

Piotr Karwacki

CONTROLLING W DOBIE GLOBALIZACJI

1. Wstęp

Dzisiejsze warunki gospodarcze skłaniają wiele przedsiębiorstw do podjęcia radykalnych działań odnoszących się do wyboru koncepcji zarządzania. Globalizacja jest już nie tylko nowym trendem mody, ale dla wielu przedsiębiorstw polskich stanowi warunek zachowania przewagi konkurencyjnej i związanej z nią określonej pozycji rynkowej. Można jej nie lubić, można ją różnie interpretować, ale z pewnością należy ją dobrze wykorzystać, a to wymaga właściwego i dogłębnego zrozumienia tego procesu. Definiowana jest ona jako proces integracji dotychczas odrębnie funkcjonujących rynków krajowych i regionalnych w jeden kompleksowy rynek światowy [Kołodko 2001, s. 7]. Globalizacja stała się w obecnej rzeczywistości faktem obiektywnym, dlatego też wiele przedsiębiorstw zadaje sobie pytanie, jakie szanse rozwoju może ona przynieść polskim przedsiębiorstwom, a także – jakie niesie ze sobą niebezpieczeństwa, jak maksymalizować te pierwsze, minimalizując te drugie, jakie działania strategiczne w związku z tym muszą podjąć przedsiębiorstwa. Można już dziś stwierdzić, że przedsiębiorstwa, które w ciągu najbliższych lat będą odnosić znaczące sukcesy, to te, które:

- tworzą określony system informacji i komunikacji oparty na wykorzystaniu narzędzi wysokich technologii,
- zatrudniają wysoko wykwalifikowanych pracowników, dając im szansę adaptacyjnego i kreatywnego uczenia się,
- budują sieć więzi z partnerami rynkowymi i klientami, dzięki którym mogą stać się organizacją wrażliwą i świadomą określonych potrzeb i oczekiwań płynących z otoczenia zewnętrznego.

Kadra kierownicza wielu polskich przedsiębiorstw musi sprostać najważniejszym wyzwaniom, które wpłyną na ich sytuację, a będą one dotyczyć:

- wyzwań w otoczeniu rynkowym, tj. presji na obniżanie cen, zmian w charakterze konkurencji i jej intensywności, procesów konsolidacji wewnątrz branż, dostępności i kosztów pozyskania kapitału, ryzyka kursowego, zmian prawnych,

- wyzwań w zarządzaniu przedsiębiorstwem, tj. lojalności klientów i ich utrzymania, redukcji kosztów, identyfikacji pracowników z wartościami i wizją firmy, zwiększeniem wartości rynkowej przedsiębiorstwa, jego elastyczności i szybkości działania, tworzeniem kultury organizacyjnej, restrukturyzacją przedsiębiorstwa,
- wyzwań w zarządzaniu zasobami ludzkimi, tj. zdobywaniu i utrzymaniu najlepszych pracowników i specjalistów, wzmocnieniu przywództwa, redukcji zatrudnienia,
- wyzwań w obszarze technologii, tj. obniżki kosztów technologii, usprawnień procesów logistycznych.

Obserwacja procesów gospodarczych, społecznych i technologicznych w ciągu ostatnich lat skłania do wniosku, iż jesteśmy świadkami bardzo poważnych przemian o zasięgu ogólnoswiatowym w zakresie dotychczasowych metod i koncepcji funkcjonowania podmiotów gospodarczych – i nie tylko. Zmiany te coraz częściej określa się mianem globalizacji. Problem globalizacji pojawił się w Polsce w momencie przejścia z gospodarki centralnej na gospodarkę rynkową. Członkostwo Polski w Unii Europejskiej z jednej strony daje możliwość oddziaływania na konkurentów różnych branż, a z drugiej może spowodować poważne ograniczenia w różnych sferach działalności wielu polskich przedsiębiorstw, które nie będą zdolne do podjęcia współczesnych wyzwań rozwojowych. Polskie przedsiębiorstwa, chcąc sprostać wymaganiom postępującej globalizacji gospodarki światowej, muszą przeprowadzić bardzo poważne zmiany w swojej dotychczasowej działalności, związane z restrukturyzacją przedmiotową i podmiotową, z uwzględnieniem aspektów technologicznych i organizacyjnych po to, aby zwiększyć swoją efektywność i rentowność działania.

Zmiana ta wymaga innego spojrzenia na podejście do problemów zarządzania przedsiębiorstwem. Charakter tych zmian najlepiej wyraża stwierdzenie P.F. Druckera, że „zarządzanie współczesnym przedsiębiorstwem musi oznaczać zarządzanie przyszłością, a żeby w ten sposób działać, należy zarządzać informacją, która umożliwia podejmowanie decyzji” [Drucker 1976, s. 36]. Narzędziem pomocniczym w takim działaniu może stać się controllingowa koncepcja zarządzania przedsiębiorstwem. Celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie rozważań autora w zakresie wykorzystania koncepcji controllingowej zarządzania przedsiębiorstwem w dobie pogłębiających się procesów globalizacji.

2. Istota controllingu

Controlling jest jedną z koncepcji działań wspierających proces zarządzania przedsiębiorstwem; wspiera menedżerów przy podejmowaniu szybkich i racjonalnych decyzji poprzez kształtowanie wiarygodnego systemu informacji analitycznej [Gabrusiewicz, Kamela-Sowińska, Poetschke 1998, s. 371]. Jest on dość często określany w praktycznym zastosowaniu jako metoda zarządzania ściśle powiązana

z systemem przepływu informacji, która dostarcza niezbędnych danych (do podejmowania decyzji) i która funkcjonuje nie tylko wewnątrz organizacji, ale również współdziała z otoczeniem podmiotu. Wspomaga zatem wyznaczanie kierunków działań/celów głównych strategicznych jednostki. Informacje o celach strategicznych pozwalają na określenie celów na każdym szczeblu struktury organizacyjnej. Każdy ośrodek odpowiedzialności, znając takie cele, może nakreślić szczegółowo budżet zadań i ich rezultaty, a zatem *controlling* jest ukierunkowany na przyszłość, ponadto wskazuje on na nowe możliwości i jednocześnie jest systemem tzw. wczesnego ostrzegania.

Controlling łączy w sobie wiele metod zarządzania, począwszy od zarządzania za pomocą celów określonych przez dyrekcję i kadrę kierowniczą, poprzez zarządzanie przez delegowanie, wyrażające się w przekazywaniu części obowiązków i uprawnień do podejmowania decyzji na niższych szczeblach organizacyjnych, zarządzanie przez motywowanie, aż po zarządzanie przez rezultaty i wyjątki. Kluczowe jednak w *controllingowym* zarządzaniu przedsiębiorstwem jest przede wszystkim zorientowanie na przyszłość i na tzw. wąskie gardła, czyli najsłabsze elementy przedsiębiorstwa. Pojęcie *controllingu* doczekało się licznych, często bardzo różniących się od siebie podejść co do jego interpretacji, miejsca i roli w zarządzaniu przedsiębiorstwem, wśród których można wyróżnić [Bramsemann 1990, s. 46]:

- *Podejście zorientowane na doradztwo i koordynację* – *controlling* rozumiany jest w tym podejściu jako system wspomagający zarządzanie przedsiębiorstwa. Zadaniem szczególnym *controllera* jest świadczenie usług dla naczelnego kierownictwa w zakresie doradztwa i koordynacji.
- *Podejście zorientowane na metody* – wskazuje na aspekty związane z instrumentarium *controllera* w zakresie zdobywania informacji, planowania i kontroli zadań, którego zasadniczym celem jest osiągnięcie zysku.
- *Podejście zorientowane na proces* – kładzie akcent na podobieństwo *controllingu* z kontrolą. *Controlling* jest tutaj rozumiany jako ostatnia faza w kompleksowym podejściu do planowania.
- *Podejście zorientowane na sposób myślenia* – *controlling* jest tutaj określany jako szczególna koncepcja zarządzania przedsiębiorstwem oparta na planowaniu, zarządzaniu informacją, organizowaniu i kontroli. W szczególny sposób akcentuje się w tym podejściu wpływ *controllingu* na sposób myślenia pracowników w zakresie wprowadzania nowej jakości do procesów zarządzania przedsiębiorstwem. Różnice poglądów prezentowane w wymienionych podejściach co do kwestii roli i znaczenia *controllingu* w zarządzaniu przedsiębiorstwem wynikają z faktu, iż nie istnieje jedna, uniwersalna koncepcja *controllingu*, dająca się zastosować w każdym przedsiębiorstwie. P. Horvath [Horvath 1991] szczególnie wyrażnie podkreśla, że system *controllingu* musi być zawsze dostosowany do charakteru danego przedsiębiorstwa, tj. jego wielkości, programu i technologii produkcji, organizacji i stylu zarządzania, warunków jego działania (rynków zbytu, zaopatrze-

nia, pracy, kapitału) oraz od otoczenia zewnętrznego (społecznego, politycznego, gospodarki zagranicznej).

Podsumowując te rozważania, należy szczególnie podkreślić **ambiwalentny** charakter controllingu:

- jako systemu zabezpieczającego pozyskiwanie i przekazywanie informacji,
- jako narzędzie interpretacji i oceny tych informacji.

Ten charakter controllingu czyni z niego ważny instrument w zakresie podejmowania decyzji menedżerskich (strategicznych, taktycznych i operacyjnych), których celem jest zapewnienie właściwej koordynacji między planami o charakterze strategicznym a planami taktycznymi i operatywnymi.

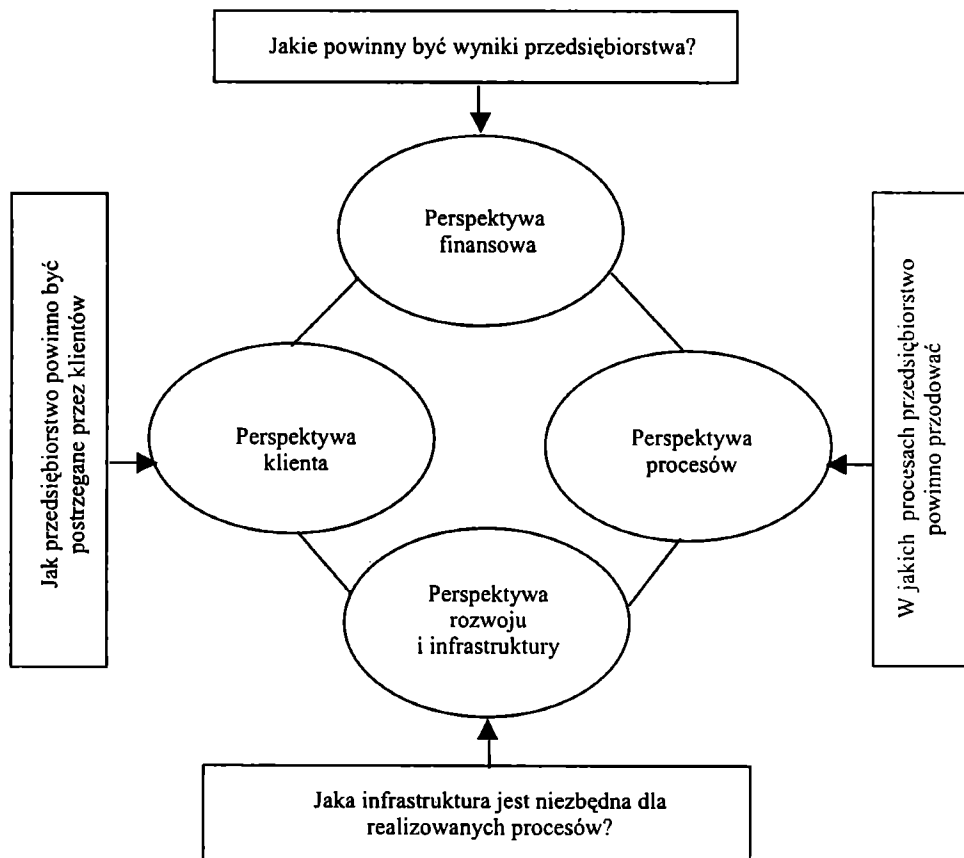
3. Instrumentarium controllingu

Z punktu widzenia problemów decyzyjnych, jakie występują na poziomie zarządzania strategicznego, *controlling* posługuje się takimi koncepcjami rachunkowości zarządczej, jak [Gabrusiewicz, Kamela-Sowińska, Poetschke 1998, s. 371]:

- rachunek kosztów cyklu życia (*life cycle costing*) – którego podstawowym założeniem jest, iż decyzje odnoszące się do polityki asortymentowej przedsiębiorstwa muszą opierać się na wcześniejszym rozpoznaniu określonych czynników, które mają wpływ na wysokość i strukturę kosztową danego produktu w całym okresie jego życia, od momentu jego powstania i wdrożenia do produkcji, aż do jego wycofania z rynku (lub jego znaczącej modyfikacji);
- rachunek kosztów działań (*activity-based costing*) – wymagania, jakie stawiają odbiorcy produktów wytwarzanych przez przedsiębiorstwo, determinują liczbę działań, jakie przedsiębiorstwo musi wykonać, aby dane produkty mogły powstać, podstawą kalkulacji kosztów ogólnozakładowych i wydziałowych jest rozpoznanie i obliczenie kosztów wszystkich istotnych działań występujących w przedsiębiorstwie, a następnie rozliczenie kosztów tych działań na rodzaje wytwarzanych produktów;
- rachunek kosztów docelowych (*target costing*) – koncepcja ta silnie akcentuje aspekt rynkowy zarządzania kosztami w przedsiębiorstwie; celem kalkulacji kosztów produktu jest odpowiedź na pytanie, ile dany produkt może kosztować?

Wykorzystanie tego instrumentarium w controllingu zmierza do przygotowania właściwego gruntu w zakresie podejmowania długookresowych decyzji w przedsiębiorstwie, mających charakter strategiczny, a często dotyczący jego polityki asortymentowej. Ponadto stwarza on podstawy do identyfikacji i oceny występujących w otoczeniu szans i zagrożeń, które mają lub będą mieć znaczący wpływ na działanie przedsiębiorstwa, dokonując ich pomiaru i interpretacji na tle zachodzących w otoczeniu przedsiębiorstwa zjawisk bądź zdarzeń gospodarczych. Rejestracja i wczesne rozpoznanie symptomów w działaniach podmiotów krajowych i zagranicznych dają możliwość określenia natężenia i kierunku zachodzących

zmian, a ich obserwacja pozwala przedsiębiorstwu na opracowanie prognoz, które stanowią w controllingu element system wczesnego ostrzegania. Wśród wielu narzędzi składających się na instrumentarium controllingu, dzięki którym skuteczność tej koncepcji jest widoczna w działaniach i wynikach przedsiębiorstwa, na uwagę zasługuje zastosowanie zrównoważonej karty wyników (ZKW). Istotą ZKW (ang. *balanced scorecard*) jest prezentacja i analiza dokonań przedsiębiorstwa równocześnie w czterech perspektywach (rys. 1).



Rys. 1. *Balanced scorecard*: kompleksowa prezentacja dokonań przedsiębiorstwa

Źródło: opracowano na podstawie [Kaplan, Norton 1997, s. 8].

Perspektywa finansowa-odzwierciedla podstawowe zadanie każdego biznesu, jakim jest zapewnienie dochodu właścicielom. Zarząd przedsiębiorstwa, dobierając cele i mierniki w perspektywie finansowej, może sobie odpowiedzieć na pytanie: jakie muszą być wyniki finansowe przedsiębiorstwa, aby zaspokoić oczekiwania właścicieli, mając na uwadze fakt, że w gospodarce rynkowej sukces każdego biz-

nesu leży w rękach klientów. Zarząd, ustalając cele i mierniki w perspektywie klientów, szuka odpowiedzi na pytanie: jak powinni postrzegać nas klienci, aby było możliwe osiągnięcie założonych wyników finansowych?

Dobierając cele i mierniki w perspektywie procesów wewnętrznych, kadra menedżerska powinna odpowiedzieć na pytanie: w jakich procesach bieżących bądź nowych mających miejsce w przedsiębiorstwie musi ono przodować, aby zdobyć satysfakcję klienta i w rezultacie osiągnąć cele finansowe? Skuteczność i efektywność działania przedsiębiorstwa jest determinowana przez szeroko rozumiane zasoby materialne i niematerialne, które tworzą infrastrukturę odpowiednią do zachodzących w nim procesów. Zarząd przedsiębiorstwa, określając cele i mierniki w perspektywie infrastruktury i rozwoju, pragnie sobie odpowiedzieć na pytanie: jaka jest infrastruktura niezbędna do realizacji kluczowych procesów, jak ją należy rozwijać, aby zapewnić doskonalenie tych procesów?

Wyróżnikiem koncepcji ZKW, obok kompleksowej prezentacji dokonań przedsiębiorstwa, jest również pełna integracja wokół jego wizji i strategii. Strategia przedsiębiorstwa stanowi tutaj wspólny mianownik celów i mierników ustalonych dla wszystkich czterech perspektyw. ZKW wskazuje na ciąg zależności przyczynowo-skutkowych prowadzących do realizacji wizji i strategii, dyscyplinuje myślenie o strategii, pozwala na udzielenie odpowiedzi na szereg pytań dotyczących tego, co chce osiągnąć nasze przedsiębiorstwo i jak należy tego dokonać w odniesieniu do poszczególnych perspektyw oraz przełożyć strategię na cele operacyjne i określić stopień realizacji przyjętej strategii w dowolnym przedziale czasu. Zastosowanie tego narzędzia w controllingu przynosi następujące korzyści:

- skuteczna implementacja strategii w wyniku integracji zarządzania strategicznego z operacyjnym,
- możliwość przełożenia strategii na szczegółowe cele operacyjne,
- monitorowanie stopnia realizacji strategii,
- prosty opis i efektywna komunikacja na wszystkich poziomach organizacyjnych,
- zorientowanie systemu kontroli przedsiębiorstwa na przyszłość oraz przyszłe wyniki finansowe,
- zwiększenie aktywności przedsiębiorstwa na osiągnięcie założonych celów strategicznych,
- możliwość systemowego doskonalenia strategii.

Jeżeli w przedsiębiorstwie zostanie opracowany system monitorujący implementację strategicznych założeń, które stanowią zadania nie tylko dla kadry kierowniczej, lecz identyfikują się z nimi wszyscy pracownicy, to sposób dokonania oceny działania przedsiębiorstwa będzie oparty nie tylko na wskaźnikach finansowych, ale też na wybiegających w przyszłość danych, określających stopień jego konkurencyjności. Systemem monitorującym stopień wdrożenia strategicznych założeń jest koncepcja zarządzania controlligiem. Uwzględnienie koncepcji controllingu w ZKW daje takie spojrzenie na przedsiębiorstwo, które odzwier-

cięcia jego rzeczywistą sytuację na rynku, pozwala mu na właściwą alokację zasobów finansowych oraz zapewnia jego koncentrację na najważniejszych celach strategicznych. Tym samym można stwierdzić, że koncepcja *balanced scorecard* przyczynia się do uzyskania pełnej informacji o obecnym i przyszłym stanie przedsiębiorstwa, w którym została skutecznie wdrożona.

Jak wieloznaczne jest pojęcie controllingu, tak i problematyka instrumentów controllingu jest bardzo różnorodnie ujmowana przez różnych autorów zajmujących się tą problematyką. W. Radzikowski i J. Wierzbński wymieniają ponad 60 metod controllingu, wśród których można znaleźć wiele metod i technik organizacji i zarządzania [Radzikowski, Wierzbński 1999, s. 105-106]. Brak jednolitego stanowiska w tej kwestii nie pozwala na podanie takiego katalogu narzędzi, który mógłby być uznany za w pełni zadowalający.

Dla przykładu – według R. Bramsemanna [Bramsemann 1992, s. 24] na instrumentarium controllingu składają się:

- rachunek kosztów i efektów,
- metody i techniki planowania i controllingu: techniki analizy strategicznego planowania, techniki prognostyczne, techniki podejmowania decyzji, techniki planowania, techniki kontroli i analizy,
- sprawozdawczość i zarządzanie informacją,
- komunikacja i modelowanie,
- zarządzanie innowacjami.

Według H. Vollmutha [Vollmuth 1995, s. 211-306] na instrumentarium controllingu składają się:

- krzywa doświadczeń,
- analiza konkurencji,
- logistyka,
- analizy portfelowe,
- analiza możliwości,
- krzywa życia cyklu produktu,
- analiza słabych i mocnych stron,
- luka strategiczna,
- techniki scenariuszowe.

W. Radzikowski i J. Wierzbński wyróżniają ponad 60 metod controllingu – oto niektóre z nich:

- rachunek prawdopodobieństwa,
- rachunek kosztów,
- skrzynka morfologiczna,
- system wczesnego ostrzegania,
- synektyka,
- zarządzanie przez cele,
- analiza konkurencji.

Przedstawione tutaj wybrane przykłady katalogów instrumentarium controllingowego wskazują na różnorodność metod i technik wykorzystywanych w controllingu. Różnorodność ich prezentowania wywołuje polemikę wśród osób zajmujących się koncepcją zarządzania controllingiem, ale na uwagę zasługuje fakt, że jego bogactwo i różnorodność mogą być wykorzystane w pokonywaniu różnych problemów, jakie mogą pojawić się w przedsiębiorstwie w odniesieniu do pogłębiających się procesów globalizacji. Które z tych narzędzi są bardziej lub mniej przydatne, mogą ocenić sami zainteresowani w praktycznym ich zastosowaniu.

4. Rola controllera w warunkach globalizacji

Rola controllera sprowadza się do implementacji oraz nadzorowania bieżącego systemu controllingu. Stanowisko controllera jest z jednej strony ciekawym wyzwaniem wobec procesów globalizacji i internalizacji przedsiębiorstw, a z drugiej strony wyznacza szereg wymagań, znaczny zakres obowiązków. Obecnie *controller* jest postrzegany jako partner biznesowy, pełni w przedsiębiorstwie funkcje koordynacyjno-nadzorcze i wspierająco-doradcze. Jest powoływany do wyszukiwania dróg wiodących do celów określonych w strategii przedsiębiorstwa. *Controller* nie jest przy tym odpowiedzialny za osiągnięty zysk ekonomiczny, ale zapewnia on instrumentarium umożliwiające nadzorowanie i sterowanie w procesie jego osiągania. W dobie globalizacji *controller* pełni dziś funkcje „menedżera globalnego”, który ma umiejętność funkcjonowania ponad granicami kultur. W dobie globalizacji, gdzie granice przestały mieć jakiegokolwiek znaczenie (przestały istnieć dla biznesu), *controller* tworzy taką kulturę organizacji, która będzie uniwersalna w różnych zakątkach świata. Wymagania, jakie dziś stawiane są osobie pełniącej rolę controllera, to:

- zdolności moderacyjne i komunikacyjne.
- zdolności do pracy trenerskiej,
- zdolności do pracy w zespole,
- myślenie kategoriami klientów i dostawców,
- gotowość do zmian prowadzących do zmian kultury organizacyjnej organizacji,
- zdolność do zarządzania konfliktami i rozwiązywania ich,
- zdolność przekonywania,
- zdolność do osiągania konsensusu,
- znajomość zachowań osób i organizacji,
- inicjowanie i moderowanie procesów uczenia się,
- zdolność do bycia partnerem w dziedzinie rozwoju i technologii,
- uwzględnianie danych dotyczących rynku i konkurencji,
- zorientowanie na procesy globalizacji,
- integrowanie aspektów cząstkowych w ogólny system zależności,

- zdolność do ukierunkowania wszystkich planów i działań na realizację strategii przedsiębiorstwa i jego cele,
- rozwój controllingu dla nowych form organizacji i przedsiębiorstw [Buchner, Mayer 2000; Zurflueh 2000].

Czytając dostępną literaturę dotyczącą tematu zarządzania controllinglem, często można się spotkać z twierdzeniem, że wymagania w stosunku do dzisiejszych menedżerów-controllerów zdecydowanie różnią się od tych, jakie miały miejsce nawet 5 lat temu. Zacieranie się granic czy działanie ponad nimi w biznesie zmienia zupełnie współczesne oblicze zarządzania. Dziś już nie wystarczy umiejętnościowe *status quo*. Konieczne jest stałe uczenie się oraz stała rekompilacja katalogu własnych umiejętności oraz dokonywanie zmian wręcz na poziomie osobowości, związanych z modyfikacją własnych zachowań, które stanowią odpowiedź na wyzwania procesów związanych z globalizacją.

5. Zakończenie

Przedsiębiorstwa działające w warunkach pogłębiającej się globalizacji, aby sprostać konkurencji i utrzymać się na rynku, któremu warunki dyktuje klient, muszą być zdolne do dokonywania szybkich przeobrażeń. Współczesne organizacje coraz rzadziej przypominają tradycyjne przedsiębiorstwa ze statycznymi, tradycyjnymi strukturami. Coraz częściej dominują tzw. żywe struktury, które podlegają ciągłym przeobrażeniom. Tradycyjne „ciało organizacyjne” zastępują zespoły projektowe powoływane *ad hoc* w celu rozwiązania konkretnego problemu. To z kolei pociąga za sobą konieczność posiadania, nawet przez szeregowych pracowników, specjalistycznej wiedzy oraz umiejętności wykonywania coraz bardziej złożonych i mniej powtarzalnych czynności. Praca staje się w większym stopniu samodzielna i wymagająca podejmowania decyzji na każdym organizacyjnym szczeblu. Rosnąca świadomość pracowników oraz ich bogatsza wiedza i kwalifikacje wymagają zupełnie innego sposobu kierowania. W coraz większym stopniu odchodzi się od kierowania autorytarnego, charakteryzującego się tym, że kierujący firmą sam podejmuje wszystkie decyzje, całą władzę skupiając w swoim ręku. Podąża się w kierunku modelu partnerskiego (partycypacyjnego), który umożliwia współpracownikom podejmowanie kluczowych decyzji i branie odpowiedzialności za nie oraz minimalizowanie funkcji kontrolnych. Dynamika konkurencyjnych procesów rynkowych, zmieniające się tak warunki zewnętrzne, jak i możliwości wewnętrzne w przedsiębiorstwach wymagają ciągłego doskonalenia w sposobie ich zarządzania. Wymuszają one konieczność wprowadzania coraz częstszych zmian w funkcjonowaniu wielu przedsiębiorstw. Każda zmiana w sposobie działania przedsiębiorstwa, w jego strukturze organizacyjnej czy też w obsadzie kadrowej zawsze powoduje stan przejściowy, charakteryzujący się okresowym

obniżeniem jego konkurencyjności. Można powiedzieć, że stan ustalony w przedsiębiorstwie to pojęcie tylko teoretyczne lub że stan ustalony to kolejno następujące po sobie stany nieustalone wywołane kolejnymi zmianami. Dlatego za niezwykle ważną dla utrzymania na odpowiednim poziomie zdolności konkurencyjnej przedsiębiorstwa uznać należy menedżerską umiejętność wypracowywania trafnych koncepcji tych zmian i sposobu ich wprowadzania. Technologia wprowadzania zmian w przedsiębiorstwie musi bazować na kryteriach efektywnościowych. By jednak tak było, wprowadzane zmiany, wywołując zamierzony skutek, powinny równocześnie spowodować jak najmniej niepożądanych efektów ubocznych. W tych procesach menedżer musi kierować się zasadami: intencje tych zmian powinny być dla jak największej liczby ludzi w przedsiębiorstwie jednoznacznie czytelne, logiczne oraz należyte uzasadnione. Należy pamiętać, że pracownicy przedsiębiorstwa to nie tylko podwładni – to również partnerzy menedżerów w realizacji celów firmy. A zatem w interesie kadry zarządczej przedsiębiorstw jest zrobienie wszystkiego, co możliwe, by te zmiany zostały przyjęte z możliwie największą ufnością i przekonaniem, że służą one interesom firmy, oraz aby zostały zaakceptowane i ludzie jak najszybciej mogli odnaleźć się w nowej sytuacji, której charakter wyznaczać będą pogłębiające się w naszej rzeczywistości gospodarczej procesy związane z globalizacją. Podsumowując, koncepcja zarządzania przedsiębiorstwem oparta na controllingu jest niezmiernie potrzebna polskim przedsiębiorstwom, ponieważ będzie pozwalała im na obecność na rynkach krajowych i zagranicznych oraz na nowocześniejszy i dynamiczny rozwój, a zatem jest ona jedną z tych koncepcji zarządzania, która pozwala sprostać wyzwaniom, jakie niesie ze sobą globalizacja.

Literatura

- Bramseman R., *Controller Ausbildung*, Muenchen-Wien 1992.
- Bramseman R., *Handbuch Controlling. Methoden und Techniken*, Carl Hanser Verlag, Muenchen, Wien 1990.
- Buchner H., Mayer F., *Der Controller der Zukunft*, „Controller Magazin” 2000 nr 2.
- Drucker P.F., *Skuteczne zarządzanie*, PWE, Warszawa 1976.
- Gabrusiewicz W., Kamela-Sowińska A., Poetschke H., *Rachunkowość zarządcza*, PWE, Warszawa 1998.
- Horvath P., *Das Controllingkonzept. Der Weg zu einem wirkungsvollen Controllingsystem*, Verlag C.H. Beck, Muenchen 1991.
- Kaplan R., Norton D., *Balanced Scorecard. Strategien erfolgreich umsetzen*, Schaeffler-Poeschel Muenchen 1997.
- Kołodko G.M., *Globalizacja a perspektywy rozwoju krajów postsocjalistycznych*, TNOiK. Toruń 2001.
- Radzikowski W., Wierziński J., *Controlling. Koncepcje – metody – zastosowanie*, Toruń 1999.
- Vollmuth H., *Controlling. Instrumenty od A do Z*, Warszawa 1995.
- Zurflueh R., *10 Thesen zur Management-Leistung*, „Controller Magazin” 2000 nr 6.

CONTROLLING IN THE TIME OF GLOBALIZATION

Summary

The paper presents some considerations about implementing the controlling concept in enterprises in the time of globalization. This method could be efficient in different enterprises' spheres especially in the time of increasing globalization. This article presents the essence, instruments and the role of controller in the time of globalization.

Dr inż. Piotr Karwacki jest adiunktem w Katedrze Teorii Organizacji i Zarządzania Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.