

Adam Węgrzyn

Akademia Rolnicza we Wrocławiu

WDRAŻANIE CONTROLLINGOWEJ KONCEPCJI ZARZĄDZANIA W PRZEDSIĘBIORSTWIE PAŃSTWOWYM – PRÓBA OCENY EFEKTYWNOŚCI

1. Wstęp

W poniższym referacie podjęto się próby oceny efektywności dotychczasowych prac w ramach procesu implementacji controllingowej koncepcji zarządzania w jednym z oddziałów przedsiębiorstwa o strategicznym znaczeniu dla bezpieczeństwa energetycznego kraju, jakim jest Operator Gazociągów Przesyłowych Gaz-System Sp. z o.o. Oddział Wrocław (OGP Gaz-System O/Wrocław)¹. W referacie zaprezentowano dotychczasowe spostrzeżenia autora uczestniczącego w zespołowo wdrożeniowym koncepcji. W analizowanym przypadku posłużono się miarami jakościowymi.

¹ OGP Gaz-System Oddział Wrocław powstał 7 lipca 2005 r. w wyniku wyodrębnienia branży przesyłu gazy ze struktur Polskiego Górnictwa Naftowego i Gazownictwa SA w Warszawie, zgodnie z zaleceniami tzw. Dyrektywy Gazowej 2003/55/WE z 26 czerwca 2003 r. (celem wydania nowej Dyrektywy była decyzja Komisji Europejskiej o przyśpieszeniu liberalizacji rynku gazowniczego Unii Europejskiej. Dyrektywa nakłada obowiązek wydzielenia działalności transportowej – przesyłu i dystrybucji – z przedsiębiorstwa zintegrowanego pionowo). OGP Gaz-System O/Wrocław jest kontynuacją Regionalnego Oddziału Przesyłu we Wrocławiu, który jako jeden z sześciu oddziałów został utworzony 1 stycznia 2000 r. w wyniku restrukturyzacji i przekształceń branży gazowniczej, w tym PGNiG SA. Do podstawowych zadań OGP Gaz-System O/Wrocław należy transport gazu systemem gazociągów wysokiego ciśnienia na terenie województw dolnośląskiego, części wielkopolskiego i części lubuskiego. W skład infrastruktury przesyłowej obsługiwanej przez Oddział we Wrocławiu wchodzi 270 stacje gazowe, ponad 2 tys. km gazociągów i dwie tłocznie gazu.

2. Wdrażanie controllingu w przedsiębiorstwie państwowym na przykładzie OGP Gaz-System Oddział we Wrocławiu – próba oceny efektywności

2.1. Uwagi wstępne

Z inicjatywy dyrektora OGP Gaz-System Oddział Wrocław podjęto decyzję o wdrożeniu systemu budżetowania w ramach controllingowej koncepcji zarządzania. Głównym celem wdrożenia systemu była precyzyjna identyfikacja źródeł powstawania kosztów oraz stworzenie swego systemu samodyscyplinowania kosztów.

Proces tworzenia budżetu przez OGP Gaz-System Oddział Wrocław mieści się w ramach rozpoczętych procesów restrukturyzacji rozwojowej spółki. Opracowanie jednorazowo na rok obrotowy dokładnego budżetu, a także późniejsza wnikliwa analiza odchyleń od założonych wielkości pozwalają na prowadzenie działań naprawczych w zakładzie, co optymalizuje jego funkcjonowanie. Budżet OGP Gaz-System Oddział Wrocław (zatwierdzony przez Zarząd Spółki), który obejmuje szczegółowe zestawienie wpływów i wydatków gotówkowych, stanowi podstawę przekazywania na rachunek bankowy ROP środków pieniężnych potrzebnych do prowadzenia działalności statutowej zakładu. Plany krótkoterminowe muszą więc być zgodne z długofalową strategią oraz z rzeczywistymi możliwościami ich realizacji [Hnatio 2004].

Proces implementacji controllingowej koncepcji zarządzania w OGP Gaz-System Oddział Wrocław, który rozpoczął się w 2001 r. i trwa nieprzerwanie do dziś, można podzielić na dwa etapy.

W pierwszym etapie należało wprowadzić zmiany przystosowujące przedsiębiorstwo do nowej koncepcji zarządzania. Zmiany te polegały na modyfikacjach organizacyjnych oraz próbach przemiany mentalności pracowników. Modyfikacje organizacyjne polegały na zmianie struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa oraz na nadaniu istniejącym komórkom organizacyjnym nowego zakresu zadań.

Zmiana struktury organizacyjnej OGP Gaz-System Oddział Wrocław pod kątem implementacji controllingu sprowadziła się do utworzenia w jej ramach nowego działu o nazwie Dział Controllingu i Audytu Wewnętrznego. Dział ten otrzymał silne umocowanie w strukturze – podlega jedynie dyrektorowi naczelnemu OGP Gaz-System Oddział Wrocław. Dodatkowo wyznaczono tzw. specjalistów kosztowych. Zakres ich odpowiedzialności za koszty wyznaczono poziomo w relacji do pionowej odpowiedzialności kierowników – każdy specjalista ma za zadanie monitorowanie kosztów różnych wydziałów, ale jedynie kosztów wybranego rodzaju (lub rodzajów), np. paliw, energii czy szkoleń.

Zmiana mentalności pracowników zmierzała w kierunku zwiększenia zakresu ich odpowiedzialności za planowane, a następnie realizowane działania, a także w kierunku podniesienia gospodarności oraz tzw. świadomości kosztowej. W tym

przypadku świadomość kosztowa rozumiana jest jako wiedza na temat poziomu generowanych kosztów procesów, których współwłaścicielami są poszczególni pracownicy, oraz sposobów ich optymalizacji.

W drugim etapie implementacji controllingowej koncepcji zarządzania w ROP Wrocław konieczne okazało się wypracowanie odpowiednich narzędzi informatycznych wspomagających controlling.

2.2. Ocena efektywności etapu pierwszego procesu implementacji controllingowej koncepcji zarządzania – etapu zmian organizacyjno-kulturowych

Etap pierwszy, który można określić **etapem zmian organizacyjno-kulturowych**, trwał ok. trzech lat. Trudno oceniać czy okres ten był odpowiedni czy też zbyt długi. Wydaje się jednak, że w tego typu przedsiębiorstwach wszelkie zmiany kulturowe należy przeprowadzać w sposób ewolucyjny. W przypadku badanego przedsiębiorstwa państwowego mieliśmy do czynienia z praktykami monopolistycznymi². Taki stan rzeczy spowodował wytworzenie się specyficznej kultury organizacyjnej, gdzie pozycja przedsiębiorstwa na rynku zapewniała pracownikom stabilność pracy i nie wymagała zmian. Pojawienie się idei wdrożenia controllingowej koncepcji zarządzania spotkało się z niechęcią wynikającą raczej z nieznamomości filozofii tej koncepcji niż z obiektywnej oceny jej przydatności dla przedsiębiorstwa. Niemniej jednak należy stwierdzić, że przeprowadzone zmiany organizacyjno-kulturowe w ramach pierwszej fazy implementacji controllingu w omawianym przedsiębiorstwie przyniosły wiele korzystnych rezultatów. Poniżej zaprezentowano najważniejsze.

1. Ustalenie ośrodków odpowiedzialności za koszty i tym samym wyznaczenie ich kierowników spowodowało rozszerzenie dotychczasowego zakresu kompetencji i odpowiedzialności kadry zarządczej średniego szczebla o nowe zagadnienia, w tym przypadku o zadania związane z budżetowaniem i monitorowaniem kosztów poszczególnych działów przedsiębiorstwa. W prezentowanym przedsiębiorstwie wyodrębnienie poszczególnych centrów odbyło się na podstawie wyodrębnienia przekrojów. Zgodnie ze schematem organizacyjnym za centra kosztów uważane są wewnętrzne jednostki organizacyjne.

2. Decentralizacja i delegowanie odpowiedzialności za koszty na niższe szczeble zarządzania przyczyniły się do zaangażowania, współdecydowania, a tym samym partycypacji w odpowiedzialności wyznaczonych pracowników, tzw. specjalistów kosztowych, za planowanie i realizacje budżetów. W przypadku omawianego przedsiębiorstwa powołanie specjalistów kosztowych było realizacją idei współuczestnictwa szeregowych pracowników w zarządzaniu firmą; stali się oni współ-

² Operator Gazociągów Przesyłowych Gaz-System Sp. z o.o. jest monopolistą na polskim rynku przesyłu gazu ziemnego.

odpowiedzialni za budżetowanie i monitoring kosztów przebiegających przekrojowo procesów głównych (np. w przypadku procesów technologicznych cały proces nawaniania gazu jest budżetowany i monitorowany przez jednego pracownika) oraz procesów pomocniczych (np. proces planowania i monitoringu kosztów szkoleń pracowników realizowany jest przez wyznaczonego specjalistę kosztowego).

3. Wzrost świadomości kosztowej poszczególnych grup pracowników przyczynił się do podniesienia gospodarności w przedsiębiorstwie. Zaangażowanie się w proces planowania i monitoring budżetów kosztów przez poszczególnych kierowników i specjalistów kosztowych spowodowało lepsze zrozumienie specyfiki poszczególnych procesów przez ich właścicieli. W przypadku kierowników działów planowanie i kontrola kosztów działów pozwoliły na pozyskanie szerszej wiedzy o specyfice kierowanej jednostki, także w aspekcie finansowym. W ramach monitoringu kosztów kierownik, przez System Raportowy Controllingu, uzyskuje także bieżące informacje o kosztach niezależnych, czyli kosztach, na których poziom nie ma wpływu³. Pozyskanie głębszej wiedzy o kosztach zarządzanego procesu, a także działu przyczyniło się do wypracowania przez niektórych kierowników i specjalistów autorskich rozwiązań w zakresie optymalizacji kosztów.

4. Wdrażanie nowego dla przedsiębiorstwa narzędzia, jakim jest budżetowanie kosztów w ramach controllingowej koncepcja zarządzania, wymusiło na dużej grupie pracowników konieczność uczenia się sztuki planowania i procedur monitorowania w ramach przyjętej w przedsiębiorstwie metodyki. Dzięki nabytej umiejętności wzrosła także wiedza o kosztochłonności realizowanych procesów. Ten specyficzny, rozpoczęty w wyniku decyzji dyrektora zakładu o implementacji controllingu, proces edukacji wewnątrzorganizacyjnej realizowany był przez system szkoleń i wykładów na temat samej metodyki budżetowania i monitoringu kosztów, ze szczególnym podkreśleniem korzyści, jakie może przynieść całemu przedsiębiorstwu.

Zważywszy na już osiągnięte przez przedsiębiorstwo korzyści płynące z implementacji controllingowej koncepcji zarządzania etap zmian organizacyjno-kulturowych można uznać za efektywny.

2.3. Ocena efektywności drugiego etapu procesu implementacji controllingowej koncepcji zarządzania – etapu informatyzacji

W drugim etapie implementacji controllingowej koncepcji zarządzania w OGP Gaz-System Oddział Wrocław konieczne okazało się wypracowanie odpowiednich narzędzi informatycznych wspomagających budżetowanie w ramach controllingu. W związku z tym etap ten można określić **etapem informatyzacji**.

³ W omawianym przedsiębiorstwie przykładem tego typu kosztów są wynagrodzenia, których roczny budżet jest wynikiem porozumień trójstronnych pomiędzy Zarządem Spółki, związkami zawodowymi i przedstawicielami załogi na podstawie „Porozumienia w sprawie przyrostu przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia w OGP Gaz-System Sp. z o.o.”

Początkowo w ramach informatycznego wsparcia budżetowania wykorzystywano jedynie bogate i zróżnicowane możliwości, które oferuje arkusz kalkulacyjny Microsoft Excel. W skrócie można powiedzieć, że w zastosowaniach Excela zachodziła znamienna ewolucja: od ręcznego wprowadzania danych przez ich coraz bardziej wydajny import, głównie z programu finansowo-księgowego, do zastosowania wysublimowanych funkcji zautomatyzowanego przetwarzania danych. Z czasem konieczne okazało się jednak – wobec ograniczeń programowych Excela – skorzystanie z doskonalszego narzędzia do gromadzenia i przetwarzania dużej ilości danych, jakim okazała się relacyjna baza danych Microsoft Access.

W październiku 2004 r. w ROP Wrocław wprowadzono System Raportowy Controllingu oparty na bazie MS Access. System pozwala na stały monitoring realizacji budżetów centrów kosztowych. Jego działanie można opisać jako sekwencję następujących czynności [Węgrzyn 2005]:

- codziennego eksportu aktualnej (od początku roku budżetowego) listy księgowania na kontach zespołu „4” i wyciągu z rejestru faktur z programu finansowo-księgowego oraz wykazu wszystkich rozchodów materiałów z Systemu Gospodarki Magazynowej (SGM) do plików tekstowych,
- aktualizacji bazy danych Systemu Raportowego na podstawie plików tekstowych stanowiących podstawowe źródła danych,
- utworzenia raportów kosztowych, budżetowych i SGM dla controllingu, dla kierowników kosztowych oraz dla specjalistów kosztowych (z wykorzystaniem wbudowanych, łatwo modyfikowalnych słowników),
- umożliwienia wygodnego przeglądania utworzonych raportów przez administratorów z Działu Controllingu i Audytu Wewnętrznego,
- dystrybucji raportów do kierowników i specjalistów,
- pobierania aktualnych raportów przez odbiorców informacji controllingowej (kierowników i specjalistów kosztowych),
- przyjaznego dla użytkownika przeglądania raportów przez odbiorców (z uwzględnieniem podziału kosztów na zależne i niezależne w przypadku raportów dla kierowników).

Pomimo wielu korzyści płynących z wdrożenia Systemu Raportowego Controllingu, głównie w zakresie dostępności użytkowników (kierowników i specjalistów kosztowych) do bieżących informacji o poziomach i rodzajach generowanych kosztów w ramach posiadanych budżetów, system ma także wiele ograniczeń, których nie przewidziano w fazie projektowania. Poniżej przedstawiono najważniejsze.

1. Programem, na którego podstawie działa System Raportowy Controllingu, jest „hurtownia danych” programu Microsoft Access, natomiast raporty są tworzone w formacie plików programu Microsoft Excel. Wspomniane pliki składają się z wielu arkuszy z tabelami przestawnymi różnej konfiguracji. W sytuacji, w której tabela przestawna raportu kosztowego utworzona jest na podstawie liczby rekordów większej od 115 tys., systemem daje się administrować tylko na komputerze o

bardzo dużej pamięci operacyjnej i jedynie po zainstalowaniu pakietu Microsoft Office 2003. Te ograniczenia aplikacji wskazują na konieczność zmiany dotychczasowej technologii informatycznej na bardziej nowoczesną, np. opartą na „hurtowni danych” zbudowanej na bazie wszechstronnej, bezpiecznej i wydajnej tzw. kostki OLAP. Zmiana technologii informatycznej będzie się wiązała z dodatkowymi, nieprzewidzianymi kosztami, których można było uniknąć już w fazie projektowania aplikacji.

2. W dotychczasowej postaci Systemu Raportowego brak jest możliwości analizy wieloletniej, badania trendów, dokonywania bardziej zaawansowanych analiz czy prognoz, korelacji, regresji itp.

3. Korekty budżetu (przesunięcia środków) w ciągu roku budżetowego sprawiają duże trudności. Te czynności, podobnie jak niektóre inne (np. zmiany planu kont) nie są w pełni zautomatyzowane.

W październiku 2005 r. rozpoczęto prace nad rozszerzeniem Systemu Informacji Controllingu o moduł budżetowy pozwalający na generowanie tzw. zerowych budżetów ilościowo-wartościowych kosztów zależnych.

Wykorzystywane dotychczas aplikacje informatyczne budżetowania⁴ okazały się mało efektywne, więc podjęto decyzje o zaprojektowania systemu budżetowego od podstaw. Dotychczasowe doświadczenia powinny pozwolić zespołowi wdrożeniowemu na uniknięcie błędów popełnionych w fazie projektowania Systemu Raportowego.

Poniżej zaprezentowano najważniejsze ograniczenia dotychczasowego sposobu tworzenia budżetu.

1. Brak integracji danych liczbowych z opisami. Powoduje to sytuację, w której zgodność przysłanych przez osoby budżetujące tabel budżetowych z odpowiadającymi im opisami musi być weryfikowana drogą jedynie wzrokowej oceny, co może nie być wolne od błędów. Istniejący system nie wymusza w zasadzie ani precyzyjnego ilościowo-wartościowego planowania, ani zamieszczania odpowiednio szczegółowych opisów każdej planowanej pozycji.

2. Brak zindywidualizowanych arkuszy do tworzenia budżetu z uwzględnieniem uprawnień osób budżetujących. Taka sytuacja prowadzi do zniechęcenia osób

⁴ Budżet OGP Gaz-System Oddział Wrocław jest tworzony na podstawie planu kont kosztów rodzajowych, struktury organizacyjnej firmy oraz rodzajowej klasyfikacji materiałów i usług w programie Microsoft Excel. Ten autorski arkusz wysyłany jest do wszystkich osób budżetujących, tj. kierowników działów i tzw. specjalistów kosztowych z prośbą o wypełnienie w ujęciu ilościowo-wartościowym, w ramach uprawnień każdej z tych osób. Po otrzymaniu wypełnionych tabel dokonywana jest ich weryfikacja i konsolidacja w jedną główną tabelę budżetową dla całej firmy. Od osób budżetujących dostarczane są również pisemne uzasadnienia poziomów planowanych przez nich pozycji. Połączenie wszystkich nadesłanych komentarzy w jeden zbiorczy dokument programu Microsoft Word, po odpowiednich obróbkach edytorskich, staje się prognozą na dany rok budżetowy, czyli szczegółowym, słowno-liczbowym opisem planowanych działań wraz z ich skutkami ekonomicznymi.

budżetujących zmuszonych do przeglądania wielu pozycji, które ich nie dotyczą; może ponadto doprowadzić do zaplanowania pozycji kosztowych przez nie uprawnione do tego osoby.

3. Brak zabezpieczenia przed niekompletnością skonsolidowanego budżetu z jednej strony, a z drugiej – sprzecznościami między osobami budżetującymi, dublowaniem się danych.

4. Brak zintegrowanej w systemie budżetowym bazy danych historycznych, np. w zakresie cen i ilości zamawianych w przeszłości materiałów. Taka baza danych byłaby często nieocenioną pomocą w planowaniu. Mimo bowiem generalnej zasady, że stosowane jest budżetowanie zerowe, posiłkowanie się danymi historycznymi może w wielu wypadkach poprawić jakość procesu budżetowania.

5. Brak poziomów akceptacji i weryfikacji budżetu oraz bezbłędnej walidacji danych. System nie wymusza np. akceptacji budżetu cząstkowego – sporządzonego przez specjalistę od danego kosztu rodzajowego – przez przełożonego tego specjalisty. W systemie nie ma norm ani historycznych, ani technologicznych, które byłyby punktem odniesienia do weryfikacji budżetów. Dane planistyczne nie są w należyty sposób zabezpieczone (walidacja) przed ich ukształtowaniem na nierealnym poziomie.

6. Niezwykła pracochłonność tworzenia budżetu dla całej firmy.

7. Dotychczas stosowany „system budżetowy” nie był systemem *on-line*: konieczność przesyłania w różne strony dużych ilości danych.

8. Brak kalendarza budżetowego wbudowanego w system.

9. Jakiegokolwiek zmiany rodzajowej klasyfikacji materiałów nie były łatwe do dokonania, tak aby szybko były widoczne dla wszystkich uprawnionych użytkowników.

10. Praktycznie niemożliwe było tworzenie różnych wariantów/scenariuszy budżetu, poziom jego szczegółowości też nie mógł być zbyt wielki. Przy istniejących rozwiązaniach możliwe było tylko budżetowanie w przekroju jednostek organizacyjnych i kont rodzajowych do drugiego poziomu analityki. System nie umożliwiał budżetowania na dłuższe lub krótsze niż rok jednostki czasu (np. miesiące), z uwzględnieniem procesów (stanowiska kosztów) oraz poszczególnych obiektów (zlecenia na gazociągi, stacje gazowe itd.).

Ponieważ etap informatyzacji jest w fazie realizacji, trudno jest jednoznacznie oceniać jego efektywność. Dotychczasowe działania w tym zakresie pokazały jednak, jak ważna jest faza projektowania i duża wiedza projektanta systemu informatycznego na temat możliwych do zastosowania technologii informatycznych. W przypadku Systemu Raportowego odpowiedzialność za popełnione błędy ponosi firma projektująca system, która nie potrafiła przewidzieć wszystkich możliwych barier technologicznych, mogących wystąpić w trakcie jego eksploatacji w tak specyficznym przedsiębiorstwie, jakim jest OGP Gaz-System Sp. z o.o. Oddział Wrocław. Wydaje się, że doświadczenia nabyte przez zespół wdrożeniowy po ponadrocznej eksploatacji Systemu Raportowego oraz dotychczasowych aplikacji budżetowania pozwolą uniknąć błędów popełnionych w pierwszej fazie etapu informatyzacji.

3. Zakończenie

W celu zapewnienia efektywności proces implementacji controllingowej koncepcji zarządzania musi być zaadaptowany do specyficznych i zmieniających się warunków w przedsiębiorstwie. W prezentowanym przykładzie w pierwszej fazie wdrażania tej koncepcji skupiono się głównie na zmianach strukturalnych i kulturowych. Zmiany strukturalne polegały na modernizacji struktury organizacyjnej z tradycyjnej w kierunku struktury opartej na ośrodkach odpowiedzialności, w połączeniu z delegowaniem uprawnień i odpowiedzialności na niższe szczeble zarządzania. Zmiany kulturowe zmierzały w kierunku zwiększenia: partycypacji pracowników w procesach decyzyjnych, współodpowiedzialności pracowników za planowanie i realizację budżetów kosztów oraz podniesienia gospodarności i tzw. świadomości kosztowej.

Zważywszy na już osiągnięte przez przedsiębiorstwo korzyści płynące z implementacji controllingowej koncepcji zarządzania, etap zmian organizacyjno-kulturowych można uznać za efektywny.

Następny etap implementacji controllingu w OGP Gaz-System Oddział Wrocław był związany z aspektem informatycznym. Stwierdzenie potrzeby zaprojektowania i wdrożenia profesjonalnej aplikacji informatycznej wspierającej implementację koncepcji spowodowało skupienie się zespołu wdrożeniowego na rozwoju programów informatycznych.

Można sformułować wniosek o istnieniu relacji komplementarności nie tylko między zmianami o charakterze organizacyjnym i kulturowym, lecz także między zmianami stosowanych narzędzi informatycznych umożliwiającymi dalszą ewolucję controllingu w kierunku zapewniającym nieprzerwany rozwój omawianego przedsiębiorstwa.

Etap informatyzacji nie został jeszcze zakończony, więc nie można jednoznacznie oceniać jego efektywności. Dotychczasowe działania w omawianym zakresie świadczą jednak o słabej efektywności fazy projektowania systemu, co spowodowało wystąpienie wielu ograniczeń w późniejszej eksploatacji systemu, szczególnie pod koniec roku budżetowego, czyli okresu, w którym szczególnie oczekiwana jest niezawodność systemu. Wydaje się jednak, że doświadczenia nabyte przez zespół wdrożeniowy po ponadrocznej eksploatacji Systemu Raportowego oraz dotychczasowej aplikacji budżetowania pozwolą uniknąć błędów popełnionych w pierwszej fazie etapu informatyzacji.

Z dotychczasowych doświadczeń prezentowanego przedsiębiorstwa wypływa wniosek, że firma o strategicznym znaczeniu dla gospodarki kraju, jaką jest OGP Gaz-System Sp. z o.o., powinna mieć profesjonalny, zintegrowany system informatyczny będący wsparciem dla wdrażanego controllingu oraz narzędzi z obszarów innych implementowanych koncepcji i metod zarządzania. Obecnie każdy z sześciu oddziałów firmy na własną rękę stara się zapewnić wsparcie dla wypracowa-

nych, autorskich metodyk budżetowania i monitoringu kosztów. Wprowadzane aplikacje informatyczne są często produktami autorskimi, finansowanymi z własnych, ograniczonych środków, co wymusza wybór tańszych technologii i rozwiązań, które często okazują się zawodne, mało elastyczne, i nie zawsze odpowiednie dla zmieniających się potrzeb użytkowników.

Literatura

Hnatio K., *Znaczenie komplementarności stosowanych koncepcji zarządzania dla podnoszenia efektywności zarządzania przedsiębiorstwem państwowym*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 1014, AE, Wrocław 2004.

Węgrzyn A., *Ewolucja controllingowej koncepcji zarządzania w przedsiębiorstwie państwowym*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 1092, AE, Wrocław 2005.

IMPLEMENTATION OF CONTROLLING-BASED MANAGEMENT CONCEPT IN A STATE-OWNED ENTERPRISE – THE ATTEMPT OF EFFICIENCY EVALUATION

Summary

The following research paper presents the attempt to evaluate the efficiency of the recent process of implementation of Controlling-based Management Concept in the Gas Transmission Operator „Gaz-System” – Division in Wrocław. It focuses mainly on the efficiency evaluation of the first completed stage of the process based on changes of the company’s organizational culture as well as the on-going stage of implementation of the IT supportive devices, called IT stage.