

Jerzy Janczewski*

Controlling w małym warsztacie samochodowym

Wstęp

Sektor usług motoryzacyjnych jest jedną z najdynamiczniej zmieniających się branż w Polsce. Cechuje go duży stopień złożoności: różnorodność form, struktur organizacyjnych oraz sposobów prowadzenia działalności gospodarczej. Duża liczba konkurujących ze sobą niezależnych warsztatów samochodowych¹ powoduje, że coraz trudniej jest przewidywać ich zachowania (Włodarczyk, Janczewski, 2010: 157). Sytuację taką potęguje zmienne otoczenie zewnętrzne, a przykładem są zmieniające się restrykcyjne wymogi bezpieczeństwa narzucane producentom, stagnacja na rynku sprzedaży nowych samochodów i jednocześnie stałe zainteresowanie samochodami używanymi sprowadzanymi z zachodu Europy (Hańczka, 2013). Corocznie zwiększa się liczba samochodów poruszających się po naszych drogach, a także wzrasta liczba napraw i wymienianych części, według prognoz firm analizujących rynek motoryzacyjny park samochodowy w Polsce nadal będzie wzrastał. Dla warsztatów zajmujących się serwisowaniem samochodów przekłada się to zapotrzebowaniem na nowe narzędzia i specjalistyczną wiedzę oraz na nowe sposoby zarządzania przedsiębiorstwem.

Celem artykułu jest przedstawienie niektórych kwestii controllingu w zarządzaniu mikroprzedsiębiorstwem i prezentacja ich na przykładzie małego warsztatu zajmującego się obsługą i naprawą pojazdów samochodowych.

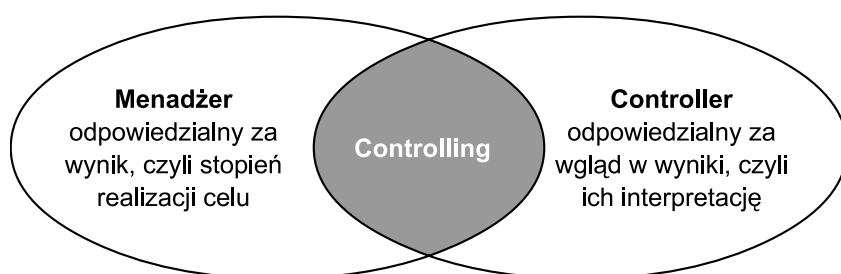
* Dr inż. Jerzy Janczewski, adiunkt w Katedrze Systemów Transportu na Wydziale Informatyki, Zarządzania i Transportu Akademii Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi.

¹ Obecnie w Polsce funkcjonuje około 19 tys. niezależnych warsztatów samochodowych. Licznie stanowią one około 80% całego rynku napraw. Liczba ta stale się zmienia, ponieważ część warsztatów jest zamykana, a na ich miejsce powstają nowe. Największy udział, bo około 73% całkowitej liczby warsztatów stanowią warsztaty małe i średnie, które zaliczane są do kategorii przedsiębiorstw mikro lub małych.

Controlling jako metoda zarządzania firmą

Controlling traktuje się jako instrument podnoszenia efektywności funkcjonowania podmiotów gospodarczych. Controlling sprawdza się również jako skuteczna metoda walki z kryzysem, ryzykiem, konkurencją i wzrastającą zmiennością otoczenia oraz jako sposób zarządzania, który zapobiega upadłości firmy, zapewniając jej długotrwały rozwój. Wdrażanie controllingu zmusza menadżerów do zamiany sposobu myślenia, wprowadzania innowacji i nadszycia za otoczeniem. Controlling daje przedsiębiorstwu przewagę w konkurencji na rynku i ułatwia menadżerom panowanie nad przedsiębiorstwem i tym samym, zapobiega stosowaniu przez firmę strategii dryfowania lub kierowania intuicyjnego – charakterystycznego dla wielu mikro- i małych podmiotów gospodarczych w Polsce.

Controlling jest metodą zarządzania, kładącą duży nacisk na planowanie, kontrolę wyników oraz motywowanie, co rzadko stosują polskie mikroprzedsiębiorstwa. Zadaniem controllingu nie jest ściśle planowanie, ale powodowanie, by planowano. Funkcja organizacyjna w controllingu widoczna jest w przedsiębiorstwach, które stosują w praktyce ten instrument zarządzania w wyodrębnianiu ośrodków odpowiedzialności oraz w zmianie ich hierarchii i układu w miarę potrzeby zmian w systemie zarządzania. Funkcję motywowania eksponuje się w procesie budżetowania i premiach przyznawanych za stopień realizacji zadań.



Rys. 1 Funkcje menadżera i controllera.

Źródło: Sierpińska, Niedbała, 2003: 17.

Wyodrębniona w przedsiębiorstwie komórka controllingu zazwyczaj nie podejmuje decyzji, tylko je przygotowuje (Sierpińska, Niedbała, 2003: 17). Obszar zbieżności roli menadżera i controllera w przedsiębiorstwie pokazuje rysunek 1, a podział zadań i odpowiedzialności pomiędzy menadżerem i controllerem prezentuje tabela 1.

Controlling wymusza i ułatwia planowanie, dostarcza metodykę i w ten sposób zmierza w kierunku zarządzania przez cele. Dzięki wykorzystanym technikom i metodom ułatwia wykrywanie odchyłeń od ustalonych celów, a dzięki zasadom tolerancji na wielkość odchyłeń zbliża się do zarządzania przez wyjątki (Sierpińska, Niedbała, 2003: 28). W mikro i małych firmach, do których zaliczana jest większość niezależnych serwisów samochodowych, trudno jest wyodrębnić

w strukturze organizacyjnej dodatkowe stanowisko controllera. Małe i średnie serwisy to przeważnie przedsiębiorstwa osób fizycznych, w których funkcje menedżera i właściciela pełni jedna i ta sama osoba. Nie oznacza to jednak, że właściciel nie może być również controllerem lub delegować taką funkcję innemu pracownikowi bądź współpracującemu członkowi rodziny, bez konieczności tworzenia dodatkowego stanowiska pracy.

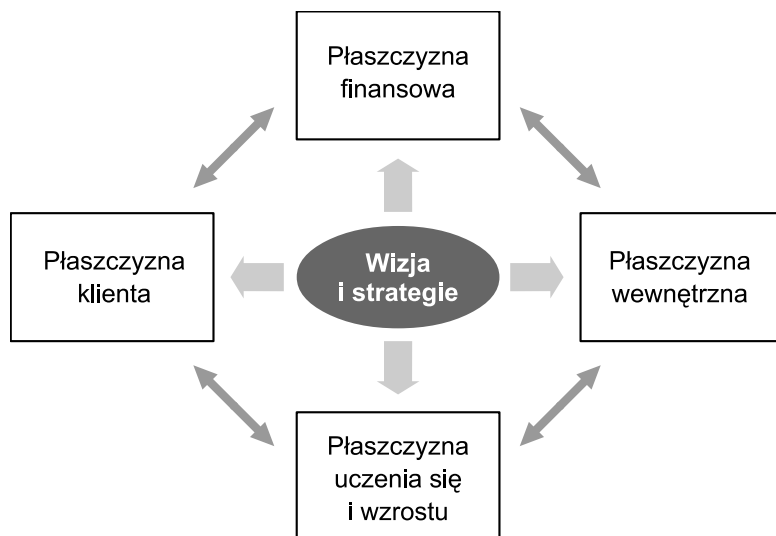
Tabela 1. Podział zadań pomiędzy controllerem i menadżerem

Controller	Menadżer
Koordynuje podstawy planowania i decyzji zarządzania procesem budżetowania.	Określa wielkości do budżetu, cele i środki do ich realizacji oraz podejmuje decyzje.
Informuje periodycznie o wielkości i przyczynach odchyłań od celu.	Stosuje środki sterowania w przypadku odchyłań od celu.
Informuje periodycznie o zmianach w otoczeniu przedsiębiorstwa.	Działa i reaguje, aby dopasować cele i środki do zmieniających się warunków otoczenia przedsiębiorstwa.
Dostarcza porad ekonomicznych.	Zasięga porad ekonomicznych.
Wdraża ekonomiczne metody i instrumenty oraz uzgodnione decyzje.	Ustala wymagania dla określonego celowo sterowania przedsiębiorstwem.
Współtworzy rozwój przedsiębiorstwa (np. jako innowator).	Zarządza dążąc do realizacji celów, opierając się na planowaniu i kontroli.
Jest navigatorem i doradcą menadżera.	Uważa controllera za niezbędnego partnera w procesie zarządzania.

Źródło: Chachuła, 2009: 27.

Strategiczna karta wyników jako narzędzie controllingu

Zdaniem Kaplana i Nortona, przedsiębiorstwo, które chce odnosić sukcesy na konkurencyjnym rynku, musi dostosować się do rynku nie tylko dobrą strategią, ale przede wszystkim zdolnością do jej rzeczywistej realizacji. Im większa organizacja, tym trudniej to osiągnąć (Kaplan, Norton, 2007: 11). Należy zatem wnioskować, że mikro- i małe firmy dzięki dużej elastyczności dysponują większymi zdolnościami realizacji przyjętych celów niż przedsiębiorstwa duże. Aby móc efektywnie wdrożyć strategię firmy, należy przełożyć ją na konkretne cele i miary. Narzędziem, które pozwala przełożyć strategię na język konkretnych zadań i miar dla szczebli operacyjnych, jest *Balanced Scorecard* (Zbilansowana Karta Dokonań, BSC), określana też często jako strategiczna, zrównoważona lub zintegrowana karta wyników. Karta taka jest narzędziem bardzo przydatnym w procesie monitorowania i kontroli, który wspomaga proces podejmowania decyzji.



Rys. 2. Filozofia zrównoważonej karty wyników.

Źródło: Marciniak, 2008: 209.

Wdrożenie jej w przedsiębiorstwie może przyczynić się do osiągnięcia sukcesów rynkowych. Proces wdrożenia strategicznej karty wyników jest możliwy, jeśli przedsiębiorstwo będzie miało określoną wizję, misję i strategię oraz jasno sformułowane reguły interpretacji tych pojęć. Przyjmując zastosowanie założeń zrównoważonej karty wyników, bazę controllingu strategicznego w przedsiębiorstwie można zbudować zgodnie z zasadą czterech płaszczyzn i związków przyczynowo-skutkowych, które obejmują: uczenie się i wzrost, zależności wewnętrzne, klienta oraz finanse. Filozofię zrównoważonej karty wyników przedstawia rysunek 2, wskazując jednocześnie na relacje zachodzące pomiędzy poszczególnymi płaszczyznami (Marciniak, 2008: 209).

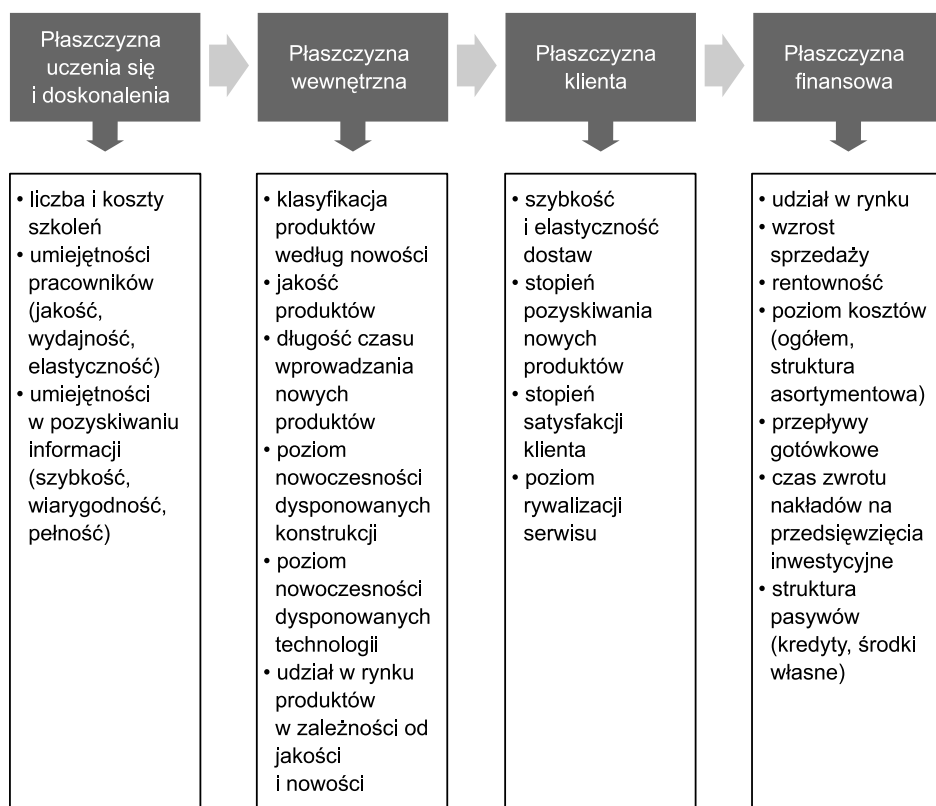
Kompleksowość podejścia do przedsiębiorstwa jest w metodzie zapewniona dzięki uwzględnieniu czterech płaszczyzn jego działalności. Zarządzanie strategiczne sprowadza się do udzielenia odpowiedzi na pytania dotyczące określenia (tamże: 209–210):

- możliwości realizowania procesu rozwoju w świetle urzeczywistniania określonej wizji;
- procesów, w których przedsiębiorstwo będzie się pozytywnie wyróżniać, zaspakajając potrzeby klientów i akcjonariuszy², interesariuszy;

² W przypadku mikro- i małych przedsiębiorstw termin „akcjonariusz” nie może być kojarzony z formalnym dawcą kapitału. Potocznie można go traktować tożsamo z pracownikiem, bankiem lub członkiem rodziny właściciela przedsiębiorstwa, a więc z podmiotami lub osobami, które są zainteresowane wynikami firmy, gdyż w pośredni sposób dostarczają kapitału do firmy, niekoniecznie w postaci pieniężnej.

- postrzegania przez klientów podmiotu gospodarczego poprzez pryzmat realizacji przyjętej wizji;
- postrzegania przez interesariuszy działań zmierzających do osiągnięcia sukcesu finansowego.

Między płaszczyznami przedstawionymi na rysunku 2 istnieją zależności przyczynowo-skutkowe. W praktyce planistycznej każda z płaszczyzn powinna być scharakteryzowana za pomocą wybranych mierników. Przykład preferowanych mierników przedstawia rysunek 3. Wybór tychże mierników do bazy planistycznej zależy przede wszystkim od: specyfiki przedsiębiorstwa, zakresu controllingu, horyzontu czasu objętego controllingiem planu strategicznego oraz sposobu funkcjonowania systemu controllingu w ramach przedsiębiorstwa (gromadzenie i przepływ informacji, przetwarzanie informacji, tryb podejmowania decyzji itp.) (tamże: 210).



Rys. 3. Przykład preferowanych mierników bazy controllingu strategicznego zgodny ze związkami przyczynowo-skutkowymi modelu Kaplana i Nortona.

Wybór perspektyw i zrównoważenie celów oraz wybór mierników w ramach poszczególnych perspektyw umożliwiają prawidłowe wdrożenie koncepcji strategicznej karty wyników. Każdy cel w ramach perspektywy powinien być powiązany przynajmniej jednym miernikiem. Miernik ten będzie określał, w jaki sposób obszar w przedsiębiorstwie objęty kartą realizuje dany cel (Chachula, 2009: 132).

Charakterystyka wybranego warsztatu samochodowego

Analizowane przedsiębiorstwo to firma świadcząca usługi naprawy i obsługi samochodów z siedzibą w województwie łódzkim. Przedsiębiorstwo usytuowane jest na obrzeżu małego miasta. Powstało w 1993 roku jako przedsiębiorstwo osoby fizycznej. Przedmiotem działalności przedsiębiorstwa jest:

- obsługa i naprawa samochodów,
- konserwacja podwozia,
- montaż i obsługa instalacji LPG,
- sprzedaż części samochodowych,
- świadczenie usług autopomocy i holowania.

Podstawowym przedmiotem działalności jest obsługa i naprawa pojazdów osobowych i dostawczych. Warsztat przyjmuje do naprawy samochody różnych marek, są to przeważnie samochody pięcioletnie i starsze – mniej skomplikowane technicznie. W przedsiębiorstwie pracuje, łącznie z właścicielem i jego żoną siedem osób, w tym pięć osób to mechanicy zatrudnieni na podstawie umowy o pracę. Właściciel jest jednocześnie menedżerem firmy. Zajmuje się obsługą klientów, rozdziela pracę i nadzoruje mechaników. Żona właściciela prowadzi zaopatrzenie, sprzedaż części i akcesoriów, ewidencje przychodów i rozchodów, rozlicza zlecenia oraz wykonuje pozostałe czynności administracyjne. Prowadzenie spraw pracowniczych i kontakty z Urzędem Skarbowym i Zakładem Ubezpieczeń Społecznych przedsiębiorstwo zleciło wyspecjalizowanemu podmiotowi świadczącemu usługi rachunkowe.

Zasoby warsztatu, tak jak każdej innej organizacji, można podzielić na zasoby ludzkie, pieniężne, rzeczowe i informacyjne (Griffin, 2004: 5). Zasoby ludzkie to liczba pracowników, ich kwalifikacje, uzdolnienia, a także przedsiębiorczość. Zasoby finansowe to kapitał finansowy wykorzystywany przez organizację do finansowania działań zarówno bieżących, jak i długookresowych. Do zasobów rzeczowych należą pomieszczenia biurowe, magazynowe i produkcyjne, sprzęt oraz surowce. Zasoby informatyczne, natomiast, to wszelkiego rodzaju użyteczne dane niezbędne do skutecznego podejmowania decyzji, certyfikaty, procedury, technologie. Przykłady zasobów wykorzystywanych w omawianym serwisie samochodowym przedstawiono w tabeli 2.

W usługach motoryzacyjnych, tak jak w całym sektorze usług, znaczącą rolę odgrywa czynnik ludzki. Kwalifikacje pracowników oraz poziom kadry kierowniczej decydują o efektywności i jakości działania każdego przedsiębiorstwa. Jest to szcze-

gólnie ważne w warunkach dużego zaawansowania technologicznego i skomplikowanej budowy współczesnego samochodu. Niski poziom kwalifikacji mechaników wpływa negatywnie na wprowadzanie nowych technologii w serwisowaniu i naprawie współczesnych samochodów. Mikrofirmy, w tym i małe warsztaty, jak wynika z wielu badań, pobieżnie traktują problem systematycznych szkoleń i jednocześnie stale zwracają uwagę na brak na rynku pracy odpowiednio wykwalifikowanej kadry (*Największe problemy...*, 2013).

Tabela 2. Zasoby wykorzystywane w analizowanym warsztacie samochodowym

Zasoby ludzkie	<ul style="list-style-type: none"> – pracownicy na stanowiskach nierobotniczych – 2 osoby – pracownicy na stanowiskach robotniczych – 5 osób (mechanicy) – kwalifikacje, motywacje – przedsiębiorczość
Zasoby finansowe	<ul style="list-style-type: none"> – wkład właściciela – oszczędności właściciela i rodziny – zyski firmy – kredyty, pożyczki bezzwrotne
Zasoby rzeczowe	<ul style="list-style-type: none"> – budynek z powierzchnią warsztatową magazynową, administracyjno-biurową, socjalną, sklepem oraz parkingiem dla klientów – dwa podnośniki jednokolumnowe oraz jeden kanał – dwa samochody osobowe – samochód do przewozu uszkodzonych pojazdów – laweta – multimetr i oscyloskop warsztatowy – analizator spalin – komputery – 1 stacjonarny i 3 przenośne z dostępem do Internetu – uniwersalne i specjalistyczne narzędzia warsztatowe.
Zasoby informacyjne (niematerialne)	<ul style="list-style-type: none"> – kontakty z klientami indywidualnymi – dobra reputacja warsztatu – ogłoszenia, reklama w miejscowych środkach masowego przekazu oraz w Internecie, – aktywna strona internetowa – technologie i procedury obsługi samochodu i montażu instalacji LPG – certyfikaty.

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 3. Cele szczegółowe warsztatu

Lp.	Cel szczegółowy warsztatu	Działania	Czas realizacji
1.	Modernizacja wyposażenia	Zakup nowoczesnych urządzeń diagnostycznych	3 lata
2.	Pozyskanie klientów flotowych	Nawiązanie współpracy z firmami użytkującymi w działalności gospodarczej samochody osobowe i dostawcze	3 lata
3.	Przystąpienie do znanej sieci warsztatów, np. Bosch	Współpraca z producentem markowych części	3 lata
4.	Rozbudowa warsztatu o nowe stanowisko	Zakup podnośnika dwukolumnowego	1 rok

Lp.	Cel szczegółowy warsztatu	Działania	Czas realizacji
5.	Poszerzenie zakresu usług	Zakup urządzenia do obsługi klimatyzacji	1 rok
6.	Szkolenie mechaników i kadry kierowniczej	Szkolenia w zakresie budowy i obsługi samochodów, obsługi klienta i sprzedaży usług	Na bieżąco
7.	Profesjonalne biuro obsługi klienta	Wydzielenie i wyposażenie stanowiska do obsługi klienta	1 rok
8.	Pozyskanie pracownika ze znajomością mechatroniki	Zatrudnienie jednej osoby posługującej się nowoczesnymi urządzeniami diagnostycznymi	1 rok

Źródło: Opracowanie własne.

Warsztat, aby poprawić sytuację, założył podnoszenie kwalifikacji, doskonalenie i rozwój umiejętności zawodowych realizować poprzez:

- opracowanie kompleksowego programu szkolenia i doskonalenia oraz wdrażania go w życie;
- intensywne wykorzystywanie dostępnych form kształcenia i szkolenia;
- specjalistyczne szkolenia mechaników i kadry kierowniczej.

Mocną stroną warsztatu jest płynność finansowa, lojalni i stali klienci, wyrobiona marka i dobra opinia o jakości usług. Innym atutem analizowanego warsztatu jest jego wielkość. Mała firma jest bardziej elastyczna i łatwiej oraz lepiej może dostosować usługę do wymogów klienta, lepszy jest też przepływ informacji nie tylko wewnątrz, ale także pomiędzy firmą a jej klientami. Celem strategicznym warsztatu jest zabezpieczenie zdolności rozwoju przedsiębiorstwa, pomnażanie wartości dla właściciela oraz zwiększanie poziomu adaptacyjności przedsiębiorstwa do otoczenia. Celem operacyjnym natomiast jest wzrost bieżącej rentowności, płynności i efektywności, dążenie do maksymalizacji nadwyżki finansowej oraz zwiększenie sprawności funkcjonowania przedsiębiorstwa. Kierownictwo warsztatu, aby sprostać wyznaczonym celom strategicznym, podjęło działania, które prezentuje tabela 3. W sytuacji postępu technicznego w motoryzacji i zagrożenia ze strony lepiej wyposażonych serwisów do stałego usprawniania pozostaje kwestia rozbudowy warsztatu o nowe stanowiska, wdrożenia nowoczesnych narzędzi serwisowych i modernizacja warsztatu o profesjonalne biuro obsługi klienta, przystąpienie do znanej sieci, poszerzenie zakresu usług, pozyskanie klientów flotowych i zatrudnienie pracownika ze znajomością mechatroniki.

Strategiczna karta wyników i mapa strategii warsztatu

W strategicznej karcie wyników zastosowano cztery płaszczyzny rozwojowe przedsiębiorstwa, tj.: perspektywę klienta, rozwoju i wzrostu, procesów wewnętrz-

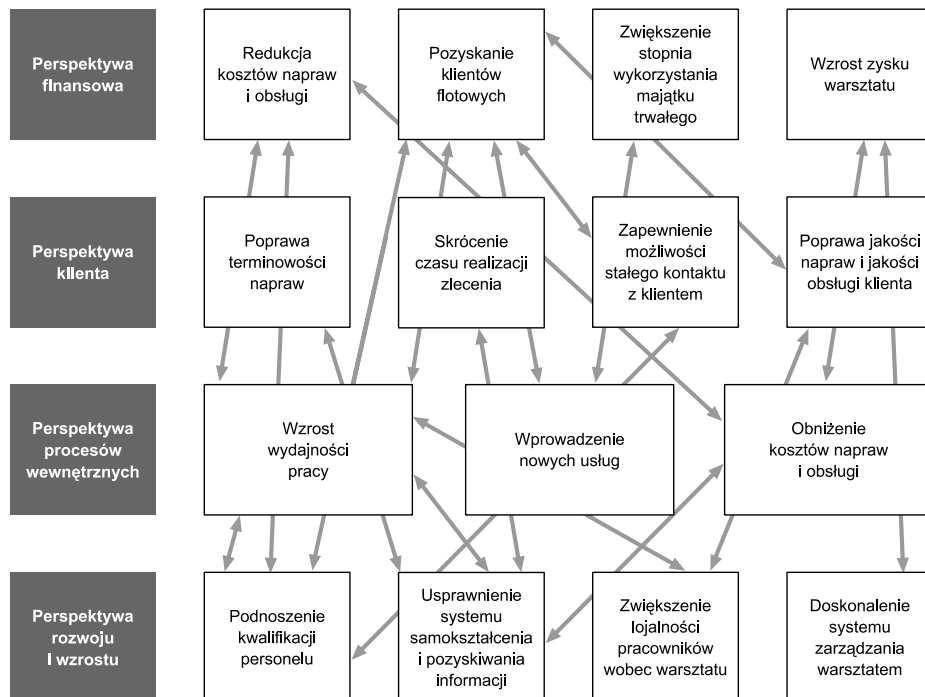
nych i finansową (tabela 4). Użytecznym narzędziem ułatwiającym wdrożenie zrównoważonej karty wyników jest mapa strategii (rys. 4). Mapa pozwala przedsiębiorstwu zintegrować myślenie strategiczne z codziennością firmy i stanowi podstawę systemu zarządzania ukierunkowanego na realizację strategii. Proces tworzenia mapy rozpoczął się od sprecyzowania celów finansowych wynikających z wizji: Czy zakładany poziom wyników warsztat osiągnie poprzez wzrost zysku, redukcję kosztów napraw i obsługi samochodów, pozyskanie nowych klientów, np. flotowych?

Tabela 4. Strategiczna karta wyników dla warsztatu

	Cele szczegółowe	Miary	Zadania
Perspektywa finansowa	Wzrost obrotów warsztatu (poprzez przyrost liczby klientów)	Liczba naprawianych samochodów dziennie	Zwiększenie o 50% w ciągu 3 lat
	Pozyskanie nowych klientów (przede wszystkim klientów flotowych)	Liczba nowych klientów	Zwiększenie o 30% w ciągu 3 lat
	Zwiększenie stopnia wykorzystania majątku trwałego (poprzez budowę nowego stanowiska naprawczego w niewykorzystanej w pełni hali warsztatowej).	Stopa zwrotu kapitału	Zwrot zainwestowanego kapitału w ciągu 3 lat
	Wzrost zysku poprzez doskonalenie systemu obsługi i naprawy oraz zarządzania	Wzrost zysku netto	Zwiększenie o 2% w ciągu roku
Perspektywa klienta	Poprawa terminowości napraw (poprzez zastosowanie nowoczesnego systemu diagnozowania, szkolenia mechaników i ścisłą współpracę z dostawcami części)	Procent nieterminowo zrealizowanych napraw	Redukcja do zera w ciągu 3 lat
	Redukcja kosztów naprawy (poprzez efektywne wykorzystanie czasu pracy mechaników, nowoczesnego systemu diagnozowania pojazdów oraz właściwych części i materiałów)	Koszty robocizny, koszty części i materiałów	Zmniejszenie o 15% w ciągu 3 lat
	Zapewnienie możliwości stałego kontaktu z klientem drogą telefoniczną lub wirtualną, organizacja nowoczesnego Biura Obsługi Klienta	Liczba odebranych połączeń telefonicznych lub odwiedzin na stronie internetowej	Możliwość śledzenia przebiegu naprawy przez internet
	Poprawa jakości napraw i jakości obsługi klienta	Procent powracających klientów	Wzrost o 15% rocznie
Perspektywa procesów wewnętrznych	Wzrost wydajności i jakości pracy (poprzez powiązanie systemu wynagrodzeń z zyskiem firmy)	Efektywnie wykorzystany czas pracy mechaników	Wzrost o 10% w ciągu roku
	Wprowadzenie nowych usług (obsługa i naprawa układu klimatyzacji)	Procent klientów korzystających z usługi	Wzrost obrotów warsztatu o 15%
	Obniżenie kosztów naprawy (poprzez wykorzystanie nowoczesnej diagnostyki i popularyzację części regenerowanych)	Roczny koszt napraw	Zmniejszenie kosztu o 5%
	Partycypacja pracowników w podziale zysków firmy	Udział wynagrodzeń finansowanych z zysku warsztatu	Wzrost wynagrodzeń o 30%

	Cele szczegółowe	Miary	Zadania
Perspektywa rozwoju i wzrostu	Podnoszenie kwalifikacji personelu	Liczba szkoleń rocznie	Pięć szkoleń rocznie na pracownika
	Usprawnienie systemu samokształcenia i pozyskiwania informacji	Środki przeznaczone na czasopisma fachowe, udział w targach i konkursach	Zwiększenie o 10% rocznie
	Ograniczenie rotacji pracowników	Liczba zwolnień pracowników	Spadek do zera w ciągu 3 lat

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 4. Mapa strategii.

Źródło: Opracowanie własne.

Następnie wybrano grupy klientów docelowych, którzy zagwarantują realizację celów finansowych. Dalej, szukano odpowiedzi na pytanie, co jest ważne dla tych grup klientów i jaką propozycję wartości można im zaoferować – tj. między innymi, czy nastąpi poprawa terminowości i jakości napraw, skrócenie czasu realizacji zlecenia serwisowego? Kolejnym etapem było zidentyfikowanie kroków w zakresie procesów logistyki, niezbędnych do stworzenia założonej propozycji wartości i poprawy wyników finansowych, np. wzrostu wydajności pracy i przyjęcie w zaopatrzeniu w części zamienne zasady *just in time*. Następnie oceniono zakres niezbędnych zmian i inwestycji w obszarze infrastruktury i zasobów warsztatu oraz z perspekty-

wy wzrostu i rozwoju, między innymi dotyczących podnoszenia kwalifikacji mechaników, udziału ich w targach i konkursach, usprawnienia systemu samokształcenia i pozyskiwania informacji niezbędnych do obsługi i naprawy samochodów.

Efekty wdrożenia systemu controllingu w warsztacie

W analizowanym warsztacie controlling spowodował przede wszystkim poprawę rentowności poprzez redukcję kosztów, doskonalenie systemu zaopatrzenia w części, jak też lepsze wykorzystanie zasobów zarówno materialnych, jak i niematerialnych. W obszarze stosunków pracowniczych zwiększył lojalność pracowników wobec firmy. Usprawnienia organizacyjne, jak też szybkość pozyskiwania i wykorzystywania informacji oraz lepsze planowanie czy trafność podejmowanych decyzji to kolejne atuty związane z controllingiem zastosowanym w warsztacie. Efekty wdrożenia controllingu w zakresie wybranych celów szczegółowych założonych przez kierownictwo warsztatu samochodowego, wymieniono w tabeli 5.

Modernizacja wyposażenia, rozbudowa warsztatu o nowe stanowisko, poszerzenie zakresu usług pozwoliła na redukcję kosztów napraw i obsługi, skróciła czas realizacji zlecenia serwisowego, poprawiła terminowość wykonania usługi, usprawniła proces diagnozowania przez co nastąpił również wzrost wydajności pracy mechaników. Controlling spowodował, że podjęto działania ukierunkowane na pozyskanie dodatkowych klientów, którzy z racji prowadzonej działalności gospodarczej użytkują samochody osobowe i dostawcze. Zaplecze techniczne, którym dysponuje warsztat, głównie hala napraw, wyposażenie, parking, magazyn, a także załoga, posiadająca odpowiednie kwalifikacje stwarzają możliwość przystąpienia do znanej sieci warsztatów. Warsztat poprzez uczestnictwo w sieci ma szansę na pozyskanie dodatkowych klientów, wzrost obrotów, zwiększenie stopnia zadowolenia klientów i poziomu zaufania do firmy oraz stały rozwój zasobów niematerialnych. Profesjonalne biuro obsługi klienta, oprócz racjonalnego wykorzystania pomieszczeń warsztatu, to przede wszystkim usprawnienie procesu obsługi klienta i zarządzania warsztatem. Biuro obsługi jest miejscem pierwszego kontaktu klienta z serwisem, wywiadu co do zakresu obsługi i naprawy pojazdu, ustalenia kosztów, formy zapłaty za usługę, a także poczekalnią dla klienta. Gromadzenie danych w systemie informatycznym biura pozwala na śledzenie historii pojazdu i współpracy z klientem, jest też pomocne w działaniach marketingowych.

Rynek oferuje różnego rodzaju szkolenia dla osób, które działają w sektorze usług motoryzacyjnych. Warsztat skorzystał z oferty nie dość, że prowadzonej przez profesjonalistów, to również bezpłatnej. Dzięki poddaniu kadry procesom profesjonalnego szkolenia warsztat pozyskał nowych klientów, zminimalizował popełniane błędy, mechanicy uzyskali nowe informacje o naprawianych samochodach. W rezultacie nastąpiła poprawa jakości wykonywanych usług i wydajności pracy. Pozyskanie pracownika ze znajomością mechatroniki pozwoliło na rozwiązanie problemu

naprawy skomplikowanych systemów sterowania zasilaniem i bezpieczeństwem samochodu a także posługiwania się nowoczesnym sprzętem diagnostycznym. Współczesny samochód wyposażony jest we współpracujące ze sobą urządzenia elektroniczne, których usterki trudno zlokalizować bez posiadania właściwych przyrządów i urządzeń testujących.

Tabela 5 Efekty wdrożenia controllingu w warsztacie samochodowym w zakresie wybranych celów szczegółowych

	Cel szczegółowy	Efekty wdrożenia controllingu			
		Perspektywa finansowa	Perspektywa klienta	Perspektywa procesów wewnętrznych	Perspektywa rozwoju i wzrostu
1	Modernizacja wyposażenia, rozbudowa warsztatu o nowe stanowisko, poszerzenie zakresu usług	– wzrost zysku – redukcja kosztów napraw	– poprawa terminowości i jakości napraw – skrócenie czasu realizacji zlecenia serwisowego – kompletna oferta	– wzrost wydajności pracy – obniżenie kosztów napraw	– usprawnienie systemu diagnozowania – nowoczesne zarządzanie
2	Pozyskanie klientów flotowych	– wzrost obrotów	– kompletna oferta usług – konkurencyjne ceny	– nowe usługi – przychody z nowych usług	– stworzenie odpowiedniego klimatu do rozwoju firmy
3	Przystąpienie do znanej sieci warsztatów	– pozyskanie nowych klientów – wzrost zysku	– zwiększenie stopnia zadowolenia klienta z przedstawionej oferty	– zrozumienie i dostosowanie się do potrzeb klientów	– rozwój zasobów – wzrost lojalności i zaufania pracowników do firmy
4	Profesjonalne biuro obsługi klienta	– racjonalne wykorzystanie pomieszczeń	– zwiększenie stopnia zadowolenia klientów	– doskonalenie procesu usługi	– nowoczesne zarządzanie
5	Szkolenie mechaników i kadry kierowniczej	– pozyskanie nowych klientów	– poprawa jakości napraw	– zminimalizowanie błędów	– podnoszenie kwalifikacji – rozwój osobisty
6	Pozyskanie pracownika ze znajomością mechatroniki	– wzrost obrotów	– poszerzenie zakresu obsługi i naprawy	– zmniejszenie czasu naprawy	– rozwój zasobów

Źródło: opracowanie własne autora.

Podsumowanie

W ostatnim okresie obserwuje się spowolnienie tempa rozwoju gospodarczego, dotyczy to również usług motoryzacyjnych. Klienci indywidualni oraz firmy poszuku-

ją usług, zarówno tanich, jak i o odpowiednio wysokiej jakości. Z drugiej strony, firmy, chcąc utrzymać się na rynku, muszą zmierzać do obniżki swoich kosztów i jednocześnie dbać o rozwój ilościowy i jakościowy. Wiele mikro- i małych przedsiębiorstw staje przed problemami, których za pomocą tradycyjnych metod zarządzania nie można rozwiązać. Stagnacja obrotów na przesyconym rynku, wzrastające koszty, mały rozwój gospodarczy, globalizacja, zwiększona kompleksowość i zaostrzona konkurencja to czynniki, które mają coraz większy wpływ na osiągnięcie zysku. Chcąc lepiej radzić sobie z tymi problemami, przedsiębiorcy muszą zmienić sposób myślenia, ponieważ tradycyjne metody zarządzania okazują się niewystarczające, aby skutecznie prowadzić przedsiębiorstwo.

Metoda zarządzania oparta na koncepcji strategicznej karty wyników obejmuje wszystkie obszary działalności warsztatu. Realizacja celów strategicznych na poszczególnych poziomach organizacyjnych firmy ma wpływ zarówno na procesy zachodzące wewnątrz (perspektywa rozwoju i procesów wewnętrznych), jak również na otoczenie (perspektywa klienta i finansowa). Warsztat, po zastosowaniu strategicznej karty wyników, zaobserwował szereg pozytywnych efektów ściśle powiązanych z jej wdrożeniem, tj. wzrosła świadomość i odpowiedzialność pracowników, wzrosła efektywność pracy i planowania, wzrosła liczba i poziom wdrażanych zmian oraz zadowolenie klientów z wykonywanych usług, a także wiedza pracowników. Również obniżyły się koszty działalności warsztatu.

Analizowany warsztat, by móc sprostać wyzwaniom rynku napraw samochodów zmuszony został do poszukiwania własnej ścieżki rozwoju. Poprzez zastosowanie controllingu firma uzyskała zdolność właściwej oceny swojej sytuacji, sformułowała odpowiednią strategię rozwoju, zgodnie z misją, która zakładała przede wszystkim pozyskanie nowych klientów i zapewnienie ich zadowolenia.

Summary

Controlling in a small garage

This paper presents selected issues of controlling in micro and small firms management.

The author defined strategic objectives of the company, presented strategic scorecard and map, and also assessed the effects of implementation of controlling procedures in a small garage servicing and repairing cars.

Keywords: controlling, small garage, automotive services

Bibliografia

- Chachuła D. (2009), *Controlling. Koncepcje, narzędzia, modele*, Warszawa.
- Griffin R.W. (2004), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa.
- Hańczka W., Coraz większy import aut używanych do Polski, 2013.07.02, <http://motofocus.pl/wiadomosci-rynkowe/10468/coraz-wiekszy-import-aut-uzywanych-do-polski>, dostęp dnia 05.07.2013.
- Kaplan R.S., Norton D.P. (2007), *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, Warszawa.
- Marciniak S. (2008), *Controlling. Teoria zastosowania*, Warszawa.
- Największe problemy warsztatów – wyniki ankiety, <http://motofocus.pl/publikacje/10455/najwieksze-problemy-warsztatow-wyniki-ankiety>, 2013.07.03.
- Sierpińska M., Niedbała B. (2003), *Controlling operacyjny w przedsiębiorstwie. Centra odpowiedzialności w teorii i praktyce*, Warszawa.
- Włodarczyk M., Janczewski J. (2010), *Przedsiębiorczość w organizacjach sieciowych w sektorze napraw samochodów*, [w:] Z. Ziolo, T. Rachwał (red.), „Przedsiębiorczość – Edukacja” nr 6, Zakład Przedsiębiorczości i Gospodarki Przestrzennej Instytutu Geografii Uniwersytetu Pedagogicznego.