

**Danuta Janczewska\***

## **Zastosowanie controllingu w zarządzaniu marketingowo-logistycznym przedsiębiorstwem z sektora MSP**

### **Wstęp**

Zarządzanie przedsiębiorstwem z sektora małych i średnich przedsiębiorstw (dalej w skrócie: MSP) wymaga podejmowania działań umożliwiających rozwój tego przedsiębiorstwa, a w obecnych czasach niekiedy przetrwanie i utrzymanie firmy na rynku. Firmy z sektora MSP nie posiadają wystarczających zasobów, aby przetrwać okresy braku zamówień czy zmniejszenia liczby nabywców. Zadania stojące obecnie przed właścicielem przedsiębiorstwa MSP są zatem bardzo trudne i obarczone wieloma niewiadomymi, stąd też wiedza techniczna, znajomość technologii i techniki wytwarzania lub realizacji usługi nie jest wystarczającym zasobem do prowadzenia przedsiębiorstwa. Zagadnienia związane z zarządzaniem przedsiębiorstwem i umiejętności menedżerskie stają się szczególnie ważne i potrzebne. W literaturze przedmiotu brak jest propozycji i opracowań badawczych dotyczących możliwości zastosowania nowoczesnych metod zarządzania firmą z sektora MSP, a dostępne źródła przytaczają przykłady stosowania najnowszych rozwiązań w zarządzaniu w firmach dużych i koncernach multinarodowych działających na rynkach międzynarodowych. Wykorzystanie tychże wzorców w przedsiębiorstwie MSP jest praktycznie niemożliwe; pojawia się zatem pytanie o nowy model zarządzania firmą małą, oparty na pozytywnych doświadczeniach i sukcesach rynkowych – który daje szanse rozwoju firmy MSP.

Celem artykułu jest przedstawienie możliwości zastosowania metod controllingowych w zarządzaniu marketingowo-logistycznym w przedsiębiorstwach z sektora MSP.

---

\* Dr inż. Danuta Janczewska, adiunkt w Katedrze Marketingu i Logistyki w Społecznej Akademii Nauki w Łodzi.

## Podstawowe definicje i określenia w teorii controllingu

Controlling jest stosunkowo nową koncepcją zarządzania organizacjami gospodarczymi, której celem – tak jak pozostałych – jest ułatwienie zarządzania przedsiębiorstwem w otoczeniu turbulentnym. Głównym impulsem do poszukiwania całkowicie nowego podejścia do pojawiających się problemów w zarządzaniu przedsiębiorstwem należy zaliczyć zjawiska oraz zmiany w działalności gospodarczej, charakterystyczne dla XX w. (Nowak, 2004: 11):

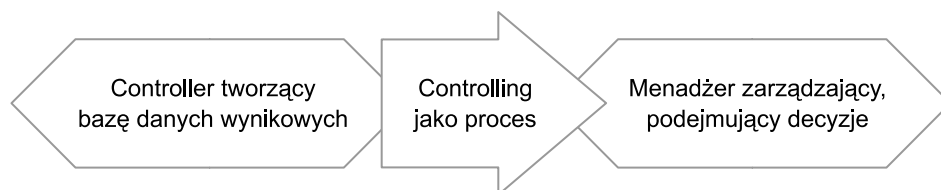
- nasilająca się koncentracja działalności i szybki wzrost przedsiębiorstw, których efektem były problemy w koordynacji działalności przedsiębiorstw i komunikacji pomiędzy nimi;
- wysoki stopień niepewności oraz dynamika zmian w otoczeniu, w tym zwłaszcza zmienność warunków prowadzenia działalności, co sprawiło, iż informacja stała się towarem niezwykle poszukiwanym;
- nadejście kryzysu gospodarczego pod koniec drugiej dekady XX w. – a właściwie fali kryzysów, które skierowały uwagę menedżerów na problematykę zarządzania, w tym szczególnie na skuteczność metod zarządzania.

Controlling stał się jednym z częściej stosowanych instrumentów zarządzania, zwłaszcza w przedsiębiorstwach dużych, koncernach i firmach międzynarodowych, których cele ustalane są wspólnie przez dyrekcję przedsiębiorstwa i pracowników zarządu (Vollmuth, 2010: 15). Controlling znalazł zastosowanie w wielu firmach w krajach rozwiniętych, jako skuteczna metoda walki z kryzysem, ryzykiem, konkurencją i wzrastającą zmiennością otoczenia. Brak jest natomiast potwierdzenia posługiwania się metodami controllingowymi w przedsiębiorstwach z sektora MSP, w których struktury organizacyjne nie są rozbudowane, a sam proces decyzyjny przebiega dynamicznie. W Polsce wprowadzanie controllingu datuje się od lat 90. XX w. i jest on głównie wdrażany w przedsiębiorstwach dużych, posiadających wystarczające zasoby informatyczne, ułatwiające syntetyzowanie danych z wielu obszarów działalności przedsiębiorstwa. Syntezy te służą następnie do budowania obrazu przedsiębiorstwa w zmiennym otoczeniu, co z kolei umożliwia podejmowanie decyzji dyrektorom i zarządom dużych przedsiębiorstw. Powstaje zatem pytanie, czy podobnie jak wiele innych metod wspomagających zarządzanie można również controlling wpisać na listę narzędzi wspierających menedżera w firmie MSP. System controllingu powinien spełniać funkcje zarządzania i być przydatny do podejmowania optymalnych decyzji, wydaje się więc, że przedsiębiorstwa MSP mogłyby wykorzystywać controlling w swojej działalności.

Głównym celem procesu controllingu w przedsiębiorstwie jest wynik przedsiębiorstwa – określony zazwyczaj w jednostkach wymiernych. Można zatem traktować controlling jako zintegrowany podsystem kierowania przedsiębiorstwem, planowania, kontroli i szybkiego przekazywania informacji. Plan strategiczny formułowany w ramach controllingu koordynuje sposoby zmierzania do celu zasadniczego, wspie-

ra jego adaptację w obrębie całego przedsiębiorstwa i tworzy zręby koordynacji całego systemu zarządzania (Sierpińska, Niedbała, 2003: 17). Założenie określonej dynamiki wzrostu przedsiębiorstwa w wyznaczonych obszarach oraz określenie zasad sterowania działalnością zapewnić ma kompleksowa kontrola poszczególnych etapów, operacji. W odniesieniu do przedsiębiorstwa jako systemu, definiowane są role i zadania poszczególnych komórek organizacyjnych realizujących cele operacyjne. Zastosowanie znajdują wszelkie dostępne metody analiz i ocen z wielu dziedzin: finansów, rachunkowości, zarządzania, marketingu, logistyki, etc.

Tak rozumiany controlling uwzględnia istnienie konkretnych relacji pomiędzy poszczególnymi funkcjami zarządzania w przedsiębiorstwie (Marciniak, 2008: 17). W dziale controllingu zazwyczaj nie podejmuje się decyzji, są one przez ten dział przygotowywane (Sierpińska, Niedbała, 2003: 17). Osoba controllera pełni w przedsiębiorstwie szczególne zadanie, zarówno ze względu na pewną celowość w zbieraniu i syntetyzowaniu niezbędnych danych, jak i ze względu na konieczność posiadania wiedzy umożliwiającej interpretację zebranych danych czy wskaźników. Menadżer podejmuje decyzje na podstawie dostarczonych danych oraz określa zbieżność tych danych z oczekiwanymi efektami działań. W systemie zarządzania controlling występuje jako działalność koordynująca funkcje zarządzania. Jego zadaniem jest zintegrowanie poszczególnych obszarów działalności przedsiębiorstwa. W controllingu może pojawić się osoba controllera. Zakres funkcji menadżera i controllera w przedsiębiorstwie prezentuje wykres 1.



Wykres 1. Wspólne obszary zastosowania controllingu jako funkcji zarządzania

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Sierpińska, Niedbała, 2003: 17.

Istotny jest podział zadań pomiędzy controllerem a menedżerem (Chachuła, 2009: 27). Podział zadań, a tym samym kompetencje obu wynikają z partnerskiej relacji pomiędzy nimi oraz uzupełniającej roli w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Podział zadań i odpowiedzialności pomiędzy menadżera i controllera prezentuje tabela 1.

**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 nawigatorem i doradcą menadżera.	Uważa controllera za niezbędnego partnera w procesie zarządzania.

Źródło: Chachuła, 2009: 27.

## Formy, funkcje i instrumenty controllingu na przykładzie przedsiębiorstwa z sektora MSP

Sektor MSP w Polsce liczy ponad 1,5 mln przedsiębiorstw, wśród których przeważającą liczbę obejmują firmy mikro. Wyniki dostępnych raportów mogą prowadzić do wniosków i prognoz niekorzystnych dla formułowania prognoz rozwoju przedsiębiorstw z sektora MSP, ich kondycji i przyszłości. W tab. 2 przedstawiono podstawowe dane statystyczne dla sektora MSP w Polsce i w krajach UE<sup>1</sup>.

Znaczący udział sektora MSP w gospodarce jest przedmiotem zainteresowania wielu instytucji badawczych, koncentrujących swoją uwagę między innymi na możliwości podnoszenia konkurencyjności tegoż sektora. Pewną nową formą wspomagającą zarządzanie w firmach MSP i tym samym, stwarzającą szansę dla poprawy konkurencyjności, może stać się controlling. Rozpatrywanie controllingu jako instrumentu poprawy zarządzania w sektorze MSP powinno być oparte na koordynacji wszystkich jego funkcji:

- planowania
- zasilania w informację

<sup>1</sup> Badaniem wskaźników dotyczących działalności i rozwoju sektora MSP w krajach Unii Europejskiej zajmuje się instytucja SBA (*Small Business Act*), która sporządza sprawozdania i analizy ekonomiczne zawierające dane informacyjne sektora MSP w każdym kraju Unii Europejskiej.

- kontrolnej
- sterowania i regulacji.

**Tabela 2. Podstawowe dane statystyczne dla sektora MSP w Polsce i w krajach Unii Europejskiej**

Wielkość przedsiębiorstwa	Liczba przedsiębiorstw			Zatrudnienie		
	Polska		UE-27	Polska		UE-27
	liczba	udział	udział	liczba	udział	udział
Mikro	1 495 325	96,1%	92,1%	3 530 558	38,1%	29,8%
Małe	42 557	2,7%	6,6%	957 115	10,9%	20,4%
Średnie	15 303	1,0%	1,1%	1 611 947	18,4%	16,8%
MŚP	1 552 965	99,8%	99,8%	5 899 620	67,5%	67,0%
Duże	3 321	0,2%	0,2%	2 846 524	32,5%	33,0%
Razem	1 556 286	100,0%	100,0%	8 746 154	100,0%	100,0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie arkusza informacyjnego SBA Polska 2010/2011 za [http://et-europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/countries-sheets/2010-2011/poland\\_en.pdf](http://et-europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/countries-sheets/2010-2011/poland_en.pdf), dostęp dnia 15.12.2012 r.

Wdrożenie controllingu w przedsiębiorstwie MSP może ułatwić i przyspieszyć proces decyzyjny, jednak wymienione wyżej funkcje muszą być odpowiednio skoordynowane i zintegrowane. W tym celu przedsiębiorstwo MSP, które zamierza zastosować controlling, może wdrożyć instrumenty, dzięki którym ułatwione będą analizy dotyczące zasobów firmy oraz otoczenia. Instrumenty controllingu można podzielić następująco:

- systemy – stanowią kompleksy narzędzi, złożone z wielu powiązanych ze sobą części, obejmujących wiele, bądź wszystkie, fazy podstawowych zadań controllingu: planowania i kontroli; do nich zalicza się systemy: rachunku kosztów, informatyczny, planowania, konstruowania miar efektywności oraz wskaźników dotyczących procesów w przedsiębiorstwie;
- metody – stanowiące indywidualny sposób definiowania i opisu zadań w ramach planowania, kontroli, analizy cyklu życia produktów, prognozy rentowności, oceny ryzyka, etc.

W odniesieniu do przedsiębiorstwa MSP niezbędna staje się wiedza z dziedziny zarządzania, rachunkowości oraz umiejętności definiowania istotnych wskaźników dotyczących procesów realizowanych w przedsiębiorstwie. Pewnym utrudnieniem może być fakt, iż w literaturze przedmiotu występuje wiele prób uporządkowania narzędzi controllingu według wielu rozmaitych kryteriów:

- horyzontu czasowego – narzędzia o charakterze strategicznym i operacyjnym;
- funkcji controllingu – narzędzia planowania, kontroli i kierowania, a także dostarczania informacji;

- obszaru działalności – narzędzia finansowe, produkcyjne, personalne itd.;
- charakteru – analityczne (do strukturalizacji problemów), prognostyczne (do redukcji niepewności), wyceniające (do wyboru rozwiązań optymalnych);
- konstrukcji wewnętrznej – mniej lub bardziej kompleksowe (techniki, metody, systemy);
- dyscypliny naukowej, z której pochodzi dane narzędzie: rachunkowości zarządczej, rachunku kosztów, statystyki i ekonometrii, prognostyki, analizy finansowej, organizacji, finansów i zarządzania itp.

Stosowanie instrumentów controllingu wymaga od kierownictwa przedsiębiorstwa MSP właściwego doboru i samego narzędzia, i metody analitycznej, która stanie się podstawą do opisu aktualnej sytuacji firmy, ale przede wszystkim stanie się przydatna do budowania strategii przedsiębiorstwa (Skowronek-Mielczarek, Leszczyński, 2007: 62). Podobnie indywidualne podejście do controllingu zalecali Kaplan i Norton, którzy przeprowadzali badania w amerykańskich przedsiębiorstwach w połowie lat dziewięćdziesiątych XX w., uwzględniając ich różnorodną specyfikę branżową, sposoby oceny własnych firm oraz poglądy na przyszłą strategię. Zaproponowali oni uniwersalną metodę syntetycznego spojrzenia na wiele obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa, która dawała jednocześnie możliwość monitorowania realizacji przyjętej strategii (Kaplan, Norton, 2007: 11).

## **Strategiczna karta wyników jako instrument controllingu w przedsiębiorstwie MSP**

Badania przeprowadzone przez Roberta Kaplana i Davida Nortona wykazały, że menadżerowie tego samego przedsiębiorstwa odmiennie postrzegają zapisy dotyczące strategii swojego przedsiębiorstwa. Strategiczna karta wyników, zwana też zrównoważoną kartą wyników, może być traktowana jako wzorzec dla przyszłych, indywidualnych instrumentów controllingu. W porównaniu z innymi metodami wspomagającymi zarządzanie nie jest zatem instrumentem hermetycznym i nieznośnym modyfikacji i doskonalenia. Zastosowanie metod controllingowych w przedsiębiorstwie MSP wymaga uprzedniego sformułowania strategii przedsiębiorstwa oraz właściwej oceny aktualnej pozycji przedsiębiorstwa. Zarówno pierwsze zagadnienie, jak i pozycjonowanie firmy MSP jest najczęściej definiowanie w oparciu o intuicję właściciela i nie znajduje potwierdzenia np. w postaci badań, ankiet czy profesjonalnych prognoz. Badania metod zarządzania w sektorze MSP prowadzone przez PARP wykazały, że w procesie zarządzania firmy te nie przejawiają aktywności we wszystkich obszarach, a przeważająca część badanych MSP nie posiada i nie formułuje strategii rynkowej.

Brak jest badań sektorowych dotyczących implementacji współczesnych metod i sposobów zarządzania w przedsiębiorstwach MSP, a podejmowane inicjatywy badawcze (PARP, Lewiatan) dają jedynie możliwość formułowania dość ogólnych spo-

strzeżeń i wniosków. Określenie strategii i misji w przedsiębiorstwie MSP może być oparte na następujących pytaniach:

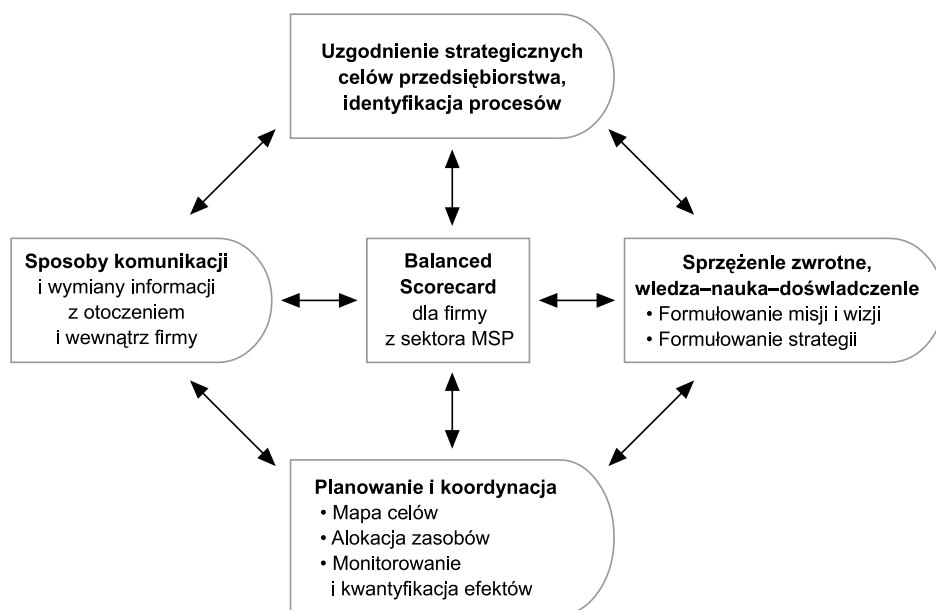
- Co produkować?
  - Które z dotychczas wytwarzanych produktów utrzymać?
  - Z których produktów wytwarzanych dotychczas zrezygnować?
  - Produkcję których produktów podjąć?
- Dla kogo produkować?
  - Którego klienta utrzymać?
  - Z którego klienta zrezygnować?
  - Którego klienta pozyskać?
- Jak utrzymać się na rynku?
  - Co jest podstawą przewagi konkurencyjnej?
  - Jakie strategie działania wdrożyć (marketingową, produktową, inną)?

Konstruowanie strategicznej karty wyników w przedsiębiorstwie MSP wymagać będzie rozpoznania procesów występujących w przedsiębiorstwie. Na tej podstawie mogą być formułowane cele, uszeregowane według ich znaczenia dla firmy. Na przykładzie przedsiębiorstwa MSP w branży cukierniczej można wskazać obszary działalności, które mogą stanowić obiekt analiz controllingowych. Procesy w przedsiębiorstwie cukierniczym w sektorze MSP obejmować będą zarówno główną działalność produkcyjną, jak i zadania związane z zaopatrzeniem, magazynowaniem czy dystrybucją wyrobów gotowych. Controlling w tym obszarze powinien dotyczyć wyznaczenia docelowych strategii dla najważniejszych procesów. Może dotyczyć cen kupowanych surowców, kosztów magazynowania lub kosztów dystrybucji. Na wykresie 2. pokazano przykładowy standard strategicznej karty wyników dla przedsiębiorstwa cukierniczego z sektora MSP.

Kwantyfikacja celów może być wyrażona w sposób wymierny – np. obniżyć koszty magazynowania o 1000 zł miesięcznie lub w liczbach względnych – odnoszących się do stanu obecnego, np. zwiększyć produkcję o 10% w okresie jednego roku. W karcie wyników BSC występują cztery perspektywy umożliwiające spojrzenie na efektywność firmy MSP:

- perspektywa finansowa daje możliwość oceny finansowego sukcesu firmy MSP, odniesionego do zdefiniowanego w strategii horyzontu czasowego. Dla firmy cukierniczej oznaczać to może wyznaczenie celów finansowych, np. poprzez wskaźniki wzrostu sprzedaży wyrobów cukierniczych, analizę struktury sprzedaży oraz wybór segmentów najbardziej opłacalnych i zapewniających najwyższą marżę;
- perspektywa klienta – zapewnia rynkowe ujęcie efektów strategii przy posiadaniu właściwych relacji z grupami nabywców oraz pełnej wiedzy o ich oczekiwaniach i poziomie satysfakcji. W przedsiębiorstwie cukierniczym MSP relacje z odbiorcami mają charakter długofalowy, charakteryzują się budowaniem zaufania, wymianą informacji, doradztwem i podejmowaniem wspólnych inicjatyw w zakresie innowacji;

- perspektywa procesów wewnętrznych – definiuje obecny i przyszły przebieg procesów w przedsiębiorstwie, z założeniem poprawy samego sposobu ich realizacji oraz docelowych efektów tychże procesów. Przedsiębiorstwo cukiernicze MSP powinno traktować procesy wewnętrzne jako podstawę utrzymania standardów jakościowych, tworzenia wizerunku rynkowego, etc.;
- perspektywa rozwoju firmy – opisuje przewidywane etapy rozwoju podczas realizacji samej strategii, jak również rozwoju ocenianego w dłuższym czasie. Traktowanie rozwoju firmy w ujęciu ilościowym i jakościowym obejmuje w firmie MSP w branży cukierniczej wprowadzanie nowych technologii, podnoszenie kwalifikacji pracowników, poszukiwanie nowych informacji i wiedzy poprzez kontakty z innymi firmami i klientami.



Wykres 2. Strategiczna karta wyników na przykładzie przedsiębiorstwa MSP.

Źródło: opracowanie własne.

Badania elementów zarządzania przedsiębiorstwem oraz stosowania współczesnych metod zarządzania prowadzone były przez autorkę w przedsiębiorstwach produkcyjnych w branży cukierniczej. Celem badań było identyfikowanie czynników konkurencyjności przedsiębiorstw MSP w sektorze. Wśród badanych firm znajdowały się przedsiębiorstwa z kapitałem zagranicznym oraz firmy polskie. Badaniem objęto 45 firm na terenie kraju, prowadzących działalność produkcyjną w branży cukierniczej. Przedsiębiorstwa realizowały produkcję wielu asortymentów i produktów cukierniczych, w tym produkcję czekolady, pieczywa cukierniczego, cukierków, wyrobów żelowych, pralin. Badania własne w branży czekolad doprowadziły do



sposprzeżenia, że w firmach zagranicznych generowanie idei innowacyjnej, tworzenie koncepcji i faza projektowania są zazwyczaj realizowane w ośrodkach B + R w krajach macierzystych inwestorów, natomiast w filiach w Polsce realizowane jest jedynie wdrażanie innowacji. Korporacje transnarodowe dysponują potencjałem finansowym, dostępem do laboratoriów, ośrodków badawczo-rozwojowych i wdrażają innowacje na rynkach lokalnych<sup>2</sup>. Wśród badanych firm 40% stanowiły przedsiębiorstwa zaliczane do sektora MSP. Elementy controllingu wprowadzane były w dwóch przedsiębiorstwach, natomiast pozostałe opierały się na tradycyjnych instrumentach zarządzania. Można rozpatrywać cele procesów w przedsiębiorstwie MSP wieloaspektowo, w zależności od przyjętych kryteriów (Dwiliński, 2006:19):

- ujęcie zasobowe, uwzględnia zasoby niezbędne do realizacji danego procesu. W przypadku firmy cukierniczej zasoby obejmują m.in. specjalistyczne maszyny i linie produkcyjne do wytwarzania produktów cukierniczych;
- ujęcie funkcjonalne dotyczy dostarczania zasobów do firmy oraz dostarczania wyrobów gotowych klientom. W firmie cukierniczej dostarczanie zasobów (np. surowców) oparte jest na kontraktach i zamówieniach, uwzględniających wysokie wymagania jakościowe, system ISO, HACCP;
- ujęcie efektywnościowe zawiera wartościowanie rozwiązań procesów przy zastosowaniu oceny parametrów ekonomicznych, technicznych, społecznych, ekologicznych itp. W przedsiębiorstwie cukierniczym najczęściej stosowanym parametrem jest koszt jednostkowy wyrobu, koszt pracy, oferowanie wyższej jakości wyrobów cukierniczych, atrakcyjniejszej i różnorodnej oferty.

W tabeli 3 przedstawiono porównanie procesów w firmach dużych i MSP na przykładzie branży cukierniczej – na podstawie badań własnych.

Istotny z punktu widzenia oceny elementów zarządzania w badanej grupie przedsiębiorstw był czas funkcjonowania firmy oraz kategorie procesów występujących w przedsiębiorstwach. W badanych firmach występowały następujące procesy: zakupy materiałów i surowców, transport, magazynowanie, produkcja, sprzedaż. Bariere w formułowaniu strategii i prognoz rozwoju firm stanowiła identyfikacja przebiegu procesów w przedsiębiorstwach z sektora MSP. Przykładem pełnej charakterystyki i opisu procesów mogą być procesy logistyczne, dla których można zdefiniować ich przebieg i strukturę oraz wskazać cechy charakterystyczne dla przedsiębiorstw dużych i firm MSP – co przedstawiono w tabeli 3.

---

<sup>2</sup> Szersze omówienie badań w branży cukierniczej w: Janczewska, 2008.

**Tab. 3. Cechy charakterystyczne podstawowych procesów logistycznych w dużych przedsiębiorstwach i w firmach z sektora MSP – na przykładzie badań własnych w branży cukierniczej**

Cechy charakterystyczne dla dużego przedsiębiorstwa	Podstawowe procesy logistyczne	Cechy charakterystyczne dla przedsiębiorstwa MSP
Zsynchronizowane i ciągłe procesy produkcji wyrobów cukierniczych, zarządzanie procesami, oparte na koordynacji z systemami zarządzania jakością, z wykorzystaniem nowoczesnych narzędzi i metod	Zaopatrzenie i gospodarka materiałowa	Procesy przebiegają w sposób przerywany, wolny – uzależniony od poziomu zasobów finansowych. Kontrakty na surowce cukiernicze dotyczą mniejszych ilości.
Procesy produkcyjne w pełni zautomatyzowane, podporządkowane technologii wytwarzania danego produktu cukierniczego, infrastruktura procesu dopasowana do wysokich wymagań jakościowych klientów.	Logistyka produkcji/ logistyka usług	Procesy wytwarzania wyrobów cukierniczych realizowane z wykorzystaniem pracy ręcznej, brak automatyzacji, często brak wdrożenia systemów zarządzania jakością. Infrastruktura procesu dopasowana do możliwości finansowych przedsiębiorcy.
Procesy logistyczne podporządkowane potrzebom pozostałych procesów w przedsiębiorstwie, definiowanie sprawności procesów transportu wkalkulowana w cenę produktu; częste wykorzystanie outsourcingu. Synchronizacja oparta na systemach SAP, ERP.	Transport	Przedsiębiorstwo zorientowane na minimalizację kosztów, procesy transportowe realizowane przy pomocy własnych środków transportu.
Procesy magazynowe w pełni zautomatyzowane, wykorzystujące systemy informatyczne, zarządzanie procesami wspomagane komputerowo, pełna kontrola stanów magazynowych, stosowanie zasad zarządzania magazynami. Duży udział kooperacyjny firm logistycznych i spedycyjnych.	Magazynowanie	Procesy magazynowe realizowane ręcznie, minimalne wykorzystanie maszyn i urządzeń, w tym komputerów.
Procesy zarządzania zapasami dopasowane do procesów produkcji, zaopatrzenia i dystrybucji; wykorzystanie nowoczesnych metod zarządzania zapasami; orientacja rynkowa stawia potrzeby klienta na pierwszym miejscu. Stosowane metody Just in Time, metody optymalizacji dostaw.	Zarządzanie zapasami	Kontrola i uzupełnianie zapasów realizowane jest tradycyjnymi metodami, komputery wykorzystywane są sporadycznie, brak wykorzystania specjalistycznych programów wspomagających zarządzanie zapasami.
Zaawansowane procesy logistyki zwrotnej ściśle skorelowane z pozostałymi procesami logistycznymi, wprowadzane zasady recyklingu oraz zarządzania ekologicznego	Zagospodarowanie odpadów	Zarządzanie ekologiczne nie jest realizowane w sposób systemowy, działania w ramach logistyki zwrotnej są realizowane sporadycznie; brak zainteresowania zagospodarowaniem odpadów.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Shaw, 2006.

## Podsumowanie

Wśród uwarunkowań wdrażania współczesnych metod zarządzania przedsiębiorstwem z sektora MSP – controlling nie jest instrumentem zajmującym znaczącą pozycję. Analiza metod zarządzania przedsiębiorstwem MSP na przykładzie branży cukierniczej wskazuje na potrzebę likwidacji barier utrudniających rozwój przedsiębiorstwa, w tym szeregu luk. Wykorzystanie współczesnych metod, w tym instrumentów controllingu, może stworzyć podstawę do wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa MSP.

### Summary

#### Implementation of controlling in marketing and logistic management of an enterprise in SMEs sector

Managing SMEs enterprises requires activities allowing for its development, and nowadays also company's survival on the market. Problems of management and managing skills are especially important and necessary.

In available bibliography one will not come across many sources (both academic works and research), dealing with modern methods of managing an SME company, and available literature focuses mainly on big companies and multinational corporations management, operating worldwide. The aim of this article is to present opportunities which are given by controlling methods in marketing-logistic management of SME companies.

**Keywords:** controlling, enterprise, SMEs, management, marketing, logistic

## Bibliografia

- Chachula D. (2009), *Controlling. Koncepcje, narzędzia, modele*, Warszawa.
- Dwiliński L. (2006), *Zarys logistyki przedsiębiorstwa*, Warszawa.
- Janczewska D. (2008), *Wzrost innowacyjności przedsiębiorstwa jako przejaw przedsiębiorczości w gospodarce opartej na wiedzy – na przykładzie branży cukierniczej w Polsce*, [w:] Ziolo Z., Rachwał T. (red.), *Rola przedsiębiorczości w gospodarce opartej na wiedzy*”, Warszawa– Kraków.
- Kaplan R.S., Norton D.P. (2007), *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, Warszawa.
- Marciniak S. (2008), *Controlling. Teoria zastosowania*, Warszawa.
- Nowak E. (2004), *Zakres controllingu w przedsiębiorstwie*, [w:] Nowak E. (red.), *Controlling w działalności przedsiębiorstwa w Polsce*, Warszawa.

- Pyciński S. (2008), *Ocena innowacyjności sektora MŚP w świetle badań PARP*, [w:] *Przedsiębiorczość i innowacyjność w Polsce w kontekście europejskim – ocena dystansu*, Łódź.
- Sierpińska M., Niedbała B. (2003), *Controlling operacyjny w przedsiębiorstwie. Centra odpowiedzialności w teorii i praktyce*, Warszawa.
- Skowronek-Mielczarek A., Leszczyński Z. (2007), *Controlling, analiza i monitoring w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Warszawa.
- Vollmuth H.J. (2010), *Controlling. Planowanie, kontrola, kierowanie*, Warszawa.