

Bogusława Bek-Gaik, Anna Surowiec

AGH w Krakowie

CONTROLLING FINANSOWY W PRZEDSIĘBIORSTWIE ENERGETYCZNYM

Streszczenie: Energetyka to branża, która nie może dyktować swoich cen na wytworzony produkt, jakim jest energia i ciepło. Ich poziom musi być uzasadniony wysokością ponoszonych kosztów. Przedsiębiorstwo potrzebuje zatem narzędzi, które zrationalizują gospodarowanie zasobami w organizacji. Jednakże spadek kosztów jest dla organu regulującego informacją, iż firma może obniżyć wysokość taryf na następne okresy. W takiej sytuacji controlling, który z założenia koncentruje się na wynikach, powinien zmierzać do realizacji celów strategicznych. Celem artykułu jest przedstawienie zakresu controllingu finansowego w sektorze energetycznym na tle tendencji wynikających z uwarunkowań rynkowych.

Słowa kluczowe: controlling finansowy, strategiczna karta wyników, energetyka.

1. Przesłanki wdrażania controllingu finansowego

Obserwując zmiany zachodzące dziś na rynku, można stwierdzić, że controlling przeżywa renesans, mimo iż koncepcja ta znana jest w Polsce od wielu lat. Obecnie jednak, z powodu wzmożonej konkurencji, coraz krótszych cykli życia produktu, braku stabilności w prawie gospodarczym, firmy szukają metod, które zapewnią efektywne zarządzanie w burzliwym okresie, pozwolą uniknąć zagrożeń, a także dostrzec szanse. Zwłaszcza controlling w zakresie finansów zyskuje na znaczeniu, choćby z tego względu, że przedsiębiorstwom coraz trudniej jest utrzymać płynność czy obniżyć koszty. W obecnych warunkach organizacje muszą mierzyć się dodatkowo z rosnącą presją pracowniczą, zmierzającą do wzrostu wynagrodzeń, co powoduje, że jednostki generują wyższe koszty stałe, natomiast wydajność pozostaje bez zmian.

Niewątpliwie wdrożenie w firmie systemu controllingu finansowego jest dużym wyzwaniem. Jednostka musi dysponować odpowiednimi środkami technicznymi, organizacyjnymi, kadrowymi i finansowymi. Decyzja o implementacji tej koncepcji powinna być na wszystkich etapach popierana przez kierownictwo najwyższego szczebla. Wprowadzenie controllingu do przedsiębiorstwa to bardzo złożony proces, w trakcie którego może dojść do błędnych działań, a wówczas niezbędne jest poparcie zarządu dla słuszności podjętych decyzji. Raz wprowadzony system powinien

podlegać stopniowej aktualizacji, tak by nie zajmował się sprawami nieistotnymi w określonej sytuacji gospodarczej.

W latach dziewięćdziesiątych w Polsce nastąpił znaczny wzrost zainteresowania rozwiązaniami sprzyjającymi implementacji controllingu, mimo to do końca roku 2000 tylko 15% polskich przedsiębiorstw miało wdrożony system controllingowy. Obecna sytuacja w zakresie controllingu w Polsce wygląda dość przeciętnie. Wynika to z faktu, że controlling w polskich firmach jest stosowany tylko częściowo i właściwie brakuje firm, które wdrożyłyby ten system z wszystkimi jego elementami [[http://www.columb-controlling.com/...](http://www.columb-controlling.com/)].

2. Narzędzia controllingu finansowego w sektorze energetycznym

Przegląd definicji controllingu można znaleźć w wielu pracach [Mann, Mayer 1996; Nowak 2003; Radzikowski, Wierziński 1999; Sierpińska, Niedbała 2001; Vollmuth 1996]. Controlling to nie tylko kontrola, to przede wszystkim metoda zarządzania [Nowak 1996, s. 9], w której słowa kierowanie i sterowanie wysuwają się na pierwszy plan. Różnorodność odmian tej koncepcji powoduje, że jest to metoda, którą można stosować we wszystkich obszarach działalności firmy, począwszy od produkcji, poprzez sprzedaż, marketing, rozwój, finanse, a kończąc na zasobach ludzkich.

Controlling finansowy obejmuje stymulowanie funkcji finansowych zarówno długo-, jak i krótkookresowych (obejmuje więc nadzór zarówno nad planowaniem finansowym długoterminowym, jak i krótkoterminowymi planami przepływów gotówki) [Grudziński 2004, s. 73].

System controllingu musi odpowiadać bieżącym potrzebom przedsiębiorstwa. Jeżeli po przeanalizowaniu procesów realizowanych w spółce okazuje się, że ma ona problemy z płynnością finansową, to odpowiedzią na rodzące się w ten sposób zagrożenie dla funkcjonowania organizacji jest wdrożenie controllingu finansowego. Wówczas pozostaje jedynie wskazanie, z jakich metod będzie korzystał controller. Oczywiście w każdym przedsiębiorstwie istnieje świadomość trudności, jakie pojawiają się w trakcie implementacji systemu, związanych ze złożonością jednostki gospodarczej, z brakiem kompetencji, nowymi potrzebami informatycznymi, ograniczeniami finansowymi; w trakcie procesu wdrażania mogą się pojawić nawet zależności nieformalne.

Branża energetyczna to w większości przedsiębiorstwa o charakterze komunalnym, a zatem koncentrujące się na sferze, jaką jest ciepłownictwo. Na rynku lokalnym mają one pozycję monopolisty w zakresie dostaw ciepła, natomiast spotykają się z konkurencją w przypadku produkcji energii elektrycznej. Energetyka z założenia musi godzić sprzeczne interesy mieszkańców, władz, udziałowców i samej firmy. Jej kondycja w dużej mierze bywa także uzależniona od poziomu życia i rozwoju gospodarczego obszaru, na jakim funkcjonuje. Na działalność spółek energetycznych wpływa także wiele organów zewnętrznych, regulujących ich funkcjonowanie, takich jak Urząd Regulacji Energii, organy samorządu terytorialnego. Firma taka nie

może dyktować swoich cen na wytworzony produkt, jakim jest ciepło, ich poziom musi być uzasadniony wysokością ponoszonych kosztów. A co w sytuacji, gdy organ zatwierdzający plan taryfowy uzna, iż niektóre wielkości kosztowe są zawyżone? Przedsiębiorstwo potrzebuje zatem narzędzi, które zrationalizują gospodarowanie zasobami w organizacji. Do tego może posłużyć controlling, który przyczyniając się do obniżenia kosztów, może pozwolić spółce na realizację wyższej marży, choć z drugiej strony jest to zjawisko paradoksalne, gdyż spadek kosztów to informacja dla zewnętrznego organu, że firma może obniżyć wysokość taryf na następne okresy. W takiej sytuacji controlling, który z założenia koncentruje się na wynikach, powinien zmierzać do realizacji celów strategicznych.

System controllingu przyporządkowany potrzebom zarządzania strategicznego powinien generować informacje uwzględniające specyfikę decyzji strategicznych, dotyczących długofalowych zamierzeń przedsiębiorstwa [Nowak 2002, s. 135].

Controlling w praktyce korzysta z wielu narzędzi, których zastosowanie powinno być uzależnione od specyfiki danej jednostki. Finansowy controlling operacyjny dostarcza wielu narzędzi, które w dostateczny sposób spełniają jego funkcje. Wybór konkretnego instrumentu w sektorze energetycznym podyktowany jest wieloma czynnikami. Po pierwsze, energetyka dosyć powszechnie stosuje obecnie system budżetowania i analizy odchyłeń, dlatego ma już w tym zakresie sporo informacji. Po drugie, specyfika działalności nie wymaga stosowania zbyt skomplikowanych narzędzi. Czasem najprostsze rozwiązania mogą przynieść najbardziej użyteczne informacje. Punktem wyjścia w controllingu finansowym jest analiza wskaźników finansowych. W rachunku wskaźników nie chodzi tylko o wyliczenie kilku wskaźników, ale przede wszystkim o ich interpretację. Zbudowanie na podstawie ich analizy odpowiedniego łańcucha przyczynowo-skutkowego może wskazać obszary, które wcześniej nie były w kręgu zainteresowania kadry zarządzającej. Uzyskana w ten sposób piramida wniosków pozwala niejednokrotnie na powzięcie działań, które radykalnie zmieniają wcześniej stosowany schemat postępowania.

Podczas gdy rachunek wskaźników jest prostą metodą, która przedstawia przeszłość w innej postaci, to projektowanie strategicznej karty dokonań (BSC – *Business Balanced Scorecard*) jest procesem dłuższym i bardziej skomplikowanym, gdyż w nim tworzy się wizję przyszłości. W strategicznej karcie dokonań określa się cele strategiczne, mierniki, sposoby osiągnięcia zamierzonych rezultatów. Nie wystarczy opracować cele strategiczne, trzeba także zmienić organizację, skierować na nowe tory, które prowadzą do znanego, założonego celu, nie zawsze jednak zna się ich przebieg.

Metoda zarządzania oparta na koncepcji strategicznej karty dokonań obejmuje wszystkie obszary działalności firmy. Realizowane cele strategiczne na poszczególnych poziomach organizacyjnych firmy mają wpływ zarówno na procesy, które zachodzą wewnątrz (perspektywa rozwoju i procesów wewnętrznych), jak i na otoczenie (perspektywa klienta i finansowa).

3. Controlling finansowy w przedsiębiorstwie energetycznym

Analizowane przedsiębiorstwo energetyczne działa w specyficznych warunkach z racji produkowania nietypowego produktu. Należy mieć bowiem na uwadze, że energia cieplna (także elektryczna) charakteryzuje się m.in. tym, że nie można jej magazynować, a zatem produkcja i zużycie są w każdej chwili równoważone, zapotrzebowanie na energię ciepłą jest zmienne w czasie – są to wahania dobowe, tygodniowe, a także roczne.

Spółka ma więc problem, jak ograniczyć straty nieskonsumowanej energii oraz jak planować, budżetować działalność, skoro zależy ona w tak dużej mierze zarówno od czynników prognozowalnych, jak i nieprognozowalnych. Mogłoby się wydawać, że decydującego znaczenia dla sterowania przedsiębiorstwem tego typu mają wyłącznie parametry techniczne. Jednak parametry ekonomiczne na każdym etapie wspomagają proces produkcji i sprzedaży, dlatego też powinny stanowić przedmiot zainteresowania controllingu (controlling finansowy).

Na podstawie uzyskanych danych na temat rentowności, płynności, obrotowości majątku czy też zadłużenia spółka powinna zwrócić uwagę na następujące obszary działalności:

- Zysk – jest stosunkowo na niskim poziomie i nie pozwala firmie osiągnąć większej rentowności sprzedaży ani majątku. Firma podjęła działania zmierzające do zmniejszenia kosztów, m.in. wydzieliła ze swej struktury odrębną spółkę Energorem, która zajmuje się remontami. Dlatego poziom kosztów w zakresie zużycia materiałów oraz usług obcych obniżył się. Duży udział w kosztach, obok amortyzacji, mają wynagrodzenia. Wraz z narzutami generują one około 30% kosztów działalności operacyjnej. Być może jeszcze w tym zakresie istnieje możliwość skorzystania z outsourcingu, np. obsługi prawnej. Oprócz tego rozsądnym rozwiązaniem mogłoby być połączenie kilku działów, np. zbytu i gospodarczego.
- Płynność gotówkowa – firma nie posiada wystarczających środków na spłatę własnych zobowiązań. W dłuższej perspektywie czasu, może to grozić wstrzymaniem dostaw, co wiąże się z kosztami choćby poszukiwania nowego dostawcy, negocjowania cen. Oprócz tego spółka nie może korzystać z różnego rodzaju pakietów lojalnościowych, zniżek w postaci skont, ryzykuje także zapłatą odsetek. By poprawić płynność, przedsiębiorstwo powinno szukać szans poprawy sytuacji w należnościach.
- Należności – w okresie od kwietnia do września firma generuje niewielkie przychody ze sprzedaży energii cieplnej, gdy tymczasem koszty, takie jak wynagrodzenia, czynsze, podatki, występują w tej samej mniej więcej wysokości. Dużą grupą odbiorców są spółdzielnie mieszkaniowe, a w rzeczywistości ich mieszkańcy. To oni ponoszą równomierny koszt centralnego ogrzewania przez cały rok, dlatego tak naprawdę uzyskanie należności od spółdzielni wiąże się z wypłacalnością ich mieszkańców. Innych rozwiązań powinno się zatem szukać u bezpośrednich odbiorców, np. w przedsiębiorstwach produkcyjnych.

Wyniki rachunku wskaźników są pomocne przy budowie strategicznej karty dokonań. Punktem wyjścia do wdrożenia BSC w jednostce jest sformułowanie wizji i misji przedsiębiorstwa. Wizja firmy to obraz jej przyszłości, wyobrażenie pozycji i wizerunku na rynku, to swoistego rodzaju miejsce, do którego dąży przedsiębiorstwo. Z kolei misja jest ukonkretnieniem pomysłu na firmę. Misją spółki jest zapewnienie ciągłej, czyli bezusterkowej dostawy ciepła do celów ogrzewania, przygotowania ciepłej wody użytkowej, wody gorącej technologicznej oraz pary dla odbiorców na terenie miasta przy spełnionych wszystkich wymaganiach jakościowych związanych z dostawą energii cieplnej.

Kolejnym etapem budowy BSC jest określenie fazy cyklu życia przedsiębiorstwa. Ma to duże znaczenie przy formułowaniu celów strategicznych jednostki. W przypadku analizowanej jednostki można uznać, że znajduje się ona w fazie dojrzałości. Spółka ma wieloletnią tradycję, rozbudowaną sieć ciepłowniczą i grono stałych odbiorców. Mimo to, by wciąż być konkurencyjna, modernizuje zakład, zmienia technologię i poszerza ofertę. Produktem finalnym przedsiębiorstwa jest szeroko pojęte ciepło. Dotyczy ono zarówno kwestii ogrzewania mieszkań i zakładów, jak i zaopatrywania w wodę o pożądanych parametrach grzewczych. Firma zajmuje się także sprzedażą energii elektrycznej, obecnie na niewielką skalę, ale z możliwościami zwiększenia potencjału wytwórczego.

By zrealizować misję, spółka musi podjąć wiele działań, które powinny składać się na kluczowe czynniki sukcesu. Firma w procesie produkcyjnym wykorzystuje najlepsze jakościowo, niezawodne i ekologiczne technologie. Oprócz tego wykazuje się indywidualnym podejściem do klienta, oferując także usługi w zakresie doradztwa i audytu. Posiada własną sieć dystrybucyjną, dlatego zajmuje się również montażem, eksploatacją i konserwacją urządzeń ciepłowniczych. Głównymi wartościami spółki jest uczciwość i odpowiedzialność: uczciwość przy ustalaniu cen, obsłudze klienta, kontaktach z dostawcami; odpowiedzialność z kolei za społeczność lokalną i środowisko naturalne, dbanie o ich bezpieczeństwo.

Zintegrowana karta dokonań to ujęcie zadań, celów firmy z czterech podstawowych perspektyw: finansowej, klienta, procesów wewnętrznych i rozwoju. Tabele 1-4 zawierają cele, mierniki i zestaw działań dla każdego z tych obszarów. Są propozycją dla spółki, wskazówką, zasygnalizowaniem tych dziedzin ekonomicznych, technologicznych, które powinny znaleźć się w kręgu zainteresowania zarządzających.

Po określeniu perspektywy finansowej kolejnym krokiem we wdrażaniu BSC jest określenie perspektywy klienta. Znaczenie ma tutaj nie tylko ich liczba, ale także sposób, w jaki widzą spółkę odbiorcy. Dobry wizerunek firmy może ułatwiać pozyskiwanie nowych klientów, zły natomiast może skutkować poszukiwaniem przez klientów substytucyjnej oferty u konkurentów.

By móc realizować cele określone w perspektywie finansowej i klienta, należy w dalszej kolejności określić działania, które usprawnią procesy wewnętrzne w firmie.

Tabela 1. Perspektywa finansowa – oczekiwane efekty strategii

| Cel strategiczny | Miernik | Formuła | Stan aktualny | Stan docelowy | Działania |
|--------------------------------------|---------------------------|---|--|--|--|
| Poprawa rentowności | 1. zysk netto | marża netto przypadająca na 1 GJ | 0,12 zł | wzrost o 10% | negocjacje z zatwierdzającym plan taryfowy; szukanie oszczędności poprzez obniżenie kosztów stałych |
| Poprawa struktury przychodów | 1. struktura przychodów | procentowy udział przychodów ze sprzedaży: • ciepła, • energii, • inne | ciepło – 80% energia – 19% inne – 1% | wzrost sprzedaży energii o 5%, uzyskanie przychodów ze sprzedaży (dzierzawy) wolnych pomieszczeń, usług doradczych | zwiększenie mocy wytwórczej turbiny poprzez inwestycję, podjęcie działań marketingowych, reklama informacyjna dotycząca wolnych powierzchni w obrębie zakładu |
| Redukcja kosztów | 2. koszt jednostkowy | jednostkowy koszt stały wytwarzania ciepła | 13,5 zł | spadek w 1. roku o 3% | racjonalizacja polityki kadrowej, optymalizacja planu amortyzacji |
| Zwiększenie wykorzystania inwestycji | 3. efektywność inwestycji | udział środków z funduszy UE w finansowaniu przedsięwzięć | nie korzysta się | co najmniej 10% w przypadku realizacji nowej inwestycji | szkolenie własnych pracowników w zakresie pozyskiwania funduszy bądź zatrudnienie firmy zewnętrznej, monitorowanie wymagań stawianych przez UE, bieżące śledzenie programów oferowanych w ramach ZPORR |

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2. Perspektywa klienta – bądzmy dobrze widoczni

| Cel strategiczny | Miernik | Formuła | Stan aktualny | Stan docelowy | Działania |
|---|-------------------------------|---|----------------|---------------|--|
| Zwiększenie zadowolenia klientów | 4. satysfakcja klientów | wskaźnik ocen od 1 do 5* | 3,1 | 4,0 | działania wskazujące na ekologiczne nastawienie firmy, ulotki objaśniające cenę, negocjacje warunków płatności, szybsza reakcja na zgłaszane reklamacje, profesjonalna obsługa klienta |
| Zwiększenie liczby klientów | 5. zdobywanie nowych klientów | średnia liczba nowych odbiorców w roku | 4 | 7 | wzmoczone działania marketingowe, stała współpraca z władzami miasta, bieżące śledzenie zmian gospodarczych na lokalnym rynku, kontakt z firmami |
| Status stałego dostawcy | 6. liczba stałych klientów | procentowy udział stałych odbiorców | 90% | 100% | złożenie nowych ofert dla korzystających sporadycznie z usług spółki, pakiet lojalnościowy dla stałych odbiorców, zacieśnienie współpracy przy ustalaniu warunków umów |
| Zwiększenie udziału w rynku (dot. energii elektrycznej) | 7. udział w rynku | procentowy udział w lokalnym rynku sprzedaży energii elektrycznej | udział znikomy | 2% | dalsze inwestycje zmierzające do zwiększenia mocy wytwórczej, pozyskiwanie nowych odbiorców poprzez działania marketingowe |

* W przypadku celu strategicznego, jakim jest zwiększenie zadowolenia klientów, badanie satysfakcji odbiorców miało formę wywiadu. Próbę badawczą stanowili mieszkańcy, którzy korzystają z usług firmy w postaci ogrzewania. Łącznie odpowiedzi udzieliło 97 osób. Osoby badane oceniły cenę, warunki płatności, niezawodność dostaw i bezpieczeństwo produktu oferowanego przez spółkę w skali od 1 do 5 (ocena 5 była oceną najwyższą).

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 3. Perspektywa procesów wewnętrznych – wiedzieć, co doskonalić

| Cel strategiczny | Miernik | Formuła | Stan aktualny | Stan docelowy | Działania |
|-----------------------------------|--------------------------------------|--|---------------|------------------|---|
| Poprawa systemu ewidencji danych | 8. czas uzyskania potrzebnych danych | średni czas potrzebny na wygenerowanie raportu | 30 min | 20 min | zintegrowanie modułu FK z innymi podsystemami informatycznymi (przesyłanie automatyczne danych); budowa gotowych schematów w formie aplikacji komputerowych |
| Skrócenie czasu obiegu dokumentów | 9. obieg faktury zewnętrznej | liczba stanowisk, komórek zobowiązanych do zatwierdzenia pisma | 6 | 4 | zmiana kolejności obiegu dokumentów, wyeliminowanie w ten sposób powtarzania tych samych czynności i zmniejszenie liczby rotacji dokumentu |
| Outsourcing | 11. pracownicy etatowi* | liczba pracowników zewnętrznych | brak | 5 osób w 1. roku | redukcja działań niekierujących wartości przedsiębiorstwa, np. nadzór mienia, rekrutacja pracowników, remonty |

* Przez pracowników nieetatowych rozumie się osoby zatrudnione niebezpośrednio przez spółkę, lecz przez zewnętrzne firmy, z których usług firma korzysta. Są to na przykład osoby dbające o utrzymanie czystości pomieszczeń.

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4. Perspektywa rozwoju – realizacja przyszłości

| Cel strategiczny | Miernik | Formuła | Stan aktualny | Stan docelowy | Działania |
|-----------------------------------|--|--|---------------|--------------------|--|
| Wspieranie gospodarki skojarzonej | 10. uprawnienia do emisji do powietrza CO ₂ | nadwyżka uprawnień | 36606 Mg | zwiększenie o 10 % | wprowadzenie do eksploatacji nowoczesnych urządzeń o wyższej sprawności przemiany energii, stopniowe zmniejszanie proporcji między produkcją energii cieplnej i elektrycznej |
| Przyspieszenie inwestycji | 11. czas realizacji przedsięwzięcia | średni czas realizacji inwestycji | ok. 1 roku | skrócenie o 10% | zlecenie planowania, projektowania i nadzoru inwestycyjnego zewnętrznej jednostce; pozyskiwanie funduszy z UE |
| Wysoko wykwalifikowana kadra | 12. pracownicy dokształcający się | liczba osób podnoszących swoje kwalifikacje (kursy, studia itp.) | 8 osób | zwiększenie o 20% | kierowanie pracowników na specjalistyczne kursy, studia podyplomowe, przeprowadzanie szkoleń wewnętrznych za pomocą aplikacji e-learning |

Źródło: opracowanie własne.

Ostatnim etapem budowy strategicznej karty wyników jest określenie perspektywy rozwoju.

By wdrożyć BSC w firmie, w ostatnim etapie, należy przeprowadzić analizę posiadanych zasobów i w taki sposób je ukształtować, skompletować, by służyły bieżącemu monitorowaniu wartości wyznaczonych mierników. Wprowadzenie w Spółce BSC pasuje ją wśród przedsiębiorstw o nowoczesnym sposobie zarządzania i może jej przynieść następujące korzyści:

- jednostka może ciągle monitorować stopień osiągnięcia swoich celów,
- zarząd ma możliwość kształtowania misji firmy w oparciu o jej bieżące wyniki,
- cel główny jest komunikowany z celami operacyjnymi, co zapewnia zrównoważenie i optymalizację celów poszczególnych grup interesariuszy w przedsiębiorstwie,
- w firmie rozpoczyna się szeroko pojęty proces uczenia, wzrasta świadomość i odpowiedzialność pracowników za działania,
- poprawia się efektywność pracy,
- strategia jest przekazywana na coraz niższe szczeble zarządzania, co sprzyja jej zrozumieniu,
- wzrasta zadowolenie klientów z wykonywanych usług,
- realizowane są kluczowe dla istnienia firmy inwestycje, zmienia się również charakter i waga wprowadzanych innowacji.

4. Podsumowanie

Z zastosowanych dwóch narzędzi controllingu wynika, iż Firma może poszukiwać poprawy efektywności w obszarze wyników finansowych wprowadzając zmiany poprzez:

- unowocześnianie, restrukturyzację przestarzałych, stosowanych od wielu lat technologii (przy wsparciu Unii Europejskiej),
- optymalizację zatrudnienia (liczba, jakość zasobów ludzkich),
- dywersyfikację przychodów (szukanie nowych dróg sprzedaży poprzez poszerzanie oferty),
- zmniejszanie energochłonności,
- racjonalizację gospodarki własnym mieniem (sprzedaż zbędnego majątku, wynajem bądź dzierżawa).

Do przeprowadzenia wymienionych zmian ma się przyczynić controlling finansowy i jego instrumentarium. Pozwoli to także zmierzyć realizację strategii przedsiębiorstwa. Można stwierdzić, że controlling znajduje się obecnie w kręgu zainteresowania menedżerów i stanowi niejednokrotnie cel, jaki postawiły sobie przedsiębiorstwa energetyczne, związany z budowaniem swojej lepszej przyszłości. Wdrożenie tej koncepcji i oparcie na niej systemu zarządzania ma poprawić nie tylko efektywność całej firmy, ale zmienić także jej wizerunek. Posiadanie w swej strukturze organizacyjnej komórki controllingu przestaje być powoli prestizem,

a staje się wymogiem bycia organizacją nowoczesną, a tym samym konkurencyjną. Wprowadzenie controllingu stało się wyznacznikiem rozwoju przedsiębiorstwa, wydaje się zasadne stwierdzenie, że rozwój i controlling to dwa elementy, które współistnieją ze sobą. I choć controlling może stosować każda jednostka, to trzeba pamiętać, że nie wszyscy powinni stosować go w jednakowym zakresie. Obserwując zmiany zachodzące w innych jednostkach, łatwiej jest dokonać wyboru i uwzględnić to, czego naprawdę się potrzebuje w danym momencie. Controlling w firmie nie może być bowiem jedynie modą. Ryzyko nie tylko chaosu informacyjnego, ale także organizacyjnego, zmiany personalne i związane z nimi konflikty mogą doprowadzić do upadku przedsiębiorstwa, któremu – jak się wydawało – potrzeba rozwiązań controllingowych. W przypadku implementacji controllingu należy przede wszystkim upewnić się, że jest on niezbędny dla firmy, kolejne etapy również stanowią spore wyzwanie, ale gdy zna się cel i pożądaný efekt, łatwiej przychodzi pokonywanie trudności.

Literatura

- Grudziński J., *Model controllingu w Południowym Koncernie Energetycznym SA – narzędzie budowania świadomości*, [w:] H. Błoch (red.), *Controlling. Możliwości nowoczesnego zarządzania*, EUROCON, Katowice 2004.
- Mann R., Mayer E., *Controlling w twojej firmie*, Centrum Kreowania Liderów, Skierniewice 1996.
- Nowak E., *Controlling w przedsiębiorstwie. Koncepcje i instrumenty*, ODDK, Gdańsk 2003.
- Nowak E., *Podstawy controllingu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1996.
- Nowak E., *Rola controllingu strategicznego w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 947, Wrocław 2002.
- Radzikowski W., Wierzbński J., *Controlling. Koncepcje. Metody. Zastosowania*, Toruńska Szkoła Zarządzania, Toruń 1999.
- Sierpińska M., Niedbała B., *System controllingu operacyjnego w przedsiębiorstwie*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2001.
- Vollmuth H.J., *Controlling. Instrumenty od A do Z*, Agencja Wydawnicza PLACET, Warszawa 1996.

Źródło internetowe

<http://www.columb-controlling.com/controlling-w-teorii/controlling-czy-controlling-jest-potrzebny-polskiej-firmie-89.html>.

FINANCIAL CONTROLLING IN AN ENERGY ENTERPRISE

Summary: Energy is a sector that cannot dictate its own prices for the product manufactured, which is the energy and heat. Their level must be justified by the amount of costs incurred. The company therefore needs a tool to rationalize the management of resources within the organization. However, the decrease in costs informs the regulatory authority that the company may reduce prices for subsequent periods. In this situation, controlling, which by definition focuses on the results, should aim to achieve strategic objectives. This article aims to present a range of financial controlling in the energy sector compared to the trends arising from market conditions.