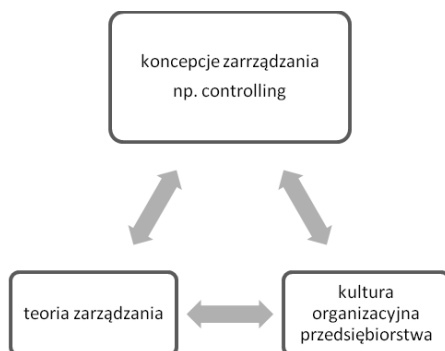
³ Model ten został zmodyfikowany przez L. Krzyżanowskiego (Krzyżanowski 1994: 29).

takich jak system celów, organizacja, system kierowania personelem, system informacyjny, jak również system planowania i kontroli. Współdziałanie tych systemów cząstkowych wymaga koordynacji, która przerodziła się w controlling. Controlling w swej standardowej funkcji jest powiązany z zadaniami poprawnego zarządzania przedsiębiorstwem (Krawczyk 2009: 89).

Istota controllingu polega na nastawieniu na cele, przyszłość i wąskie gardła. Controlling może decydować więc o wewnętrznych uwarunkowaniach tworzenia kultury organizacyjnej. Jest to wynikiem jego przeznaczenia, definiowanego bardzo często jako koncepcja zarządzania daną firmą, która ma orientację na cele. Niektóre z elementów controllingu powiązane są z komponentami kultury organizacyjnej.

Stosując podejście instrumentalne i filozoficzne warto zaznaczyć, że controlling w każdym z tych przypadków potrzebuje określenia bazy mierników, pomocnych w najskuteczniejszym planowaniu i monitorowaniu przedsięwzięć dokonywanych w przedsiębiorstwie. Aby spełnić podstawowe funkcje controllingu niezbędne jest wcześniejsze ustalenie wskaźników, mierników, dopuszczalnych odchyłeń oraz wypracowanie odpowiednich metod oceny i porównywalności danych wartości. Możliwe jest zaprezentowanie ujęcia syntetycznego, które określa zależności między stosowanymi koncepcjami zarządzania a kulturą organizacyjną, co niezbędne jest również przy opisie elementów zarządzania controllingowego.

Kultura organizacyjna definiowana jest jako normy społeczne i systemy wartości stymulujące pracowników, właściwy klimat organizacyjny, sposób zarządzania, podzielane znaczenia i symbole, schematy poznawcze, wymogi zachowania (Nogalski 1998: 105). Deshpande i Parasurman piszą, iż polega ona na niepisanych, często podświadomych, zasadach, które wypełniają przestrzeń między pisanymi regułami a rzeczywistością (Zbiegień-Maciąg 1999). Natomiast C. Sikorski określa ją jako system wzorów myślenia i działania, które są utrwalone w środowisku społecznym organizacji i mają znaczenie dla realizacji jej formalnych celów (Sikorski 2002: 4).



Rysunek 2. Zależności między koncepcją zarządzania a kulturą organizacyjną

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Grajewski (2012): 127.

Kulturę organizacji zdefiniowało wielu autorów. Jedną z najbardziej poglądowych definicji podali R. Desphande i F.E. Webster, określając ją jako „pewien wzór podzielanych wartości i przekonań, który pomaga jednostkom w zrozumieniu funkcjonowania organizacji oraz dostarcza obowiązujących w niej norm zachowań” (Desphande, Webster 1989). K. Zimniewicz (1999: 297) wśród przyczyn wzmożonego zainteresowania tematem kultury organizacyjnej zidentyfikował takie przyczyny, jak: wzrost zainteresowania tzw. miękkimi obszarami zarządzania oraz zwrot w badaniach nad organizacjami w kierunku metod jakościowych (Grajewski 2012: 101). Zależności między koncepcją zarządzania a kulturą organizacyjną prezentuje rysunek 2.

Biorąc pod uwagę sprzężenie zwrotne pomiędzy kulturą organizacji a controllinguem można zadać sobie pytanie, jaki wpływ ma kultura na kształtowanie się organizacji, na wdrożenie controllingu. W celu odpowiedzi na to pytanie niezbędne jest zaakceptowanie idei inicjowania i wykonania zmian w procesach takich, jak np. tworzenie i rozwój kultury organizacyjnej. Można sformułować wnioski, iż nawet narzucony odgórnie sposób wykonania pewnych procesów w firmie w pewnym zakresie może mieć wpływ na zmiany wzorców myślenia, zachowanie, a także kreowane symbole w firmie. Zmiana kultury organizacyjnej firmy powinna odbywać się poprzez wpływ na jej uwarunkowanie (Rutka, Czarska 2009: 416–427):

- wewnętrzne (cechy zespołu organizacyjnego, charakterystyka produkcji, cechy metod, narzędzi zarządzania),
- zewnętrzne (cechy społeczeństwa, rynku gospodarczego).

Oddziaływanie poszczególnych komponentów kultury organizacyjnej na filozofię controllingu jest zazwyczaj o wiele słabsze niż ma to miejsce w odwrotną stronę. Zmiany kultury organizacyjnej są w tym przypadku pobudzane instrumentami marketingu wewnętrzne, który reklamuje zachowania zbieżne z filozofią controllingu. Ponieważ zaakceptowanie filozofii controllingu wyznacza rodzaj działania, propagowanie w przedsiębiorstwie pożądanego wzorców zachowań może prowadzić do zaakceptowania formalizujących je procedur dzięki zmianie wzorców myślenia pracowników. Filozofię controllingu można nazwać częścią kultury organizacyjnej firmy wówczas, gdy proces samodoskonalenia pracowników poprzez takie działania, jak: planowanie, monitorowanie, analizę i ocenę, będzie bardzo głęboko zakorzeniony w sposobie myślenia i świadomości pracowników. Jest to możliwe jedynie w sytuacji, gdy pracownicy znają i akceptują cele organizacji oraz są świadomi wagi i wartości własnego wkładu w sukces i rozwój przedsiębiorstwa. Wzorce zachowań jako drugi komponent kultury organizacyjnej mogą być budowane w pośredni sposób przez procedury controllingowe. Warunkiem niezbędnym do zaistnienia takiego związku jest możliwość wywierania wpływu przez kierownictwo organizacji na niekończące się korzystanie ze sformalizowanych procedur działania, które powinny być częścią systemu zarządzania przedsiębiorstwem. Jeżeli cele i sposób wykonania funkcji controllingowych zostaną właściwie rozpowszechnione w organizacji, to nie powinien istnieć opór wobec zmian związanych z ich zastosowaniem. Dodać należy, że prowadzenie poprawnej polityki

rekrutacyjnej i czynny udział pracowników w rozwoju procedur controllingowych może generować dalszy wzrost ich akceptowalności. Z biegiem czasu, poprzez zmianę wzorców myślenia, może nastąpić zmiana zachowania pracowników. W procesie tym najważniejszym działaniem jest prawidłowe, zrozumiałe i całościowe przełożenie celów organizacji na indywidualne cele zawodowe pojedynczych pracowników.

Uwagi końcowe

Podsumowując, należy zwrócić uwagę na to, że controlling jest jedną z koncepcji zarządzania, która może mieć wpływ na ewolucję kultury organizacyjnej. Można stwierdzić, iż kultura organizacyjna stanowi „swoisty drogowskaz, który prowadzi do sukcesu” (Kisielnicki 2001: 225). Jest to oczywiście możliwe tylko w takiej sytuacji, w której zostanie wybrana odpowiednia droga. Wówczas można liczyć na jej samoczynny rozwój, jak i na łatwiejsze przewyższanie ewentualnych sytuacji kryzysowych i problemów, jakie mogą pojawić się podczas funkcjonowania organizacji. Kultura organizacyjna scala, jednoczy, stabilizuje i zmniejsza niepewność istnienia w turbulentnym otoczeniu; jest wspólnym widzeniem reagowania i zaspokajania potrzeb wszystkich pracowników. Istotne przy tym jest także to, aby kultura organizacyjna wraz z misją, celami i strategią oraz planami firmy pasowała do koncepcji projektu organizacji. Kultura niedostosowana do otoczenia i wyzwań, jakie stoją przed organizacją oraz nie uwzględniająca potrzeb i oczekiwań jej uczestników może stać się poważną barierą rozwoju organizacji.

Reasumując, celem nauk o zarządzaniu jest próba odpowiedzi na liczne pytania wynikające ze współczesnych wyobrażeń przedsiębiorstwa. Niezależnie od wielopłaszczyznowej oceny efektów tych starań (rodzących się idei, podejść, koncepcji), świadczy to o rozwoju nauk o zarządzaniu (Suszyński 2010: 49).

Literatura

- Analiza finansowa w zarządzaniu przedsiębiorstwem* (1996), red. L. Bednarski, T. Waśniewski, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, t. 1, s. 19.
- Armstrong M. (2002), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, s. 241.
- Bartkus B., Glassman M., McAfee B. (2006), *Mission statement Quality and Financial Performance*, „European Management Journal”, vol. 24, issue 1, USA February, s. 86–94.
- Berliński L., Penc-Pietrzak I. (2004), *Inżynieria projektowania strategii przedsiębiorstwa: konstrukcja i technologia*, Difin, Warszawa, s. 16.
- Bernstein P., Damodaran A. (1999), *Zarządzanie inwestycjami*, Wydawnictwo Liber, Warszawa, s. 29–32.
- Brilman J. (2002), *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, s. 391.
- Campbell A. (1997), *Mission statements*, „Long Range Planning”, vol. 30, issue 6, USA December, s. 931–932.
- Cummings S., Davies J. (1994), *Mission, Vision, Fusion*, „Long Range Planning”, vol. 27, no. 6.
- De Wit B., Meyer R. (2007), *Synteza strategii. Tworzenie przewagi konkurencyjnej przez analizowanie paradoksów*, PWE, Warszawa, s. 346.
- Dresler Z., Czekaj J. (2005), *Zarządzanie finansami przedsiębiorstw. Podstawy teorii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, wyd. III, Warszawa, s. 14.
- Drucker P.F. (1995), *Zarządzanie w czasach burzliwych*, Czytelnik, Warszawa, s. 9–11.

- Duraj J. (1996), *Przedsiębiorstwo na rynku kapitałowym*, PWE, Warszawa, s. 34.
- Gajdka J., Walińska G., *Zarządzanie finansowe – teoria i praktyka*, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa, s. 18.
- Gierszewska G. (2003), *Strategie przedsiębiorstw w dobie globalizacji*, Oficyna Wydawnicza Wyższej Szkoły Handlu i Prawa, Warszawa, s. 18.
- Grajewski P. (2012), *Procesowe zarządzanie organizacją*, PWE, Warszawa, s. 101.
- Guilding C., Lamminmaki D., Drury C. (1998), *Budgeting and standard costing practices in New Zealand and the United Kingdom*, „The International Journal of Accounting”, vol. 33, issue 5, s. 569–588.
- Hansen S.C., Van der Stede W.A. (2004), *Multiple facets of budgeting: an exploratory analysis*, „Management Accounting Research”, vol. 15, issue 4, USA December, s. 415–439.
- Jensen M.C., Menckling W.H. (1976), *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure*, „Journal of Financial Economics”, vol. 3 (4), s. 305–360.
- Khalifa (2012), *Mission, purpose, and ambition: redefining the mission statement*, „Journal of Strategy and Management”, vol. 5, issue 3, s. 236–251.
- Kisielnicki J. (2001), *Zarządzanie organizacją*, Wyższa Szkoła Handlu i Prawa im. Ryszarda Łazarskiego, Warszawa, s. 225.
- Klemm M., Sanderson S., Luffman G. (1991), *Mission statements: Selling corporate values to employees*, „Long Range Planning”, vol. 24, issue 3, USA June, s. 73–78.
- Kowal B. (2009), *Zrównoważona Karta Wyników jako narzędzie realizacji strategii w przedsiębiorstwie górniczym węgla kamiennego*, praca doktorska, Akademia Górniczo-Hutnicza im. Stanisława Staszica, Wydział Zarządzania, Kraków, s. 11.
- Krawczyk S. (2009), *Controlling logistyczny w sieciach usług transportowych*, Prace Naukowe Politechniki Warszawskiej, z. 69 Transport 2009, Wrocław, s. 89.
- Krupski R. (2005), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, PWE, Warszawa, s. 28.
- Mehlan A. (2009), *Controlling + Praktyczne pomoce controllingowe w Excelu*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa, s. 8.
- Mintzberg H. (1994), *That's not „turbulence”, Chicken Little, it's really opportunity*, *Strategy & Leadership*, vol. 22, issue 6, s. 7–9.
- Mullane John V. (2002), *The mission statement is a strategic tool: when used properly*, *Management Decision* vol. 40, issue: 5, s. 448–455.
- Nogalski B. (1998), *Kultura organizacyjna. Duch organizacji*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz, s. 105.
- Oblój K. (2007), *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa, s. 389.
- Oblój K. (1998), *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa, s. 2.
- Porter M.E. (2007), *Czym jest strategia?*, w: *Sekrety skutecznych strategii*, Harvard Business Review Polska.
- Rappaport A. (1986), *Creating shareholder value: The new standard for business performance*, New York: Free Press.
- Romanowska M. (2009), *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa, s. 16.
- Rutka R., Czerska M. (2009), *Kultura organizacji jako determinanta sprawności*, w: *Globalizacja a społeczne aspekty przeobrażeń i zmian organizacyjnych*, Wydawnictwo Difin, s. 416–427.
- Sikorski C. (2002), *Kultura organizacyjna*, C.H. Beck, Warszawa, s. 4.
- Stoner J.A.F., Wankel Ch. (1992), *Kierowanie*, PWE, Warszawa, s. 23.
- Suszyński C. (2010), *Ewolucja kategorii przedsiębiorstwa w procesie rozwoju nauk o zarządzaniu*, w: *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, red. S. Lachiewicz, B. Nogalski, Wolter Kluwer Polska, Warszawa 2010, s. 48–49.
- Vollmuth H. J. (2003), *Controlling. Instrumenty od A do Z*, Wydawnictwo Placet, Warszawa, s. 13.
- Waśniewski K. (2011), *Decyzje inwestycyjne współczesnej korporacji – dylematy racjonalności*, Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne Sp. z o.o. – Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków, s. 23–33.
- Waśniewski T., Skoczylas W. (2004), *Teoria i praktyka analizy finansowej w przedsiębiorstwie*, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa, s. 4.
- Zimmiewicz K. (1999), *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa, s. 297.

CONTROLLING AS A MANAGEMENT PROCESS

Abstract: *Purpose* – The aim of the article is to present controlling as a management process. The purpose of this paper is to report on the significance of controlling as a management tool.

Design/Methodology/approach – To examine controlling as a management process the literature research was conducted.

Findings – It was found out that controlling is an important part of mission, strategy and the culture of the company. Controlling system improves the control and management of the company. The implementation of controlling plays a key role as a control tool during the decision-making process.

Originality/value – The controlling system allows efficient follow-up and management of the enterprise and becomes an efficient component of the decision-makers.

Keywords: controlling, management, strategy, mission

Cytowanie

Siemionek A., Siemionek M. (2014), *Miejsce controllingu w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 803, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” nr 66, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, s. 87–98; www.wneiz.pl/frfu.