

## SYSTEM CONTROLLINGU W SPÓŁCE ABC

### Wstęp

ABC jest przedsiębiorstwem z udziałem kapitału zagranicznego. Ponadto spółka zapewniła sobie dostęp do nowych rozwiązań technicznych oraz nowych rynków zbytu. Dzięki zrealizowanym inwestycjom, spółka jest porównywana z innymi firmami europejskimi o podobnych możliwościach wytwórczych. W spółce zatrudnionych jest 650 osób. Kondycja finansowa przedsiębiorstwa jest dobra. Ponadto, biorąc pod uwagę specyfikę charakterystycznej jednostkowej produkcji w firmie, nadzór płynności finansowej nie stwarza poważniejszych problemów, przede wszystkim ze względu na bezpośrednią współpracę spółki z bankami finansującymi jej działalność za pomocą home banking'u.

### 1. Projekt organizacji controllingu

W dostępnej literaturze wyróżnia się trzy elementy systemu controllingu, które powinny być uwzględniane w trakcie opracowywania modelu opartego na metodach i technikach koncepcji controllingowej:<sup>1</sup>

- funkcjonalny (cele i zadania controllingu – problemy decyzyjne),
- instrumentalny (metody, narzędzia i informacje),
- instytucjonalny (organizacja i wykonawcy).

Zdefiniowanie celów i zadań controllingu powinno charakteryzować się ukierunkowaniem na „wsparcie informacyjno – narzędziowe (...) koordynację decyzji w różnych wymiarach i przekrojach”<sup>2</sup> a więc powinno uwzględniać zadania w obszarze controllingu operacyjnego i strategicznego.

Controlling strategiczny powinien nie tylko zawierać elementy problematyki finansowej ale również powinien być zorientowany na zagadnienia dotyczące rozwoju formy, procesów w niej zachodzących oraz potrzeb klienta. Cele i przyszłe zadania systemu controllingu powinny obejmować obszary istotne dla działalności przedsiębiorstwa, aby dokonywać ukierunkowania pojawiających się problemów decyzyjnych, a także poprzez wybrane metody i narzędzia wspomagać ich rozwiązanie. Zadania te mogą być realizowane poprzez wyodrębnienie controllingu obszarowego np. dotyczącego zaopatrzenia, produkcji, finansów, czy też kosztów.

Aspekt instrumentalny systemu controllingu powinien obejmować „instrumenty wspierające zarządzanie strategiczne (...) instrumenty koordynacji decyzji i działań w ujęciu czasowym, rzeczowo – kosztowym i finansowym”<sup>3</sup>.

W przypadku aspektu instytucjonalnego jest on uzależniony od wielkości firmy.

W dużych przedsiębiorstwach controlling przybiera formę wyodrębnionej organizacyjnie komórki.

<sup>1</sup> J. Duraj, *Controlling w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Naukowe Novum Sp. z o.o. 2003r., Płock; s. 48.

<sup>2</sup> Zob. *Ibidem*, s. 48.

<sup>3</sup> *Ibidem*, s. 49.

Pierwszym etapem tego procesu było stworzenie stanowiska Controllera Finansowego oraz rozpoczęcie prac nad utworzeniem całego systemu controllingowego w przedsiębiorstwie. Etap ten spotkał się z dużymi trudnościami, związanymi z zdefiniowaniem podstawowych pojęć powiązanych z controllingiem, które w ówczesnym okresie były zjawiskiem całkowicie nieznanym w Polsce.

Zgodnie z obowiązującą literaturą zalecane jest stopniowe konstruowanie controllingu, „co pozwoli dyrekcji i kadrze kierowniczej przedsiębiorstwa opanować nowy sposób myślenia”.<sup>4</sup> W przedsiębiorstwie zostały utworzone centra kosztów oraz pierwsze budżety kosztów. Ponadto wprowadzono także czynności zmierzające do podziału kosztów pośrednich. Poniżej został przedstawiony szczegółowy opis działań realizowanych w początkowych etapach wdrażania systemu controllingu w przedmiotowej organizacji. Pierwsze działania controllingu w przedsiębiorstwie skoncentrowane były głównie na tworzeniu budżetu oraz podstawowym systemie raportowania. Ponadto równoległe prowadzono działania doskonalenia procesów planowania, ewidencji i kontroli zjawisk ekonomicznych dla celów bieżących zarządzania w spółce.

W początkowej fazie tworzenia systemu controllingu, controlling „występuje często w postaci nie mającej określonych norm i na tym etapie nie wykazuje właściwie żadnych różnic w stosunku do rachunkowości zarządczej”.<sup>5</sup> Początkowo przedsiębiorstwo rozpoczyna implementację zadań controllingu ściśle powiązanego z kontrolą kosztów i przychodów.

W wyniku tych działań zostały wyodrębnione w firmie 24 centra kosztów, w ramach których rozpoczęto prowadzenie ewidencji oraz tworzenie pierwszych „fragmentów” budżetów kosztów, które w przyszłości miały służyć planowaniu kosztów pośrednich. Jednocześnie dokonano głębokiego zróżnicowania jednostkowego kosztu pracy dla poszczególnych centrów roboczych. Czynność ta przyczyniła się do utworzenia nowego klucza podziałowego kosztów pośrednich. W wyniku zakończenia początkowych prac zwiększyła się dokładność i zgodność z rzeczywistością kalkulacji wstępnej kosztów.

Tworzenie oddzielnych stanowisk i komórek controllerów stanowi kolejną fazę wdrażania systemu controllingu. „Na tym etapie dokonuje się również wyodrębnienia ośrodków odpowiedzialności, ustalenia stylu zarządzania, wdrożenia nowych procedur organizacyjnych i doboru odpowiednich narzędzi do zarządzania”.<sup>6</sup>

Równoległe z wyżej wymienionymi działaniami wdrażania systemu controllingu w firmie rozwijano sferę controllingu w przekroju prowadzonych projektów. W ramach realizacji tego procesu zostali zaangażowani Kierownik Projektu oraz Controller Finansowy. Wraz ze wzrostem ilości informacji przetwarzanej w firmie zaczęto przebudowywać funkcjonujący w spółce system informatyczny. W tym celu wdrożono rozbudowany komputerowy system TRITON, który posiadał następujące moduły: finansowy, produkcyjny i handlowy. Ponadto rozpoczęto implementację systemu informowania o zjawiskach gospodarczych o nazwie MIS – Management Information System.

Jak już wspomniano powyżej, wdrażanie systemu controllingu w przedsiębiorstwie przebiegało w oparciu o rozwiązania oraz zasady funkcjonowania identycznych systemów w pozostałych spółkach koncernu. W początkowym okresie implementacji konsultanci odelegowani z innych oddziałów z zagranicy określili główne założenia systemu. Działania te dotyczyły przede wszystkim przełożenia wytycznych systemu raportowania według obowiązujących standardów koncernu. Całość realizowana była poprzez organizowanie krótkich sesji szkoleniowych, przekazujących wiedzę dotyczącą organizacji czasu pracy pracowników zaangażowanych w czynności controllingowe.

<sup>4</sup> H.J. Vollmuth-Controlling, *Planownaie, kontrola, kierowanie*, Wydawnictwo Palacet 1993r., Warszawa; s. 198.

<sup>5</sup> D. Chachuła, *Fazy rozwoju controllingu-wyniki badań*, Controlling i rachunkowość zarządcza, 2006r. nr 4, s. 31.

<sup>6</sup> *Ibidem*, s. 32.

Ponadto w spółce został oddelegowany na stanowisku Controllera Finansowego przedstawiciel koncernu, który nie tylko nadzorował funkcje związane z bieżącą działalnością systemu controllingu, ale także spełniał rolę trenera wyjaśniającego wszystkie napotymane wątpliwości w jego działaniu.

Przygotowując się do procesu wdrażania systemu controllingu należy także zdecydować jaki rodzaj controllingu będzie wdrażany; zewnętrzny czy wewnętrzny.

W ramach działań informacyjno – edukacyjnych przygotowania kadr organizowano pracownikom polskiej spółki staże w innych spółkach koncernu. A więc sam proces przygotowania pracowników do realizacji zadań w ramach systemu controllingu odbywało się w głównej mierze na drodze edukacji poprzez praktykę oraz wymianę doświadczeń z Controllerami Finansowymi innych firm koncernu.

## 2. Organizacja controllingu w przedsiębiorstwie

W przedsiębiorstwie ABC obszary objęte systemem controllingu można rozpatrywać w trzech różnych ujęciach: funkcji, stopnia agregacji realizowanych zadań i obiektu.

Pod względem funkcji w spółce realizowane są zadania controllingu finansowego. Jego głównym założeniem jest koncentrowanie się na spółce jako całości, obejmującym działania planowania oraz analizy uzyskanych wyników. Oprócz controllingu finansowego w przedsiębiorstwie dokonuje się także działań controllingu produkcyjnego, skupiającego się w obszarze biznesu Zakładu Produkcji Generatorów. Controlling produkcyjny obejmuje działania ściśle związane z procesem produkcyjnym. Ponadto warto wymienić także controlling logistyczny związany z komórkami odpowiedzialnymi za zarządzanie dostawami. Głównym zadaniem controllingu produkcji jest „wspieranie funkcji decyzyjnych i koordynacyjnych w przedsiębiorstwie. Zarządzanie produkcją jest procesem decyzyjnym, który polega na ustaleniu celów zadań dla produkcyjnych komórek przedsiębiorstwa oraz na powodowaniu, aby podejmowane decyzje i działania zapewniały możliwie najwyższy stopień realizacji przyjętych założeń”.<sup>7</sup> Zarządzanie produkcją jest wspierane przez controlling. W taki sposób controlling produkcji przyczynia się do „doskonalenia funkcji zarządzania: planowania, organizowania, motywowania i kontroli. Powinien także przyczyniać się do doskonalenia innych funkcji przedsiębiorstwa: logistyki, sprzedaży, administracji i finansów”.<sup>8</sup> Związane to jest z uzależnieniem efektywności produkcji od sprzedaży, czy też pozyskiwanych zleceń produkcyjnych.

Według ujęcia stopnia agregacji realizowanych zadań w spółce można wyodrębnić dwa zasadnicze obszary wchodzące w skład systemu controllingu. Pierwszym takim obszarem jest globalny poziom firmy jako całości. Jego działania skoncentrowane są na zapewnieniu osiągnięcia globalnych celów przedsiębiorstwa, a także centralne zarządzanie gotówką. Ponadto w układzie analitycznym w ramach stref działalności controllingowej funkcjonują wyodrębnione obszary biznesu, zarządzane przez wyznaczonych controllerów. W ujęciu ostatniego kryterium obiektu działalności controllingowych dokonywana jest dezagregacja controllingu w poszczególne jednostki odpowiedzialności (centra kosztów/centra zysku) oraz w przekroju realizowanych projektów.

Ponadto w ramach całego przedsiębiorstwa zostały wydzielone centra zysku i centra kosztów. Natomiast jako centrum kosztów wyodrębniono komórki organizacyjne, które są miejscem powstawania i generowania kosztów. W praktyce organizacyjne wyodrębnienie tych jednostek jest wykorzystywane w procesie planowania, budżetowania i rejestracji kosztów oraz ich monitorowania w toku działalności. I tak wyodrębniono następujące typy centrów

<sup>7</sup> W. Czakon, *Controlling produkcji- wymiary i zasady projektowania*, Controlling i rachunkowość zarządcza, 2008r. nr 3, s. 26-30.

<sup>8</sup> *Ibidem*, s. 29.

kosztów: bezpośrednio produkcyjne oraz pośrednie. Te ostatnie występują zarówno w obszarach biznesu jak i w komórkach sztabowych. A zatem w ramach centrum kosztów ujęte zostały koszty pośrednie generowane przez przedsiębiorstwo, m.in. płace pracowników pośrednio produkcyjnych, koszt remontu, konserwacje, a także koszty bezpośrednio np. robocizna czy materiały, które mają swoje odzwierciedlenie w odpowiednich projektach.

W przypadkach centrów kosztów są one tworzone, „kiedy kontrola kosztów w tym właśnie miejscu może być użyteczna dla podejmowania właściwych decyzji”.<sup>9</sup> W przypadku centrów zysków, ze względu na funkcję odpowiedzialności za kosztów i przychodów, są one traktowane jako „wewnętrzna jednostka na własnym rozrachunku”.<sup>10</sup>

Taki podział na ośrodki odpowiedzialności ma na celu udzielanie wsparcia procesom zarządzania w firmie.

### 3. Komórka controllingu w strukturze przedsiębiorstwa

Czynnikami wpływającymi na rozmieszczenie komórki controllingu w strukturze przedsiębiorstwa są:<sup>11</sup>

- zapotrzebowanie na innowacje,
- normatywne zasady obowiązujące w jednostce organizacyjnej, np. styl zarządzania,
- tradycja controllingu w przedsiębiorstwie, czy jednostka ma jakieś doświadczenia w ramach prowadzenia controllingu,
- stan technologii informatycznej, czyli stopień rozwoju komunikacji wraz z infrastrukturą (sieć komputerowa),
- rozmiary i rodzaje posiadanych zasobów,
- procesy zarządzania kulturą organizacji,
- rodzaj procesów produkcyjnych oraz jej technikę i technologię,
- zmienność otoczenia w jakim działa jednostka,
- konkurencyjność produktu,
- wielkość przedsiębiorstwa na tle branży.

Rozmieszczenie pracowników spółki ABC, zajmujących się działaniami controllingu, opiera się na dwóch poziomach: całym przedsiębiorstwie oraz obszarach biznesu.

Zgodnie ze strukturą organizacyjną firmy działania controllingowe obejmujące całe przedsiębiorstwo realizowane są przez Zespół Kontroli Finansowej, który umiejscowiony jest w Dziale Finansów i Księgowości. Dział ten kierowany jest przez Dyrektora ds. Finansów. Do podstawowych zadań pracowników tej komórki należy przetwarzanie i weryfikowanie danych pozyska nów z obszarów biznesu, centrów zysku oraz zarządzanie gotówką na poziomie globalnych perspektyw spółki.

Umiejscowienie controllera w Dziale Finansów i Księgowości „ma zagwarantować owocną koordynację i synchronizację działań”<sup>12</sup> dla całego przedsiębiorstwa ponieważ na tym poziomie dochodzi do przekształcenia zadań dla poszczególnych ośrodków odpowiedzialności w cele całej organizacji.

Jednocześnie warto zwrócić uwagę, że komórki zajmujące się realizacją zadań w ramach controllingu sporządzają zarówno sprawozdania zewnętrzne, jak i sprawozdania wewnętrzne przedsiębiorstwa. Sprawozdania zewnętrzne obejmują swoim zakresem merytorycznym zagadnienia związane z wykonaniem budżetu oraz instytucji zewnętrznych w ujęciu rocznym, kwartalnym oraz miesięcznym. Natomiast sprawozdania o charakterze

<sup>9</sup> J. Mońka-Controlling, *Prezentacja i analiza przypadków*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Łangego we Wrocławiu 2000r., Wrocław; s.50.

<sup>10</sup> Ibidem, s. 50.

<sup>11</sup> B. Bek-Gaik, *Controlling*, Centrum Biznesu Małopolski Zachodniej, [www.obmz.pl/plik.php?id=166](http://www.obmz.pl/plik.php?id=166)

<sup>12</sup> Zob. D. Chachula, *Controlling zorientowany na cele i rynek*, controlling i rachunkowość zarządcza, 2009r. nr 5 s. 31.

wewnętrzny związane są z wykonaniem budżetów lokalnych w odniesieniu do poszczególnych obszarów budżetów, a także zawierają informacje dotyczące realizacji planu przepływu gotówki.

#### 4. Rachunek absorpcji kosztów

Działania controllingu opierają się na zarządzaniu zyskiem za pomocą rachunku przychodów, rachunku kosztów i wyników. Rachunek kosztów jako jeden z instrumentów controllingu powinien zawierać analizę zarówno w ujęciu kosztów stałych jak i zmiennych. Podstawowymi funkcjami systemu rachunku kosztów i wyników w systemie controllingu są:<sup>13</sup>

- generowanie znaczących informacji do podejmowania decyzji w obszarze zarządzania rentownością,
- operowanie pomiarem dokonań potrzebnych do realizacji systemów motywacyjnych.

Ponadto rachunek kosztów i wyników:<sup>14</sup>

- zarządza kosztami – optymalizacja wykorzystania zasobów formy,
- usuwa przyczyny nieefektywności,
- dostarcza wiarygodnych danych do wykazania prawidłowego wyniku działalności jednostki,
- wykazuje przyczyny i miejsca powstawania odchyłeń kosztów rzeczywistych od zaplanowanego poziomu kosztów,
- ustala koszty w przekroju ośrodków odpowiedzialności,
- aktywnie przeciwdziała marnotrawstwu.

Zadania obejmujące weryfikację poziomu absorpcji kosztów w ujęciu poszczególnych produkcyjnych centrów kosztów są realizowane przez Controlлера Finansowego. Zadania te obejmują tworzenie zestawień kosztów, które zostały poniesione przez dane centrum oraz kosztów alokowanych na to centrum.

Absorpcja kosztów obliczana jest poprzez odjęcie od kosztów alokowanych (stawka razy liczba godzin) sumy kosztów rzeczywiście poniesionych. Otrzymany w ten sposób wynik składa się z dwóch elementów: miernika stopnia obciążenia fabryki zamówieniami oraz miernika stopnia realizacji budżetu w odniesieniu do budżetu planowanego.

#### 5. Kontrola rentowności projektów

Zadania związane z nadzorem tworzenia kalkulacji i bieżącej obserwacji zaawansowania realizacji projektów w przedsiębiorstwie ABC realizowane są przez controllera obszaru biznesu Zakładu Produkcji.

Kontrola rentowności zleceń produkcyjnych obejmuje:<sup>15</sup>

- Proces sporządzania kalkulacji ofertowej,
- Negocjacje cenowe, zarówno wewnętrzne jak i zewnętrzne, a w szczególności planowana marża brutto i netto oraz stopień pokrycia kosztów kalkulowanych.
- Bieżąca kontrola zaawansowania kosztowego projektu:
  - rachunek przepływów pieniężnych projektu
  - techniczny koszt wytworzenia wyrobu
  - porównanie ceny wyrobu z całkowitym kosztem wytworzenia
  - ocena projektu poprzez porównanie kosztów poniesionych z planowanymi.

<sup>13</sup> Zob. J. Sikorski, *Controlling w zarządzaniu przedsiębiorstwem (ze szczególnym uwzględnieniem form handlowych)*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku 2002r., Białystok; s. 170.

<sup>14</sup> Zob. B. Bek-Gaik, *Controlling*, Centrum Biznesu Małopolski Zachodniej, WWW.cbzmz.pl/plik.php?id=166

<sup>15</sup> Zob. A. Major, *System controllingu w przedsiębiorstwie ...op. cit.*, s. 65-66.

## 6. Analiza ekonomiczno – finansowa

W celu diagnozowania bieżącego stanu przedsiębiorstwa realizowane są działania związane z weryfikacją ekonomiczno – finansową sytuacji firmy. Powyższe zadania wykonywane są przez controllerów obszarów biznesowych oraz Dyrektora ds. Finansów.

Dokonywana analiza opiera się na:<sup>16</sup>

- analizie porównawczej danych rocznych lub okresów budżetowych,
- analizie struktury danych,
- analizie wskaźnikowej,
- analizie wybranych zagadnień, m.in. z zakresu przepływów pieniężnych, punktu krytycznego, efektywności inwestycji.

Źródłem informacji niezbędnych do przeprowadzenia analiz ekonomiczno – finansowych są sprawozdania finansowe.

Same działania podejmowane w ramach analizy skoncentrowane są na dwóch etapach. Pierwszy dotyczy ogólnej oceny potencjału przedsiębiorstwa, a w szczególności jego struktury rzeczowej majątku i finansowej kapitału oraz weryfikacji osiągniętych wyników. Natomiast drugi etap obejmuje analizę wskaźnikową, która szczegółowo określa strukturę środków gospodarczych przy uwzględnieniu ich wzajemnych relacji.

Celem wykorzystania analizy wskaźnikowej jest:<sup>17</sup>

- badanie stanu, struktury i dynamiki aktywów,
- ocena pokrycia majątku kapitałem własnym,
- ocena zadłużenia Spółki,
- stopień wypłacalności firmy,
- szybkość obrotu składników majątkowych,
- efektywność gospodarowania.

Wykorzystywane wskaźniki ekonomiczne w przedsiębiorstwie ABC: wartość dodana, wydajność na jednego zatrudnionego, wskaźnik produktywności, stopa zysku, rentowność zaangażowanego kapitału, rentowność kapitału ROE, stopa pokrycia zadłużenia, pozycja finansowa netto.

Dobór wskaźników finansowych powinien opierać się na założeniu zapewnienia pokrycia „najważniejszych obszarów zarządzania finansami firmy: obszar struktury aktywów i pasywów oraz źródeł finansowania aktywów, zadłużenia i należności finansowej, płynności firmy, rentowności, sprawności zarządzania aktywami i pasywami”<sup>18</sup>. Wskaźniki pokrycia aktywów pokazują właściwą strukturę finansowania aktywów, a zatem wskazują atrakcyjność przedsiębiorstwa z punktu widzenia potencjalnych inwestorów. W obszarze zadłużenia i niezależności finansowej dokonywana jest ocena poziomu zadłużenia.

Informacja ta jest niezbędna przy określeniu zdolności zwiększenia zadłużenia w przyszłości oraz posiadania zdolności do zarządzania zadłużeniem i jego zwrotu. W przypadku płynności finansowej pokazuje ona bezpieczeństwo pokrycia zobowiązań poprzez krótkoterminowe aktywa obrotowe. Natomiast rentowność wskazuje na atrakcyjność przedsiębiorstwa z punktu widzenia inwestora oraz dostarcza cennych informacji na temat tempa generowanego zysku z posiadanego majątku oraz zainwestowanego kapitału własnego.

Metodologia ustalania wyniku finansowego spółki opiera się na dwóch układach, które obejmują Zewnętrzny Rachunek Wyników oraz Wewnętrzne Oświadczenie Zysku.

Za pomocą Zewnętrznego Rachunku Wyników określone są uzyskane przychody, wydatki związane z działalnością, zmiany stanu produkcji w toku oraz wyrobów gotowych

<sup>16</sup> Ibidem, s. 66.

<sup>17</sup> Ibidem, s. 67.

<sup>18</sup> Zob. T. Woźniak, *Jakie wskaźniki finansowe powinniśmy monitorować aby sprawnie zarządzać firmą*, Controlling i rachunkowość zarządcza, 2011r. nr 2, s. 61-62.

oraz wielkość amortyzacji. Za pomocą tych pozycji obliczany jest wynik finansowy po amortyzacji, który po dokonaniu korekty związanej z różnicami kursowymi oraz zapłaconymi i otrzymanymi odsetkami daje wynik po pozycjach finansowych.

W ostateczności po pomniejszeniu go o obciążenia podatkowe otrzymywany jest zysk netto.

Wewnętrzne Oświadczenie Zysku zawiera bardziej szczegółowe informacje o częściowych wynikach. Pomniejszenie uzyskanych przychodów o wielkość poniesionych kosztów produkcji, a także przy uwzględnieniu zmian poziomu produkcji w toku i wyrobów gotowych daje wynik brutto. W kolejnych krokach przedstawiane są koszty sprzedaży oraz koszty administracji, a także wielkość wyniku kalkulowanego. W konsekwencji uzyskiwany jest wynik finansowy po amortyzacji.

## 7. Rozwój systemu

Wraz ze zmianą warunków zewnętrznych i wewnętrznych przedsiębiorstwa planowane są kolejne modyfikacje systemu controllingu. Wszystkie planowane działania mają na celu udoskonalenie systemu, aby zwiększyć jego efektywność. Głównymi działaniami realizowanymi w ramach przeobrażeń systemu są<sup>19</sup>:

- rozwój procesu decentralizacji, w szczególności w zakresie identyfikacji i badania wpływu wybranych elementów firmy na wynik całościowy,
- rozwój monitoringu nad kosztami wyrobów /projektów,
- wzrost efektywności kontroli jakości planowania,
- implementacja zadań controllingu na sferę logistyczną,
- projektowanie systemu budżetów wielowariantowych,
- modyfikacja stosowanych koncepcji rachunków kosztów,
- rozwój systemu ewidencji kosztów jakości.

Ponadto przedsiębiorstwo podwyższa poziom wiedzy pracowników już zatrudnionych oraz nowo przyjętych do pracy poprzez program szkoleń organizowanych przez Centrum Szkoleniowe ABC. Warsztatami szkoleniowymi objęci są także pracownicy z komórek controllingowych oraz kadra kierownicza. System szkoleniowy ma za zadanie usprawnić komunikowanie się w obrębie przedsiębiorstwa, dzięki zapoznaniu się z zasadami działania firmy.

## Zakończenie

Badana Spółka jest dobrym przykładem obrazującym tworzenie systemu controllingu przedsiębiorstwa w trakcie przemian ekonomicznych.

Przedstawiony w niniejszej pracy system controllingu na przykładzie przedsiębiorstwa ABC daje pozytywny obraz skutków wdrożenia zadań controllingu w organizacji zarówno w postaci sprawnego funkcjonowania i rozwoju firmy ale także poprawnej realizacji celów gospodarowania w przedsiębiorstwie. Utworzone centra kosztów spowodowały zainteresowanie ze strony kierownictwa poziomem kosztów poszczególnych komórek organizacyjnych, a zatem zaczęto stosować działania dążące do ich obniżania, a także kreowania przez centra zysków.

Ponadto w wyniku przeprowadzonej analizy studium przypadku przedstawionego przedsiębiorstwa stwierdzono, że najczęściej wybieranym obszarem, w którym dochodzi do koncentracji działań controllingu, są zagadnienia związane z kosztami i finansami firmy, co jest jednoznaczne z budową systemu w wiarygodny sposób, który dostarcza informacji o rzeczywistych wynikach przedsiębiorstwa w ujęciu całościowym oraz w podziale na jego szczegółowe części organizacyjne. Taki rodzaj controllingu wspiera system w obszarze

<sup>19</sup> Zob. A. Major, *System controllingu w przedsiębiorstwie...*op.cit, s. 69.

produkcji. Inaczej przedstawia się sytuacja działań controllingu w obszarach marketingu i logistyki. W których praktycznie nie jest on realizowany w odrębnej postaci, a aktywność w tym zakresie jest pozostawiona innym komórkom funkcjonalnym w firmie.

### **Bibliografia**

1. Duraj J., *Controlling w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Naukowe Novum Sp. z o.o., Płock 2003 r.
2. Major A., *System controllingu w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe Semper, Warszawa 1998r.,
3. Mońka J., *Controlling – prezentacja i analiza przypadków*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2000r.,
4. Sikorski J., *Controlling w zarządzaniu przedsiębiorstwem (ze szczególnym uwzględnieniem firm handlowych)*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2002r.,
5. Vollmuth H. J., *Controlling. Planowanie, kontrola, kierowanie*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 1993r.,

### **Czasopisma**

1. Chachuła D., *Controlling zorientowany na cele i rynek*, *Controlling i rachunkowość zarządcza* 2009 r., nr 5, s. 31-32;
2. Chachuła D., *Fazy rozwoju controllingu – wyniki badań*, *Controlling i rachunkowość zarządcza* 2009r., nr 4, s. 29-31;
3. Czakon W., *Controlling produkcji – wymiary i zasady projektowania*, *Controlling i rachunkowość zarządcza* 2008r., nr 3, s. 26 – 30;
4. Woźniak T., *Jakie wskaźniki finansowe powinniśmy monitorować, aby sprawnie zarządzać firmą*, *Controlling i rachunkowość zarządcza* 2011r., nr 2, s. 61 – 63;

## **CONTROLLING SYSTEM OF THE ABC COMPANY**

### **Summary**

The audited company is a good example illustrating the development of a system of company's controlling during the economic transition.

The controlling system presented in this paper based on the example of ABC company gives a positive picture of the effects of the implementation of the tasks of controlling in the organization. Cost centers created (within a company) resulted in interest from the management level on the cost of individual organizational units.

Furthermore, the analysis of the case study of the company presented in this paper found that the most frequently chosen area where a concentration of controlling activities occurs, are issues related to the costs and finances of a company, what proves the construction of the system in a reliable way, which provides information about the real results of the company as a whole and by its specific organizational units.

**Key words:** controlling, home banking, management information system