

Nr 1125

# **P**RACE NAUKOWE

Akademii Ekonomicznej  
im. Oskara Langego we Wrocławiu

## **Controlling w małych i średnich przedsiębiorstwach**

Redaktorzy naukowci

**Andrzej Kardasz  
Roman Kotapski**

Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej  
im. Oskara Langego we Wrocławiu  
Wrocław 2006



**Komitet Redakcyjny**

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

**Recenzenci**

*Teresa Martyniuk, Andrzej Piosik*

**Redaktor Wydawnictwa**

*Joanna Świrska*

**Korektor**

*Teresa Wilniewczyc*

**Projekt okładki**

*Beata Dębska*

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu  
Wrocław 2006

**PL ISSN 0324-8445**

Druk i oprawa: Zakład Graficzny AE we Wrocławiu. Zam. 554/2006

## Spis treści

Wstęp . . . . .	7
<b>Sebastian Andracki:</b> <i>Data mining</i> jako narzędzie controllingu dla małych i średnich przedsiębiorstw . . . . .	11
<b>Renata Biadacz:</b> Rola planowania programu i procesu produkcji w controllingu produkcji – studium przypadku . . . . .	20
<b>Joanna Dyczkowska:</b> Segmentacja produktów i odbiorców jako narzędzie controllingu sprzedaży . . . . .	29
<b>Tomasz Dyczkowski:</b> Wdrażanie monitoringu finansowego w jednostkach administrujących zasobami mieszkaniowymi . . . . .	38
<b>Danuta Fjałkowska:</b> Konieczność i kierunki zmian w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa implikowane wdrażaniem controllingu . . . . .	47
<b>Arkadiusz Januszewski:</b> Rachunek kosztów działań w przedsiębiorstwie handlowym – studium przypadku . . . . .	56
<b>Joanna Knihnicka:</b> Budżetowanie kosztów na przykładzie przedsiębiorstwa produkcyjnego „BETA”. Problemy powstałe w trakcie wdrażania systemu budżetowania . . . . .	68
<b>Roman Kotapski:</b> Wybrane organizacyjne aspekty wdrażania i funkcjonowania systemu budżetowania w przedsiębiorstwie . . . . .	73
<b>Krzysztof Nowosielski:</b> Doskonalenie controllingu poprzez systematyczną ocenę jego stosowania w przedsiębiorstwie . . . . .	81
<b>Jolanta Rubik:</b> Model controllingu kosztów . . . . .	89
<b>Paweł Rumniak:</b> Czynniki wpływające na proces planowania w przedsiębiorstwach przemysłu spożywczego . . . . .	96
<b>Maria Sierpińska, Michał Drózd:</b> Narzędzia controllingu strategicznego w przedsiębiorstwie – analiza porównawcza . . . . .	103
<b>Tomasz Siudek:</b> Wybrane aspekty controllingu finansowego w bankach spółdzielczych w Polsce . . . . .	116
<b>Mirosław Wasilewski, Marzena Chmielewska:</b> Praktyczne aspekty rachunku kosztów w spółdzielniach mleczarskich . . . . .	123

## Summaries

<b>Sebastian Andracki:</b> Data Mining as the Controlling Instrument in the Sector of Small and Medium-sized Enterprises . . . . .	19
<b>Renata Biadacz:</b> The Role of Production Controlling in the Process of Planning and Programming Production . . . . .	28

---

<b>Joanna Dyczkowska:</b> Segmentation of Products and Customers as an Instrument of Sales Controlling . . . . .	37
<b>Tomasz Dyczkowski:</b> Implementation of Financial Monitoring in Housing Administration . . . . .	47
<b>Danuta Fjałkowska:</b> The Necessity and Directions of Changes in the Organizational Structure of a Business and of Controlling Implementation . . . . .	55
<b>Arkadiusz Januszewski:</b> Activity Based Costing in a Trade Company – Case Study . . . . .	67
<b>Joanna Knihnicka:</b> Cost Budgeting on the Example of Productive Enterprise „BETA”. Problems Formed During Implementation . . . . .	72
<b>Roman Kotapski:</b> Budgeting in a Company – Chosen Organizing Problems of Implementation . . . . .	80
<b>Krzysztof Nowosielski:</b> Controlling Improvement through Systematic Assessment of Its Functioning in an Enterprise . . . . .	88
<b>Jolanta Rubik:</b> The Model of Cost Controlling . . . . .	95
<b>Paweł Rumniak:</b> Important Factors in Planning System Dedicated for Food Industry . . . . .	102
<b>Maria Sierpińska, Michał Drózdź:</b> Tools of Strategic Controlling in Enterprise – Comparative Analysis . . . . .	115
<b>Tomasz Siudek:</b> Chosen Aspects of Financial Controlling in Cooperative Banks in Poland . . . . .	122
<b>Mirosław Wasilewski, Marzena Chmielewska:</b> Practical Aspects of Cost Calculation in Dairy Cooperatives . . . . .	137

## Wstęp

Małe i średnie przedsiębiorstwa są obecne w każdym systemie gospodarczym. Ich rola i znaczenie są nie do przecenienia. To one bowiem skutecznie stabilizują systemy gospodarek narodowych. Te „stabilizatory” w pierwszej kolejności doświadczają konsekwencji różnego rodzaju oddziaływań turbulentnego środowiska gospodarki rynkowej, a także pierwsze odczuwają zaczątki kryzysu lub koniunktury. Jednostkowa skala, w jakiej dotyka je kryzys lub koniunktura, wydaje się mieć tylko marginalne gospodarcze znaczenie, jednakże gdy spojrzy się na to w aspekcie egzystencji takiego podmiotu gospodarczego i powiązanych z nim osób, są to problemy o tym samym znaczeniu jak dla gospodarczych mocarzy.

Sens pytania o egzystencję podmiotu gospodarczego jest nieprzemijający, gdyż ma ono charakter uniwersalny. Każdy bowiem chciałby myśleć o bezproblemowej przyszłości, każdy chciałby być informowany o zaistnieniu problemów ze stosownym wyprzedzeniem, aby zdążyć podjąć działania zaradcze. Ani szans, ani zagrożeń pojawiających się na drodze do sukcesu nie można dostrzec od razu, wymaga to bowiem wiedzy i umiejętności, nie tylko instytnktu i talentu zarządczego.

Z problemami tymi duże przedsiębiorstwa radzą sobie, korzystając z controllingu. Im bardziej stosowany przez nie controlling operacyjny wspiera działania realizujące przyjętą strategię gospodarczą, tym łatwiej znoszą one różnego rodzaju zawirowania, których rynek nikomu nie skąpi. Skoro tak postępują wielcy, to dla czego z ich dobrych praktyk nie mogą korzystać pozostali uczestnicy gry rynkowej.

Na pytanie, czy małe i średnie przedsiębiorstwa stosują controlling, należy odpowiadać twierdząco. Jest on bowiem, jak oddychanie, udziałem każdego żywego organizmu. Problem w tym, że nie każdy z nas opanował wystarczająco dobrze tę z pozoru oczywistą i prostą umiejętność. Widać to wówczas, gdy mamy problem ze skoordynowaniem oddechu z innymi czynnościami naszego organizmu i doświadczamy tzw. zasapania się czy też braku tchu. Zdecydowana większość małych i średnich przedsiębiorców – tak jak molierowski skąpiec, który nagle odkrywa, że całe życie mówił prozą – uświadamia sobie, że stosuje controlling.

Nie należy pytać, czy MŚP controlling stosują, ale prześledzić sposób realizacji tej koncepcji w przedsiębiorstwach i odpowiedzieć na pytanie, ile w tym jest controllingu „książkowego”, rodem z sal wykładowych, szkoleń specjalistycznych i innego rodzaju akcji dokształcających ludzi biznesu, a ile zachowań wynikających z racjonalnego myślenia i właściwie postrzeganej troski o egzystencję stworzonego i zarządzanego przedsiębiorstwa.

Rozczarowanie musi spotkać każdego, kto w małym czy średnim przedsiębiorstwie chce dostrzec miniaturę tego, co jako controlling (np. operacyjny) funk-

cjonuje w międzynarodowym koncernie<sup>1</sup>. To, czym jest controlling w średnim, a przede wszystkim małym przedsiębiorstwie, nie może być częścią controllingu w przedsiębiorstwie dużym lub wielkim w skali 1:1000 lub 1:10000 tylko dlatego, że takie są relacje liczby zatrudnionych albo zaangażowanych kapitałów (czytaj: suma bilansowa) czy też wielkości generowanego przychodu ze sprzedaży.

Czy wiemy dziś, jaki jest stan świadomości w małych i średnich przedsiębiorstwach, dzięki któremu myśli się w nich „do przodu”? Czy wiemy, w jakim stopniu w trudnym planowaniu bliższej i dalszej przyszłości w podmiotach tych korzysta się z wiedzy, której dostarczają nauki o przedsiębiorstwie i zarządzaniu, rachunkowości, finansach, prawie? Czy wiemy, w jakim stopniu stosuje się w nich umiejętności nabyte w kontakcie z rachunkowością zarządczą, z metodami ilościowymi, analizą ekonomiczną itp.? Wiedza ta, jeśli ją nawet posiadamy, jest fragmentaryczna i nie wystarcza, aby wydać opinię o stanie i zakresie stosowania controllingu operacyjnego w małych i średnich przedsiębiorstwach w Polsce.

Małe i średnie przedsiębiorstwa przypominają pszczoły robotnice, których – ze względu na ich liczebność – nikt nie odróżnia i specjalnie nie chołubi. Splendor spada na królową matkę i grupkę towarzyszących jej trutni. Żyją, pracują i umierają w pokorze; podobnie rzecz się ma i ze wspomnianą grupą przedsiębiorstw. Mechanizmy ich sukcesów czy porażek nie są nagłaśniane do czasu, gdy z „brzydkiego kaczątka” nie wyrosną na dorodnego łabędzia, który dla siebie zechce zawłaszczyć przestrzeń gospodarczą zajmowaną do tej pory przez inne podmioty z grupy dużych i wielkich. W mechanizmy funkcjonowania MŚP trudno przeniknąć osobom z zewnątrz, do których należą też przedstawiciele świata nauki.

Aktywność gospodarcza wyzwala zainteresowanie podmiotów z bliskiego otoczenia MŚP. Różnego są tego powody i motywacje. Stan taki sprawia, że wiele osób zajmujących się nauką, doradztwem gospodarczym, treningiem kierowniczym itp. ma jednak bliskie kontakty z wybranymi podmiotami z grupy małych i średnich przedsiębiorstw. Ta bliskość pozwala im zbierać doświadczenia, poznawać fragment rzeczywistości gospodarczej, w której zachodzą określone procesy, mają miejsce konkretne ludzkie zachowania i wynikające z nich interakcje. W sposób rozproszony zgromadzona jest dość rozległa wiedza o tym, jaki i w jaki sposób controlling operacyjny funkcjonuje w małych i średnich przedsiębiorstwach. Wiedza ta jest efektem licznych:

- a) dyskusji w zespołach doradczych i z takimi zespołami,
  - b) prób usprawniania systemów informacyjnych małych i średnich przedsiębiorstw,
  - c) innych roboczych kontaktów,
- dzięki którym doskonalono mechanizmy planowania, kontroli, motywowania czy kierowania (organizowania). Nastąpił więc bez wątpienia moment, w którym należy rozpocząć dzieło zbierania, utrwalania i rozpowszechniania tej potrzebnej i oczekiwanej przez praktyków wiedzy.

<sup>1</sup> Takie właśnie wzorce przyjęła większość autorów w polskiej literaturze przedmiotu.

Próba zebrania i zaprezentowania stanu wiedzy o controllingu w małych i średnich przedsiębiorstwach jest konferencja zorganizowana przez Katedrę Controllingu Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu. To środowiskowe spotkanie służy nie tyle wymianie myśli o tym, co i kto na dany temat sądzi, gdyż tym się zajmują inne konferencje w kraju, ile pokazaniu, co, kto i jak robi, aby planowanie, kontrola, organizowanie i motywowanie były gwarancją sukcesu. Przyjęcie takiej formuły pozwala zdiagnozować i zidentyfikować faktyczny stan. Jest to punkt wyjścia, aby poprawnie zdefiniować istniejącą rzeczywistość. Ile będzie w tym wnioskowania przez analogię, a ile naśladownictw, a ile jeszcze innej twórczej adaptacji – pokaże środowiskowa dyskusja rozpoczęta na konferencji.

Podstawą wszelkiej dyskusji są wygłoszone referaty. Niniejszy zbiór wystąpień jest pierwszą fazą rozpoczynanej dyskusji, a równocześnie zaproszeniem do wzięcia w niej udziału. Okazję ku temu stwarza patron medialny konferencji – miesięcznik „Controlling i Rachunkowość Zarządcza”.

Przedstawione poglądy autorów poszczególnych opracowań są uogólnieniem poczynionych przez nich w praktyce gospodarczej obserwacji i zebranych doświadczeń. Opublikowanie i udostępnienie czytelnikom niniejszego tomu będzie ich materialnym dowodem. Po konferencji pozostanie utrwalony stan wiedzy – aktualny w chwili odbywania się obrad. Z upływem czasu ulegnie ona rozszerzeniu i pogłębieniu, w czym zapewne będą pomocne, siłą swej inspiracji, poszczególne opracowania zaprezentowane czytelnikom w tym zbiorze.

*Andrzej Kardasz*