

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

260

Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii



Redaktorzy naukowi

Andrzej Kaleta

Krystyna Moszkowicz



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Recenzenci: Wojciech Czakon, Marian Hopej, Halina Piekarz, Krystyna Poznańska,
Agnieszka Sopińska, Agnieszka Zakrzewska-Bielawska

Redaktorzy Wydawnictwa: Anna Grzybowska, Dorota Pitulec, Joanna Świrska-Korlub

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Zespół

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania

znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie

wymaga pisemnej zgody Wydawnictwa

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2012

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-226-0

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	11
Grażyna Aniszewska: Wykorzystanie CSR w budowaniu przewagi konkurencyjnej przez zagranicznych inwestorów strategicznych. Perspektywa środkowoeuropejskich filii	13
Piotr Banaszyk: Kreatywna destrukcja w dynamicznym formułowaniu strategii biznesowej	22
Bogusław Bembenek: Restrukturyzacja klastra	33
Rafał Bielawski: Controlling strategiczny i operacyjny w przedsiębiorstwie	46
Wojciech Czakon, Mariusz Rogalski: Komplementarność kompetencyjna organizacji a kooperacja na rynku obrotu energią elektryczną.....	58
Lidia Danik, Joanna Żukowska: Jakość współpracy w innowacjach.....	69
Tadeusz Falencikowski: Strategia a model biznesu – podobieństwa i różnice	80
Grażyna Golik-Górecka: Zwiększenie efektywności marketingu podstawą sukcesów przedsiębiorstwa – ujęcie najlepszych praktyk – Atlas sp. z o.o.	94
Marzena Hajduk-Stelmachowicz: Znaczenie polityki środowiskowej w kontekście kształtowania ekoinnowacyjności przedsiębiorstw z województwa podkarpackiego.....	106
Jarosław Ignacy: Budowanie przewagi konkurencyjnej – studium przypadku firmy Solaris Bus&Coach SA	116
Leon Jakubów: Znaczenie wizji i misji w zarządzaniu strategicznym polskich przedsiębiorstw	126
Marzena Jankowska-Miśkiewicz: Metoda oceny racjonalności metodologicznej menedżerów	133
Mirosław Jaroński: Przedsiębiorczość międzynarodowa w Polsce	143
Grzegorz Jokiel: Epoki rozwoju nauki organizacji i zarządzania.....	153
Szymon Jopkiewicz: Bariery implementacji strategii marketingowych w usługach zdrowotnych w świetle badań	160
Andrzej Kaleta: Kontrola w procesie wdrażania strategii	171
Adam Kałowski: Przyczyny i kierunki restrukturyzacji przedsiębiorstw	187
Patrycja Klimas: Operacjonalizacja bliskości organizacyjnej	195
Izabela Konieczna: Sposób tworzenia modelu biznesowego	206
Joanna Korpus: Strategie rozwoju wybranych przedsiębiorstw branży odzieżowej i obuwniczej w okresie kryzysu.....	215
Alina Kozarkiewicz: Kontrola strategiczna w zarządzaniu portfelami projektów – analiza systemów i mechanizmów na przykładzie firmy zorientowanej projektowo.....	228

Rafał Krupski: Badanie znaczenia zasobów niematerialnych w strategii przedsiębiorstwa	238
Krzysztof Kud: Elementy analizy strategicznej w zarządzaniu przestrzenią terenów zalewowych, jako narzędzie realizacji koncepcji rozwoju zrównoważonego	248
Aleksandra Kuzaj: Przeciwdziałanie mobbingowi jako element zarządzania strategicznego	258
Lech Miklaszewski: Zmiana kulturowa organizacji na przykładzie Domu Maklerskiego WDM SA	268
Mirosław Moroz: Przesłanki i przejawy elastyczności przedsiębiorstwa – studium przypadku sklepu internetowego	284
Krystyna Moszkowicz, Bogusław Bembenek: Strategia rozwoju wiedzy w klastrze	294
Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska: Przywództwo i zarządzanie w sieciach międzyorganizacyjnych	305
Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski: Kryterium zwinnego zakładu wytwórczego – strategiczny model biznesowy w przedsiębiorstwie wiedzy	314
Bogdan Nogalski, Jarosław Karpacz: Orientacja na klienta a innowacyjność przedsiębiorstwa produkcyjnego	328
Jadwiga Nycz-Wróbel: Polityka środowiskowa i aspekty środowiskowe jako podstawa kreowania koncepcji strategicznego zarządzania środowiskiem w organizacjach zarejestrowanych w systemie EMAS	340
Grażyna Osbert-Pociecha: Ograniczanie złożoności organizacji – nowy imperatyw zarządzania	350
Paweł Paluchowski: Finansowanie rozwoju małych i średnich firm z sektora telekomunikacyjnego w Polsce na przykładzie Korbank SA	361
Żanna Popławska, Andrzej Limański, Oksana Goszowska: Ocena korzyści efektu synergii w działaniach organizacji	375
Krystyna Poznańska: Współpraca przedsiębiorstw ze szkołami wyższymi w zakresie innowacji	385
Joanna Radomska: Pułapki i zagrożenia związane z wdrażaniem koncepcji partycypacji pracowników w procesie zarządzania strategicznego na przykładzie PWC „Odra” SA	397
Agnieszka Rak: Kreowanie wizerunku marki w mediach społecznościowych	407
Robert Seliga: Rola marketingu społecznego w koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu	417
Letycja Sołoducho-Pelc: Zarządzanie strategiczne przez wizję i misję	430
Adam Stabryła: Koncepcja kwantyfikacji bezpieczeństwa strategicznego przedsiębiorstwa	442

Monika Stelmaszczyk: Repozytorium wiedzy narzędziem zarządzania kapitałem społecznym przedsiębiorstwa (na podstawie Intrasoft-TSI sp. z o.o.).....	454
Łukasz Sułkowski: Strategie sukcesji w przedsiębiorstwach rodzinnych MŚP w Polsce	463
Marika Szymańska: Strategia odpowiedzialnego biznesu w japońskim koncernie Canon. Uwarunkowania kulturowe.....	474
Ewelina Trubisz: Znaczenie reputacji w odniesieniu do interesariuszy strategicznych na przykładzie przedsiębiorstw deweloperskich.....	482
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: Kongruencja cech otoczenia i kultury organizacyjnej przedsiębiorstw.....	491
Anna Witek-Crabb: Wybory strategiczne kobiet i mężczyzn na najwyższych stanowiskach kierowniczych.....	504
Przemysław Wolczek: Przyczyny upadku Kodaka	515
Leszek Woźniak, Sylwia Dziejcz: Kluczowi interesariusze w kontekście strategicznych wyzwań dla polskiej gospodarki żywnościowej	527
Marian Woźniak: Czynniki sukcesu rynkowego podmiotów agroturystycznych w opinii właścicieli gospodarstw oraz turystów z Podkarpacia.....	536
Marian Woźniak, Grzegorz Woźniak: Zarządzanie obszarami wiejskimi jako wyraz konkurencyjności gmin wiejskich na przykładzie gmin województwa podkarpackiego.....	548
Anna Wójcik-Karpacz: Narzędzia pomiaru sukcesu relacji z kluczowymi odbiorcami w aspekcie wzrostu efektywności współdziałania.....	561
Sławomir Wyciślak: Efekt zarażania w działaniu przedsiębiorstwa	575
Czesław Zajac: Budowa strategii personalnych w grupach kapitałowych	586
Aneta Zelek, Grażyna Maniak: Wrażliwość i reaktywność młodych firm na kryzys – studium dekonjunkury 2007-2010.....	597
Bożydar Ziółkowski: Kierunki ewolucji w obszarze ekoinnowacji	607

Summaries

Grażyna Aniszewska: Use of CSR by foreign strategic investor for building competitive advantage. Central-Eastern European subsidiaries' perspective	21
Piotr Banaszyk: Conditions of business strategy forming in a hypercompetition situation	32
Bogusław Bembenek: Restructuring of cluster.....	45
Rafał Bielawski: Strategic and operating controlling in the company	57
Wojciech Czakon, Mariusz Rogalski: Complementarity of competencies of the organizations vs. cooperation on the electricity market.....	68
Lidia Danik, Joanna Żukowska: Quality of cooperation for innovation	79

Tadeusz Falencikowski: Business strategy and business model – similarities and differences.....	93
Grażyna Golik-Górecka: Increase of marketing effectiveness as a base of enterprise success – approach to the best practice – Atlas Ltd	105
Marzena Hajduk-Stelmachowicz: The importance of environmental policy in the context of creation of eco-innovation enterprises from Podkarpackie Voivodeship	115
Jarosław Ignacy: Building a competitive advantage – a case study of Solaris Bus & Coach company	125
Leon Jakubów: Importance of visions and missions in strategic management of Polish companies	132
Marzena Jankowska-Mihulowicz: The method of evaluation of methodological rationality of managers	142
Mirosław Jarosiński: International entrepreneurship in Poland	152
Grzegorz Jokiel: Periods in the development of organizational management sciences	159
Szymon Jopkiewicz: Barriers to the implementation of marketing strategies in healthcare services in the light of research	170
Andrzej Kaleta: Control in the process of strategy implementation	186
Adam Kalowski: Reasons and directions of corporate restructuring	194
Patrycja Klimas: Operationalization of the organizational proximity	205
Izabela Konieczna: A way to create a business model	214
Joanna Korpus: Development strategies of selected companies in the clothing and footwear sector during the crisis.....	227
Alina Kozarkiewicz: Strategic control in project portfolio management – the analysis of systems and mechanisms based on the example of a project-oriented company	237
Rafał Krupski: Research on the importance of intangible resources in an enterprise’s strategy	247
Krzysztof Kud: Elements of strategic analysis in the management of floodplains space as a tool for implementing the concept of sustainable development.....	257
Aleksandra Kuzaj: Preventing mobbing as a part of management strategy ..	267
Lech Miklaszewski: The change of organizational culture on the example of Brokers House WDM SA	283
Mirosław Moroz: Premises and measures of enterprise flexibility – a case study of online store	293
Krystyna Moszkowicz, Bogusław Bembenek: Knowledge development strategy in a cluster.....	304
Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska: Leadership and management in inter-organizational networks.....	313

Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski: Agile manufacturing plant criterion – strategic business model in a knowledge enterprise.....	327
Bogdan Nogalski, Jarosław Karpacz: Customer orientation and innovativeness of the manufacturing company.....	339
Jadwiga Nycz-Wróbel: Environmental policy and environmental aspects as the basis for the concept of strategic environmental management in organizations registered under EMAS	349
Grażyna Osbert-Pociecha: Limitation of organization complexity as a new imperative of management	360
Paweł Paluchowski: Financing of small and medium enterprises from the telecommunication sector in Poland on the example of the Korbank S.A. company.....	374
Żanna Popławska, Andrzej Limański, Oksana Goszowska: Assessment of benefits of synergy effect in organization activity.....	384
Krystyna Poznańska: Cooperation of enterprises with high schools within the scope of innovation.....	396
Joanna Radomska: Pitfalls and risks associated with implementing the concept of employee participation in the process of strategic management – the example of PWC Odra SA	406
Agnieszka Rak: Creating brand image in social media.....	416
Robert Seliga: The role of social marketing in the concept of Corporate Social Responsibility	429
Letycja Sołoducho-Pelc: Strategic management through vision and mission	441
Adam Stabryła: The concept of quantifying the company's strategic security	453
Monika Stelmaszczyk: Knowledge repository as a tool for managing the social capital of a company (on the example of Intrasoft-TSI sp. z o.o.)	462
Łukasz Sułkowski: Succession strategies in family business belonging to SMEs in Poland	473
Marika Szymańska: Cultural influence on the strategy of Corporate Social Responsibility (CSR) in Canon company	481
Ewelina Trubisz: The importance of reputation in relation to stakeholders on the example of companies from the real estate sector.....	490
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: The congruence of environmental factors and organizational culture of companies	503
Anna Witek-Crabb: Strategic choices of women and men as top managers .	514
Przemysław Wolczek: The reasons for the collapse of Kodak	526
Leszek Woźniak, Sylwia Dziedzic: Main stakeholders in the strategic challenges context of the Polish food economy.....	535
Marian Woźniak: Success factors on the market of agritourism entities in the opinion of farm owners and tourists from Podkarpacie.....	547

Marian Woźniak, Grzegorz Woźniak: Management in rural areas as an example of competitiveness of rural communities in Podkarpacie Voivodeship	560
Anna Wójcik-Karpacz: Tools for measuring the success of relationships with key customers in terms of increased efficiency of cooperation	574
Sławomir Wyciślak: Contagion effect within the company activities.....	585
Czesław Zajac: Personal strategies of international capital groups (holdings)	596
Aneta Zelek, Grażyna Maniak: The sensitivity and reactivity of start-up companies in crisis – study of the 2007-2010 recession.....	606
Bożydar Ziółkowski: Directions of eco-innovations evolution	616

Rafał Bielawski

Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach

CONTROLLING STRATEGICZNY I OPERACYJNY W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Streszczenie: Współczesne przedsiębiorstwo działające w wysoce turbulentnym i często nieprzewidywalnym otoczeniu wymaga różnorodnych instrumentów wspierających go w tych działaniach. Jedną z metod zarządzania wspierającą ten proces może być controlling (strategiczny i operacyjny).

Słowa kluczowe: controlling strategiczny, controlling operacyjny, strategia przedsiębiorstwa, misja przedsiębiorstwa, zarządzanie strategiczne.

1. Wstęp

Turbulentność otoczenia współczesnego przedsiębiorstwa wymusza na zarządzających stosowanie wielu nowoczesnych metod zarządzania. Turbulentność ta wymusza także stosowanie nowoczesnych, nieznanych dotąd metod analizy przedsiębiorstwa. Klasyczna metoda analizy systemowej jest powoli zastępowana analizą diachroniczną. Należy jednak zauważyć, że niektóre metody zarządzania charakteryzują się swoistego rodzaju uniwersalnością. Znaczą to, iż były przydatne w przedsiębiorstwie z dawnych lat i są przydatne w organizacjach współczesnych. Jedną z tych metod jest controlling, który w najbardziej charakterystycznym podziale ze względu na horyzont czasowy dzieli się na strategiczny i operacyjny (w jęz. niemieckim: operatywny).

2. Pojęcie controllingu

Controlling doczekał się wielu różnego rodzaju definicji i określeń. Można, reasumując te definicje, stwierdzić, iż controlling to system obejmujący całe przedsiębiorstwo, skoordynowany i zintegrowany, wspierany komputerowo, którego celem jest wspomaganie w procesie strategicznego i operacyjnego zarządzania przedsiębiorstwem poprzez koordynację planowania (ustalania celów przedsiębiorstwa),

kontroli (porównania stanu faktycznego z zamierzeniami; analiza odchyień) oraz kierowania (przeprowadzenia działań korygujących)¹.

3. Controlling strategiczny

Controlling strategiczny zajmuje się zapewnieniem rozwoju przedsiębiorstwa oraz nowego potencjału zysku przez odpowiednie adaptowanie się organizacji do otoczenia². Celem artykułu jest analiza porównawcza controllingu strategicznego i operacyjnego w kontekście roli, jaką odgrywają one w rozwoju przedsiębiorstwa.

Controlling strategiczny bazuje przede wszystkim na informacjach o charakterze jakościowym. Występuje tutaj analiza całościowa odchyień, począwszy od planów strategicznych, poprzez taktyczne, na operacyjnych kończąc. Controlling strategiczny ukierunkowany jest na długofalowe funkcjonowanie organizacji, czyli na jej rozwój i wzrost³. Jest rzeczą naturalną, że controlling strategiczny jest ściśle powiązany ze strategią realizowaną przez przedsiębiorstwo i tym wszystkim, co z niej wynika, czyli tworzeniem, zachowaniem lub wzrostem potencjału sukcesu organizacji⁴. Zarządzanie strategiczne i sama strategia są definiowane na różne sposoby. Samo pojęcie strategii z etymologicznego punktu widzenia wywodzi się z języka starogreckiego i oznacza sztukę kierowania wojskami, armią⁵. Przez wieki pojęcie to w terminologii wojskowej oznaczało i oznacza także obecnie dział sztuki wojennej, który obejmuje przygotowanie i prowadzenie całościowych działań wojennych⁶. Pruski generał i teoretyk wojskowości K. von Clausewitz twierdził, iż strategia dotyczy planu wojen, określenia poszczególnych kampanii wojennych oraz indywidualnych działań w ich ramach⁷. Po okresie II wojny światowej pojęcie strategii zaczęło przenikać do świata polityki i gospodarki, co spowodowało wieloznaczność jej definiowania. W zarządzaniu określenia strategii zaczęto używać w początkach lat siedemdziesiątych, co było w dużej mierze spowodowane kryzysem – szokiem naftowym. Warto odnotowania jest jednak fakt, iż już wcześniej, w latach pięćdziesiątych, w zarządzaniu istniało pojęcie planowania strategicznego, co było związane z rozwijającym się w Stanach Zjednoczonych nurtem *Long Range Planning*⁸. Do czasów obecnych

¹ R. Woźniak, *Leksykon controllera*, Biblioteka controllera, Warszawa 2008, s. 25.

² B.R. Kuc, *Kontroling dla menedżerów*, Helion, Gliwice 2011, s. 151.

³ www.vieweg.de/lexikon-controlling/daten/100.htm, por. R. Mann, *Unternehmen*, Wiesbaden 1990, s. 56.

⁴ H. Steinmann, A.C. Scherer, *Strategiczny i operacyjny controlling (proponując metodyczny określenie pojęć)*, „Organizacja i Kierowanie” 1996, nr 1, s. 7; por. *Controlling – prezentacja i analiza przypadków, Materiały do ćwiczeń*, red. J. Mońka, Wyd. AE, Wrocław 2001, s. 27.

⁵ *Stratos* znaczy armia, wojsko, *agein* – dowodzić, przewodzić.

⁶ T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław 1978, s. 232.

⁷ K. Von Clausewitz, *On War*, Princeton 1976, s. 177.

⁸ *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje, metody*, red. R. Krupski, Wyd. AE, Wrocław 2001, s. 13. Pojęcie zarządzania strategicznego jest pochodną ogólnego klasycznego pojęcia zarządzania. Dyna-

Tabela 1. Przegląd głównych definicji strategii

H.I. Ansoff	A.D. Chandler	K. Ohmae	M. Koontz, C. O'Donnell
Strategia jest zbiorem kryteriów i reguł decyzyjnych, kształtujących funkcjonowanie i rozwój organizacji w zmieniającym się otoczeniu ^a	Strategia to pewien wzorzec rozwoju organizacji ^b	Strategia jest podejściem zmierzającym do najbardziej korzystnego wyróżnienia się przedsiębiorstwa na tle swych konkurentów ^c	Strategia to planowanie interpretatywne lub plany opracowywane w obliczu planów konkurencji ^d
H. Mintzberg	J. Jeżak	K.R. Andrews	P. Wright, Ch.D. Pringle, M.J. Kroll
Proponuje definiowanie pojęcia strategii złożonego z pięciu integralnych elementów: planu (<i>plan</i>), podstępu (<i>ploy</i>), wzorca (<i>pattern</i>), pozycji (<i>position</i>), perspektywy (<i>perspective</i>) ^e	Strategia to system pewnych wartości, za pomocą których przedsiębiorstwo rozpoznaje i ocenia pojawiające się dla niego szanse i zagrożenia oraz zgodnie z którymi wybiera i podejmuje określone działania mające na celu zapewnienie mu długofalowej egzystencji ^f	Strategia jest wzorcem, którego komponentami są głównie cele, zadania i plany służące ich osiągnięciu, sformułowane jako odpowiedź na pytanie, czym jest działanie organizacji lub czym powinno być ^g	Strategia odnosi się do planowanych wyników (określonych przez naczelne kierownictwo firmy), w związku z misją i celami przedsiębiorstwa ^h
K. Oblój	P. Drucker	A. Kaleta	B. Karlof
Strategia stanowi przemyślaną, ogólną koncepcję działania, której realizacja zapewnia organizacji przewagę na rynku, mimo inteligentnego przeciwdziałania konkurencji ⁱ	Strategia polega na przeanalizowaniu obecnej sytuacji i jej zmianie, jeżeli to konieczne ^j	Strategia to koncepcja radykalnej, uporządkowanej zmiany przedsiębiorstwa dokonywanej z myślą o odległej przyszłości ^k	Celem strategii jest połączenie zasobów w schematy zintegrowanych działań w celu zdobycia wyraźnej przewagi konkurencyjnej i osiągnięcia określonych celów

^a R. Krupski, *Metody i organizacja planowania strategicznego w przedsiębiorstwie*, Ossolineum, Wrocław 1993, s. 14; ^b A.D. Chandler, *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge 1962, s. 13; ^c A. Stabryła, *Podstawy zarządzania firmą*, PWN, Warszawa-Kraków 1995, s. 12; ^d M. Koontz, C. O'Donnell, *Zasady zarządzania – analiza funkcji kierowniczych*, PWN, Warszawa 1989, s. 518; ^e Por. J.B. Quinn, H. Mintzberg, R.M. James, *The Strategy Process*, Englewood Cliffs 1988, s. 13; ^f J. Jeżak, *Strategiczne zarządzanie przedsiębiorstwem. Studium koncepcji i doświadczeń amerykańskich i zachodnioeuropejskich*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 1990, s. 14; ^g K.R. Andrews, *The Concept of Corporate Strategy*, Dow Jones-Irwin, New York 1971, s. 28; ^h P. Wright, Ch.D. Pringle, M.J. Kroll, *Strategic Management, Text and Cases*, Allyn and Bacon, Boston 1992, s. 3, cyt. za: A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa-Kraków 2000, s. 40; ⁱ K. Oblój, *Mikroszkółka zarządzania*, PWE, Warszawa 1994, s. 63; ^j P. Drucker, *Skuteczne zarządzanie*, PWN, Warszawa 1976, s. 1; ^k A. Kaleta, *Odwaga strategii – warunek sukcesów współczesnych przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 2000, nr 10, s. 8

Źródło: J. Fudaliński, *Diagnozowanie faz życia sektora przedsiębiorstw dla potrzeb zarządzania strategicznego*, rozprawa doktorska, AE, Kraków 2001, s. 23.

miczną współczesną definicję zarządzania sformułowała profesor R.M. Kanter z Harvard Business School w referacie wygłoszonym na Międzynarodowym Kongresie Zarządzania w Pradze w 1990 r. Istotę zarządzania ujęła ona w koncepcji 4F, gdzie: *focus* oznacza posiadanie przez przedsiębiorstwo koncepcji biznesu i zarządzania nim, *first* – bycie pierwszym w zmianach i odpowiedziach na wyzwania otoczenia, *fast* – szybkie dostosowywanie struktur, procedur, ludzi i reakcji do otoczenia, *flexibility* natomiast oznacza elastyczność w myśleniu i działaniu w świecie organizacji.

pojęcie strategii ulegało procesowi ewolucji, co skutkowało mnogością definicji strategii. Przegląd głównych definicji strategii przedstawia tab. 1.

Podobna polisemia pojęciowa występuje także, jeśli chodzi o budowę strategii, to znaczy elementy, z jakich się ona składa. Bardzo syntetycznie i logicznie problem ten przedstawia K. Oblój, który do elementów strategii przedsiębiorstwa zalicza następujące komponenty⁹:

- misję firmy¹⁰,
- domenę działania,
- przewagę strategiczną (konkurencyjną),
- cele strategiczne,
- funkcjonalne działania.

Misja firmy to element, który odzwierciedla podstawowe zamierzenia i aspiracje przedsiębiorstwa. Zasadniczo prawidłowo sformułowana misja organizacji powinna spełniać trzy wymogi¹¹:

- wyznaczać kierunek i odnosić się do przyszłości,
- wyrażać marzenia i wyzwania, które powinny się stawać udziałem pracowników,
- być realistyczna w odniesieniu do jej realizacji.

Domena działania to odpowiednio skonkretyzowana misja w wymiarze asortymentu produktowego, sposobu wytwarzania, obszaru rynku, czasu i miejsca produkcji wyrobów.

Przewaga strategiczna (konkurencyjna) wyraża elementy, którymi przedsiębiorstwo zamierza konkurować na rynku. M.E. Porter wyróżnia zasadniczo trzy typy przewagi konkurencyjnej¹²:

- przewagę konkurencyjną opartą na wiodącej pozycji pod względem kosztów całkowitych (minimalizowanie kosztów),
- przewagę opartą na dyferencjacji (zróżnicowaniu) zwanej inaczej pozytywnym wyróżnianiem się,
- przewagę opartą na koncentracji na wybranej niszy rynkowej (segmencie rynku).

Cele strategiczne są pochodną domeny działania i definiują, co przedsiębiorstwo zamierza osiągnąć w kolejnych odcinkach czasu oraz pozwalają mierzyć, czy firma osiąga sukcesy¹³.

⁹ K. Oblój, *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1998, s. 34-35.

¹⁰ O dynamice pojęć związanych z zarządzaniem świadczy fakt, iż K. Oblój w swoich wcześniejszych opracowaniach do strategii nie zaliczał misji firmy. W przytaczanej pracy na podstawie własnych doświadczeń i obserwacji uznał, iż misja jest elementem strategii, którego nie można pominąć w analizie.

¹¹ K. Oblój, *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1998, s. 34-35; por. I. Nowotny, *Plan marketingowy*, PWN, Warszawa 1993, s. 19.

¹² M.E. Porter, *Strategia konkurencji*, PWE, Warszawa 1998, s. 50.

¹³ H. Kreikebaum, *Strategiczne planowanie w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1996, s. 26.

Funkcjonalne programy działania są bardzo ważnym elementem strategii, odnoszą się bowiem do przełożenia czasami górnolotnych założeń strategicznych na konkretne operacyjne działania przedsiębiorstwa¹⁴.

Wracając do istoty koncepcji zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwie, można stwierdzić, iż w najdojrzałszej formie sprowadza się ono do kreowania przyszłości przedsiębiorstwa poprzez posiadanie przez nie sformalizowanych założeń strategicznych, myślenie strategiczne przy rozwiązywaniu pojawiających się w nim problemów oraz budowanie klimatu organizacyjnego w przedsiębiorstwie, sprzyjającego wdrożeniom i adaptacji zmian¹⁵.

W powyższym znaczeniu zarządzanie strategiczne w gospodarce rynkowej z właściwym jej mechanizmem konkurencji jest działaniem ukierunkowującym rozwój przedsiębiorstwa w dłuższym horyzoncie czasowym, nastawionym na wykorzystanie szans i uniknięcie zagrożeń pojawiających się w jej otoczeniu. Proces zarządzania strategicznego obejmuje zazwyczaj cztery fazy¹⁶:

- analizę pozycji wyjściowej (otoczenie przedsiębiorstwa) i perspektyw jej zmiany oraz ustalenie zasadniczych celów działania,
- sformułowanie możliwych alternatyw strategicznych i wybór strategii atrakcyjnej z punktu widzenia wartości, jakie ceni sobie najbardziej dana firma,
- opracowanie planu strategicznego (a także planów konkretnych przedsięwzięć, w których następuje skwantyfikowanie celów),
- realizację strategii dzięki umiejętnemu rozbudzeniu motywacji pracowników i stosowanie skutecznego nadzoru nad jej wprowadzeniem w życie.

Odpowiednie zdefiniowanie podstawowych pojęć dotyczących zarządzania strategicznego jest punktem wyjścia do dalszej analizy problematyki controllingu strategicznego. Nie jest to zadanie łatwe, podobnie bowiem jak przy samej definicji controllingu istnieje wiele różnych ujęć i sposobów analizy zagadnienia.

Zarządzanie strategiczne zajmuje się kreowaniem nowej rzeczywistości dla przedsiębiorstwa, co wymaga atmosfery i klimatu, które sprzyjałyby wdrażaniu różnego typu innowacji i zmian¹⁷. A Szplit definiuje controlling strategiczny jako metodę zarządzania odnoszącą się do koordynowania planowania strategicznego i kontroli strategicznej w przedsiębiorstwie zasilającej organizację w informacje strategiczne¹⁸. Bardzo ważnym elementem controllingu strategicznego jest ciągle

¹⁴ K. Oblój, *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1998, s. 35.

¹⁵ D.C. Band, G. Scalan, *Strategic control through core competencies*, "Long Range Planning", 1995, no 2, s. 102-114; por. G. Osbert-Pociecha, M. Karaś, *Rola kontroingu strategicznego w zarządzaniu w warunkach gospodarki rynkowej*, „Przegląd Organizacji” 1996, nr 4.

¹⁶ G. Osbert-Pociecha, M. Karaś, *Rola kontroingu strategicznego w zarządzaniu w warunkach gospodarki rynkowej*, „Przegląd Organizacji” 1996, nr 4; por. Z. Pierścioneck, *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa 1998, s. 85; S. Certo, J. Peter, *Strategic Management*, Random House, New York 1988, s. 20; G. Jonson, K. Scholes, *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall, New York 1989, s. 16.

¹⁷ Z. Sekuła, *Controlling strategiczny*, „Przegląd Organizacji” 1998, nr 7-8.

¹⁸ *Leksykon przedsiębiorcy*, red. A. Szplit, Wyd. Politechniki Świętokrzyskiej, Kielce 1996, s. 27.

eliminowanie przeszkód, niechęci i pomyłek ludzi, co jest niezbędne w funkcjonowaniu organizacji i powinno się opierać na sprzężeniu wyprzedzającym¹⁹.

W związku z tym, że controlling strategiczny służy do kreowania przyszłości przedsiębiorstwa, cały proces controllingu strategicznego powinien się opierać na idei sprzężenia wyprzedzającego (*feedforward*)²⁰. Uszczegóławiając zagadnienie, można stwierdzić, iż do zadań controllingu strategicznego należą²¹:

- analiza realności długookresowych celów przedsiębiorstwa i ewentualna ich weryfikacja,
- badanie prawidłowości podziału celów przedsiębiorstwa na etapy, fazy,
- współdziałanie w doborze metod i technik, norm, standardów i innych narzędzi mających zastosowanie w planowaniu i kontroli,
- współdziałanie i nadzór w opracowywaniu planów pod kątem ich realności,
- współdziałanie w tworzeniu systemu informacji dla kierowników wszystkich szczebli (układ, forma i narzędzia informacyjne wspomagające podejmowanie decyzji przez kierowników liniowych),
- analiza źródeł i jakości wykorzystywanych informacji pochodzących z otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego,
- prowadzenie kontroli i oceny wyprzedzającej, dotyczącej możliwości, szans i zagrożeń realizacji celów w poszczególnych etapach,
- ustalanie odchyleń od planowanych wyników z podziałem na istotne, nieistotne, zależne i niezależne,
- współdziałanie w projektowaniu niezbędnych działań dostosowawczych dotyczących korekty celów, eliminacji zakłóceń w otoczeniu oraz dostosowywaniu otoczenia do celów strategicznych.

Pewną odpowiedzią na istotę controllingu strategicznego jest wypowiedź prof. R. Krupskiego na temat controllingu strategicznego: „Controlling strategiczny jest częścią kompleksowego procesu zarządzania strategicznego, która jest stosunkowo najmniej ustrukturyzowana i »oprzyrządowana« w szczególności techniki. Taki stan rzeczy występuje zarówno w zarządzaniu strategicznym jako dyscyplinie naukowej, jak i, zwłaszcza, w praktyce zarządzania strategicznego. Każdy przemysłany głos w sprawie controllingu strategicznego, zwłaszcza uwzględniający pewne doświadczenia praktyczne, należy uznać za wartościowy”²².

Do innych ujęć controllingu strategicznego należy zaliczyć koncepcje A. Preisa, który uważa, iż controlling strategiczny powinien w głównej mierze wspierać przedsiębiorcę w sterowaniu, kontroli, analizie odchyleń oraz przygotowaniu działań korekcyjnych poprzez takie funkcje, jak²³:

- współokreślanie celów przedsiębiorstwa,
- współokreślanie strategii przedsiębiorstwa,

¹⁹ G. Osbert-Pociecha, M. Karaś, op. cit., s. 26.

²⁰ Tamże; por. Z. Sekuła, *Controlling strategiczny...*

²¹ Z. Sekuła, *Controlling strategiczny...*

²² D. Fijałkowska, *Controlling strategiczny- awangarda czy praktyka*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” 2000, nr 4.

²³ A. Preis, *Strategisches Controlling*, Gabler Verlag, 1995.

- współokreślanie planowania w przedsiębiorstwie i wpływanie na nie,
- współokreślanie organizacji przedsiębiorstwa i wpływanie na nią,
- współokreślanie podziału zadań i kompetencji,
- współokreślanie miar wydajności.
- współokreślanie i rozwijanie systemu wskaźników (sprawozdawczości),
- współokreślanie systemu informacyjnego ukierunkowanego na pozyskiwanie i przetwarzanie wewnętrznych i zewnętrznych danych.

4. Porównanie controllingu operacyjnego i strategicznego

W praktyce zarządzania bardzo trudno jest oddzielić controlling operacyjny od strategicznego, co jest szczególnie widoczne w przedsiębiorstwach małych i średnich. W przypadku dużych przedsiębiorstw jest to bardziej możliwe, chociaż w większości przypadków te dwa typy controllingu zachodzą na siebie, wzajemnie się uzupełniając²⁴. Podstawowe różnice między controllingiem operacyjnym a strategicznym ukazują tab. 2.

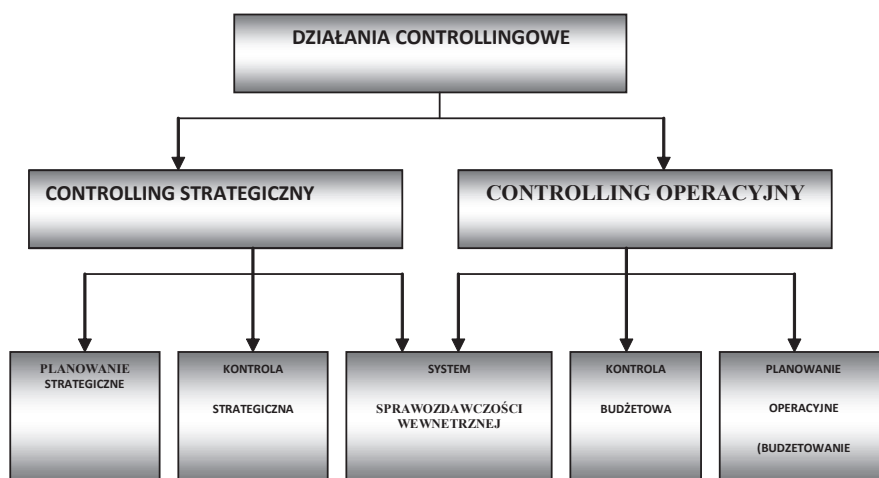
Tabela 2. Cechy controllingu strategicznego i operacyjnego

Cechy	Controlling strategiczny	Controlling operacyjny
Cele	zabezpieczenie długotrwałej egzystencji i rozwoju przedsiębiorstwa oraz niezbędnych potencjałów do osiągnięcia sukcesu	rentowność, zysk, płynność i wyniki ekonomiczne
Orientacja na	uwzględnianie zewnętrznych uwarunkowań przedsiębiorstwa i kształtowanie na ich podstawie celów i potencjalnych zasobów oraz dopasowywanie działalności przedsiębiorstwa do zmian w otoczeniu	wykorzystanie istniejących zasobów w przedsiębiorstwie, ekonomizacja i regulacja wewnętrznych procesów
Rozpatrywane wymiary	szanse, zagrożenia; mocne i słabe strony	przychody/nakłady, koszty/wydajność/zyskowność
Horyzont czasu	okresy długie lub bardzo długie nie są ograniczone	średnie do 3 lat i najczęściej krótkie okresy – rok, kwartał
Poziom planowania	stragiczne	taktyczne i operatywne, ważne budżetowanie
Strukturalizacja problemów	niski stopień strukturalizacji problemów, bardziej jakościowy niż ilościowy charakter celów i zadań	cele i zadania wyrażone w wielkościach ilościowych; duża precyzja danych
Osoby zajmujące się controllingiem	<i>top-management</i> i sztaby	<i>top-management</i> i jednostki liniowe
Stopień autonomii controllera	konieczność ścisłej współpracy z innymi stanowiskami	autonomiczne pola zadań i współpraca
Stopień planowania i kontroli	przede wszystkim planowanie	w równym stopniu planowanie i kontrola

Źródło: Z. Sekuła, *Controlling strategiczny*, „Przegląd Organizacji” 1998, nr 7-8; por. J. Goliszewski, *Controlling – system koordynacji przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 1990, nr 8-9; J. Weber, *Einfuehrung in das Controlling*, Stuttgart 1990, s. 135; F. Huenselberg, G.J. Wróbel, *Controlling*, Zielona Góra 1995, s. 12; S. Nahodko, *Podstawy i metody controllingu w zarządzaniu firmą*, Bydgoszcz 1997, s. 86; J. Piontek, *Controlling*, R. Oldenbourg Verlag, Muenchen 1966, s. 31.

²⁴ M. Sierpińska, B. Niedbała, *System controllingu operacyjnego przedsiębiorstwa*, AE, Kraków 2001, s. 57; por. Z. Sekuła, *Controlling operacyjny*, „Przegląd Organizacji” 1998, nr 10.

Planowanie w wymiarze zarówno strategicznym, jak i operacyjnym wiąże się z podejmowaniem decyzji dotyczących przyszłości organizacji²⁵. Jest to swoiste projektowanie elementów przyszłości. Decyzje planistyczne polegają na wyborze pomiędzy różnymi możliwościami prowadzącymi do osiągnięcia wyznaczonych wcześniej celów i zadań. Element planowania jest jednym z najważniejszych składników budujących system controllingu w przedsiębiorstwie, który w swej metodologii jest wspólny zarówno dla controllingu operacyjnego, jak i strategicznego. Należy podkreślić, że controlling operacyjny i strategiczny mają tę samą bazę metodologiczną. Baza ta odnosi się do takich funkcji, jak: planowanie, kontrolowanie, sterowanie, regulacja, a także zasilanie w informacje (rys. 1).



Rys. 1. Controlling strategiczny i operacyjny – wzajemne powiązania

Źródło: E. Nowak, *Controlling w działalności przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2004, s. 21; por. K. Ziegebein, *Controlling*, Friedrich Kiehl Verlag, Ludwigshafen 1992, s. 50; M. Haładyj, *Controlling – metoda i filozofia nowoczesnego zarządzania*, „Handel Wewnętrzny” 1991, nr 3.

W sposób poglądowy problematykę planowania w controllingu przedstawia tab. 3.

Drugim istotnym elementem występującym w controllingu jest kontrola, która zgodnie z przyjętym podziałem na controlling strategiczny i operacyjny ma swoją postać strategiczną i operacyjną. Kontrola strategiczna polega na permanentnym weryfikowaniu planów strategicznych pod względem ich aktualności oraz stopnia realizacji. Kontrola operacyjna zaś przybiera postać kontroli budżetowej polegającej na okresowym porównaniu krótkookresowych wyników działalności jednostek organizacyjnych przedsiębiorstwa z wartościami określonymi w planie operacyjnym (budżecie). Schematycznie zagadnienie kontroli w controllingu przedstawia tab. 4.

²⁵ J. Gościński, *Budżetowanie*, PWE, Warszawa 2002, s. 17-18; por. E. Nowak, *Controlling w działalności przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2004, s. 22.

Tabela 3. Plany strategiczne i operacyjne w controllingu

Kryterium	Plan strategiczny	Plan operacyjny
Zakres planu	podstawowe aspekty rozwoju	pojedyncze zdarzenia lub działania
Złożoność planu	duża liczba zmiennych	mała liczba zmiennych
Cel planowania	realizacja misji przedsiębiorstwa	osiągnięcie założonych celów i wykonanie zadań
Charakter czynności planistycznych	twórczy	bilansujący i odtwórczy
Agregacja informacji	duża	mała
Horyzont planowania	długi	krótki

Źródło: E. Nowak, *Controlling w działalności przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2004, s. 22.

Tabela 4. Kontrola strategiczna i kontrola operacyjna

Kryterium	Kontrola strategiczna	Kontrola operacyjna
Odniesienie do planowania	planowanie strategiczne	planowanie operacyjne
Orientacja czasowa	<i>ex ante</i>	<i>ex post</i>
Punkt ciężkości	kontrola prognoz	kontrola rezultatów
Rodzaj kontroli	porównanie: powinno być-będzie	porównanie: powinno być-jest
Częstotliwość kontroli	kontrola <i>ad hoc</i>	kontrola okresowa
Działanie na odchylenia	unikanie odchyień	usuwanie odchyień
Oddziaływanie na planowanie	weryfikacja i zmiana planu	uzupełnianie planu (budżetu)

Źródło: K. Ziegebein, *Kompakt-Training Controlling*, Friedrich Kiehl Verlag, Ludwigshafen 2001, s. 229.

Ostatnim z analizowanych elementów mających powiązanie z controllingiem operacyjnym i strategicznym jest system informacyjny, który stanowi element podporządkowany działaniu systemu controllingu w przedsiębiorstwie. Istnieją jednak elementy, które różnią systemy informacyjne funkcjonujące w controllingu operacyjnym i strategicznym. Zagadnienie systemu informacji w controllingu operacyjnym i strategicznym przedstawia tab. 5.

Tabela 5. Informacje w controllingu operacyjnym i strategicznym

Cecha	Controlling operacyjny	Controlling strategiczny
Horyzont czasowy	przeszłość	przyszłość
Częstotliwość generowania	regularna okresowa	uzależniona od potrzeb
Typy danych	dane ustrukturalizowane	dane nieustrukturalizowane
Dokładność danych	dane dokładne	dane szacunkowe
Szczegółowość danych	dane szczegółowe	dane ogólne
Orientacja decyzji	realizowane zadania	cele przedsiębiorstwa
Źródła danych	wewnętrzne	zewnętrzne i wewnętrzne

Źródło: E. Nowak, *Controlling w działalności przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2004, s. 25; por. R. Schultheis, M. Sammer, *Management Information Systems: The Manager's View*, D. Richard, Irwin, Homewood 1992, s. 229.

Na podstawie przeprowadzonej analizy porównującej controlling operacyjny i strategiczny można stwierdzić jednoznacznie, iż podział taki jest w dużej mierze formalny. W praktyce gospodarczej przedsiębiorstw powiązania między oboma typami controllingu są tak ściśle, iż bardzo trudno dokonać apriorycznych kategori- cznych podziałów. Controlling operacyjny i controlling strategiczny stanowią jeden wspólny system, którego celem jest dążenie do powiększania posiadanego kapitału.

5. Zakończenie

Przedstawione w artykule problemy controllingu strategicznego i operacyjnego są jedną z propozycji rozwiązywania problemów współczesnego przedsiębiorstwa. Warto zauważyć sprawą jest ich indywidualizm, to, że każde przedsiębiorstwo jest odmiennym bytem, co powoduje, iż controlling musi być stosowany każdorazowo dyferentnie. Ważny jest także problem uniwersalności propozycji controllingowych dla przedsiębiorstwa.

Literatura

- Andrews K.R., *The Concept of Corporate Strategy*, Dow Jones-Irwin, New York 1971.
- Band D.C., Scalan G., *Strategic control through core competencies*, "Long Range Planning" 1995, no 2.
- Certo S., Peter J., *Strategic Management*, Random House, New York 1988.
- Chandler A.D., *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge 1962.
- Controlling – prezentacja i analiza przypadków. Materiały do ćwiczeń*, red. J. Mońka, Wyd. AE, Wrocław 2001.
- Controlling w pytaniach i odpowiedziach, praktyczne narzędzia dla controllera*, Wydawnictwo Infor, Warszawa 2007.
- Drucker P., *Skuteczne zarządzanie*, PWN, Warszawa 1976.
- Fijałkowska D., *Controlling strategiczny – awangarda czy praktyka*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” 2000, nr 4.
- Fudaliński J., *Diagnozowanie faz życia sektora przedsiębiorstw dla potrzeb zarządzania strategicznego*, rozprawa doktorska, AE, Kraków 2001.
- Goliszewski J., *Controlling – system koordynacji przedsiębiorstwa*. „Przegląd Organizacji”, 1990, nr 8-9.
- Gościński J., *Budżetowanie*, PWE, Warszawa 2002.
- Haładaj M., *Controlling – metoda i filozofia nowoczesnego zarządzania*, „Handel Wewnętrzny” 1991, nr 3.
- Huenselberg F., Wróbel G.J., *Controlling*, Zielona Góra 1995.
- Janczyk-Strzała E., *Controlling w przedsiębiorstwach produkcyjnych*, CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa 2008.
- Jeżak J., *Strategiczne zarządzanie przedsiębiorstwem. Studium koncepcji i doświadczeń amerykańskich i zachodnioeuropejskich*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 1990.
- Jonson G., Scholes K., *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall, New York 1989.

- Kaleta A., *Odwaga strategii – warunek sukcesów współczesnych przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 2000, nr 10.
- Koontz M., O'Donnell C., *Zasady zarządzania – analiza funkcji kierowniczych*, PWN, Warszawa 1989.
- Kreikebaum H., *Strategiczne planowanie w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1996.
- Krupski R., *Metody i organizacja planowania strategicznego w przedsiębiorstwie*, Ossolineum, Wrocław 1993.
- Kuc B.R., *Kontrolling dla menedżerów*, Helion, Gliwice 2011.
- Leksykon przedsiębiorcy*, red. A. Szplit, Wyd. Politechniki Świętokrzyskiej, Kielce 1996.
- Łada M., Kozarkiewicz A., *Rachunkowość zarządcza i controlling projektów*, C.H Beck, Warszawa 2007.
- Mann R., *Unternehmen*, Wiesbaden 1990.
- Nahodko S., *Podstawy i metody controllingu w zarządzaniu firmą*, Bydgoszcz 1997.
- Nowak E., *Rachunkowość w controllingu przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1996, 2011.
- Nowotny I., *Plan marketingowy*, PWN, Warszawa 1993.
- Obłój K., *Mikroszkółka zarządzania*, PWE, Warszawa 1994.
- Obłój K., *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1998.
- Osbert-Pociecha G., Karaś M., *Rola controllingu strategicznego w zarządzaniu w warunkach gospodarki rynkowej*, „Przegląd Organizacji” 1996, nr 4.
- Pierścionek Z., *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa 1998.
- Piontek J., *Controlling*, R. Oldenbourg Verlag, Muenchen 1966.
- Porter M.E., *Strategia konkurencji*, PWE, Warszawa 1998.
- Preis A., *Strategisches Controlling*, Gabler Verlag, 1995.
- Pszczółowski T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław 1978.
- Quinn J.B., Mintzberg H., James R.M., *The Strategy Process*, Englewood Cliffs 1988.
- Scholes K., *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall, New York 1989.
- Schultheis R., Sammer M., *Management Information Systems: The Manger's View*, D. Richard, Irwin, Homewood 1992.
- Sekuła Z., *Controlling operatywny*, „Przegląd Organizacji” 1998, nr 10.
- Sekuła Z., *Controlling strategiczny*, „Przegląd Organizacji” 1998, nr 7-8.
- Siekierski W., *Controlling jako narzędzie usprawniające funkcjonowanie Spółki PKP Polskie Linie Kolejowe SA, CeDeWu Sp. z o.o.*, Warszawa 2010.
- Sierpińska M., Niedbała B., *System controllingu operacyjnego przedsiębiorstwie*, AE, Kraków 2001.
- Stabryła A., *Podstawy zarządzania firmą*, PWN, Warszawa-Kraków 1995.
- Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa-Kraków 2000.
- Steinmann H., Scherer A.C., *Strategiczny i operatywny controlling (propozycja metodycznego określenia pojęć)*, „Organizacja i Kierowanie” 1996, nr 1.
- Von Clausewitz K., *On War*, Princeton 1976.
- W.I.F.I., *Controlling, Teil I: Grundlagen und Planung*, Wien 1992.
- Weber J., *Einfuehrung in das Controlling*, Stuttgart 1990.
- Woźniak R., *Leksykon controllera*, Biblioteka controllera, Warszawa 2008.
- Wright P., Pringle Ch.D., Kroll M.J., *Strategic Management, Text and Cases*, Allyn and Bacon, Boston 1992.
- www.vieweg.de/lexikon-controlling/daten/100.htm.
- Zarządzanie strategiczne. Koncepcje, metody*, red. R. Krupski, Wyd. AE, Wrocław 2001.
- Ziegebein K., *Controlling*, Friedrich Kiehl Verlag, Ludwigshafen 1992.
- Ziegebein K., *Kompakt-Training Controlling*, Friedrich Kiehl Verlag, Ludwigshafen 2001.

STRATEGIC AND OPERATING CONTROLLING IN THE COMPANY

Summary: Contemporary enterprise requires a wide range of multiple tools to support its activity in a high turbulent and unpredictable surrounding. This paper is concerned to the main tool which is controlling (operating and organizational) and also strategy in management.

Keywords: strategic controlling, operating controlling, strategy of the company, mission of the company, strategic management.