

# Jakie są rzeczywiste koszty controllingu

**Paweł Bender**

współwłaściciel firmy  
OMIS Projekt s.c.;

Controlling musi przynosić przedsiębiorstwu określone korzyści. Decyzja o uruchomieniu controllingu powinna być poprzedzona szczegółową analizą potrzeb informacyjnych oraz wyznaczeniem zadań, które controlling ma realizować po osiągnięciu pełnej funkcjonalności. To właśnie stopień realizacji tych zadań i zaspokojenia potrzeb informacyjnych firmy w zestawieniu z realnymi kosztami funkcjonowania jest wyznacznikiem „rentowności” controllingu.

Pytania: czytelnicy.controlling@infor.pl

**Z**awsze należy pamiętać o korzyściach, dla których firma zdecydowała się na controlling i poniosła na ten cel określone wydatki. Controlling niewątpliwie jest inwestycją służącą rozwojowi przedsiębiorstwa. Dlatego przez cały okres jego wdrażania i użytkowania należy znać cel tego przedsięwzięcia i wiedzieć, w jaki sposób cel ten realizować.

Po zakończeniu wdrożenia controllingu warto dokonać rozliczenia finansowego i organizacyjnego wszystkich prac oraz ich rezultatów, na zasadach zbliżonych do metodyki oceny projektów. W ten sposób firma otrzymuje szeroką wiedzę o własnej efektywności, możliwościach i barierach rozwoju oraz profesjonalizmie pracowników i kompetencjach kadry zarządzającej.

## Badania efektywności

Idąc o krok dalej, dochodzimy do wniosku, że warto organizować badania efektywności controllingu w pewnych odstępach czasu. Oczywiście mówimy tutaj o odstępach rocznych lub nawet kilkuletnich, ponieważ częstsze badania tego typu doprowadziłyby do paradoksalnej sytuacji, w której pracownicy więcej energii poświęcaliby na ocenę efektów własnej pracy niż na samą pracę. A sytuacja taka daleka jest od pojęcia efektywnego zarządzania firmą, chociaż niestety sporadycznie występuje w polskiej rzeczywistości biznesowej (włączając w to duże korporacje).

Cykliczne badania efektywności controllingu umożliwiają realną ocenę sytuacji firmy w stale

zmieniających się warunkach. Po pierwsze, zmianom ulegają zewnętrzne warunki funkcjonowania firmy (rynków dostaw i sprzedaży, konkurencja, otoczenie gospodarcze i prawne). Po drugie, zmiany zachodzą w samej firmie (ewolucja sieci sprzedaży i dystrybucji, portfele produktów, procesy produkcyjne lub usługowe). Po trzecie, rynek rozwiązań controllingowych jest dynamiczny i oferuje coraz ciekawsze propozycje (np. outsourcing raportowania zarządczego). Controlling musi więc dostosowywać się do wymienionych zmian, aby był efektywny, tzn. aby skutecznie dostarczał aktualnej i wiarygodnej informacji zarządczej.

## UWAGA

Controlling jest „żywym organizmem”, który bezwzględnie musi nadążać za wszystkimi zmianami i ewolucjami w przedsiębiorstwie (często nawet powinien je wyprzedzać). Controlling nie może zostać wdrożony raz i funkcjonować w sztywnej, niezmiennej formie, ponieważ prowadzi to do bardzo szybkiego kryzysu w jego działaniu i – w efekcie – do zaprzepaszczenia całego wdrożenia. W związku z ciągłą zmiennością prawidłowego controllingu zalecane jest okazjonalne monitorowanie stopnia jego rozwoju, skuteczności działania oraz rentowności w wymiarze finansowym.

Przystępując do analizy efektywności controllingu w firmie warto rozpocząć od kilku podstawowych zasad, warunkujących jego pojęcie:

1) proces raportowania zarządczego jest sformalizowany (tj. usystematyzowany i opisany), bazu-

je na dopracowanej i indywidualnie dopasowanej koncepcji oraz zawiera odpowiedni wsad metodologiczny (wzory kalkulacji, wskaźniki),  
2) firma dysponuje profesjonalną hurtownią danych, magazynującą i przetwarzającą wszystkie możliwe informacje o jej działalności na poziomie maksymalnie szczegółowym,  
3) proces generowania raportów jest oprogramowany i zautomatyzowany z wykorzystaniem funkcjonalności hurtowni danych i ewentualnie dodatkowego oprogramowania (przeznaczonego do wspierania controllingu),  
4) raporty controllingowe efektywnie spełniają swoją funkcję, dostarczając wiedzę zarządczą do wszystkich ośrodków decyzyjnych i analitycznych oraz są jedynym źródłem takiej wiedzy (tj. wszystkie dane do tego celu przetwarzane są w ramach spójnego systemu controllingu).

Odnosząc się do pierwszej zasady prawidłowego controllingu, należy podkreślić, że w firmie musi istnieć ogólna koncepcja controllingu. Firma musi określić swoje potrzeby informacyjne, ustalić zakres gromadzenia danych i raportowania oraz podjąć decyzje w zakresie zasobów (finansowych i organizacyjnych), jakie jest w stanie przeznaczyć na ten cel.

Poza tym funkcjonowanie controllingu musi opierać się określonych zasadach i procedurach, najlepiej spisanych w odpowiedniej dokumentacji metodologicznej. Zasady te nie powinny być nadmiernie szczegółowe, aby nie blokować korzystnych zmian i rozwoju systemu, ale też powinny jednoznacznie regulować zakresy czynności, odpowiedzialność i przede wszystkim powinny definiować wszystkie zagadnienia merytoryczne.

Drugi z wymienionych elementów, czyli hurtownia danych, jest praktycznie niezbędny do myślenia o jakimkolwiek controllingu w firmie. Tylko możliwości hurtowni danych są w stanie sprostać wymaganiom z zakresu przetwarzania i eksploracji danych na potrzeby controllingu. W tym zakresie wszelkie kompromisy doprowadzą do wcześniejszej lub późniejszej klęski całego przedsięwzięcia.

Do kompromisów można tutaj zaliczyć: magazynowanie i obróbkę danych w oprogramowaniu MS Office (Excel, Access), opieranie się na bazach danych wbudowanych w inne oprogramowanie (np. księgowo, kadrowe) oraz magazynowanie danych w sposób rozproszony i łączenie wielu źródeł dopiero na etapie tworzenia raportów. Istotnym błędem jest również nieuwzglę-

nianie zmian zachodzących w firmie bezpośrednio w hurtowni danych i algorytmach raportowych. Zastępowane jest to często korektami w wygenerowanych już raportach i prowadzi do znacznego obniżenia jakości controllingu.

Trzecia reguła, polegająca na zautomatyzowaniu procesów controllingowych, jest nie mniej istotna od samej hurtowni danych. Controlling nie powinien generować znacznych kosztów dla firmy ani dodatkowego obciążenia pracą dla jej jednostek. Poza tym priorytetem controllingu jest szybkość informacji zarządczej, czego nie da się osiągnąć bez automatyzacji procesów.

A zatem naturalnym następstwem wdrożenia hurtowni danych staje się oprogramowanie procesów, które będą wykonywane na bazie tej hurtowni. W ten sposób firma osiąga wiele korzyści, m.in. mniejsze ryzyko błędów w generowaniu raportów, niższy koszt i większą wydajność całego systemu raportowania o znacznie wyższą jakość całego controllingu.

Ostatni z wymienionych elementów prawidłowego controllingu stanowi zwieńczenie wszystkich poprzednich wysiłków, tzn. cały nakład pracy związany z uruchomieniem i funkcjonowaniem controllingu musi zwrócić się w postaci realnego wpływu na działalność firmy. Informacje zarządcze pochodzące z controllingu muszą dotrzeć do wszystkich ośrodków decyzyjnych (na wszystkich szczeblach) i ośrodków analitycznych. W ośrodkach tych informacje muszą zostać „skonsumowane” w procesach analizy sytuacji firmy, badania zmian i trendów oraz podejmowania wszystkich decyzji biznesowych.

Poza tym controlling musi być jedynym i wewnętrznie spójnym źródłem informacji zarządczych. Sytuacja, w której dane „konkurencyjne” dla controllingu (np. raporty tworzone na potrzeby zewnętrzne lub pochodzące z księgowości) mają funkcje zarządcze, jest symptomem błędów w zarządzaniu firmą.

### UWAGA

Jeżeli firma pomija którykolwiek z wymienionych elementów controllingu, nie może mówić o posiadaniu jakiegokolwiek controllingu w swojej strukturze. Stosunkowo częsta jest sytuacja, w której firma inwestuje znaczne środki w bazę danych, zatrudnia cały zespół programistów do jej bieżącej obsługi i nie posiada żadnego sformalizowanego raportowania zarządczego. Poza tym pominięcie któregokolwiek z omówionych elementów generuje dla firmy dodatkowe koszty, niezbędne do otrzymania chociażby minimalnych efektów.

Konkretnymi przykładami są tutaj: brak automatyzacji procesów controllingowych (który generuje konieczność „ręcznego”, a więc droższego, znacznie bardziej narażonego na błędy i pracochłonnego wykonywania raportów) lub ignorowanie informacji zarządczych pochodzących z controllingu przez menedżerów (co wszystkie koszty poniesione na controlling spisuje na straty).

### Koszty bezpośrednie

Oszacowanie bezpośrednich kosztów funkcjonowania controllingu jest relatywnie prostym zadaniem. Powinno polegać na zgromadzeniu dokładnych informacji w zakresie:

- całkowitych kosztów oprogramowania wykorzystywanego do controllingu, uwzględniając w szczególności: licencje baz danych i innego oprogramowania controllingowego, koszty serwisu i update'ów tego oprogramowania (przede wszystkim bazodanowego), koszty opracowania interfejsów i innych narzędzi informatycznych,
- kosztów sprzętu IT wykorzystywanego w controllingu, z uwzględnieniem: zakupu serwerów, utrzymania łącz sieciowych i zapewnienia ciągłości działania (np. ups-y),
- kosztów konsultingu i doradztwa w obszarze controllingu, co (ze względu na wysokie stawki konsultantów) może stać się istotną pozycją w całym rachunku; należy również pamiętać o ujęciu całkowitych kosztów konsultingu (tj. wraz z opłatami towarzyszącymi),
- kosztów zatrudnienia w firmie specjalistów w dziedzinie controllingu; specjalistów tych można podzielić na dwie grupy – specjaliści w zakresie technologii (administracja bazą danych i pozostałym oprogramowaniem, import i eksport danych, programowanie) oraz specjaliści w zakresie metodologii (analiza finansowa i operacyjna, nadzór merytoryczny nad controllingiem, prace koncepcyjne i rozwojowe); warto przy tym pamiętać o uwzględnieniu całkowitych kosztów zatrudnienia (wynagrodzenia, narzuty na wynagrodzenia, premie i nagrody, inne świadczenia),
- kosztów wyposażenia stanowisk pracy specjalistów (komputery, meble itp.),
- kosztów szkoleń i warsztatów, mających na celu poszerzenie wiedzy controllingowej.



Gromadząc dane na temat bezpośrednich kosztów controllingu, warto już na tym etapie zastanowić się, czy firma nie przeznaczą wyraźnie nadmiernych środków na

jeden lub kilka elementów tego zestawienia. Powinno to być widoczne „na pierwszy rzut oka” w porównaniu z pozostałymi pozycjami kosztowymi w tym obszarze.

Powyższa sytuacja może dotyczyć przede wszystkim: nadmiernych inwestycji (np. zakup oprogramowania znacznie przewyższającego potrzeby firmy), kosztów konsultingu (czy firma nie jest uzależniona od wiedzy zewnętrznej, która jest znacznie droższa od wiedzy pracowników firmy) lub kosztów serwisu oprogramowania (czy firma nie płaci zewnętrznemu dostawcy zbyt dużych kwot z tytułu każdej zmiany w funkcjonowaniu oprogramowania).

### Koszty pośrednie

Generalnie kalkulacja pośrednich kosztów controllingu bazuje na ocenie prawidłowości jego funkcjonowania i zgodności z podstawowymi regułami, opisanymi na początku opracowania. Ocena ta daje możliwość skwantyfikowania wpływu błędów i niedociągnięć w modelu controllingu na jego efektywność, a w związku z tym także na wyniki całej firmy. Jest to zadanie typowo analityczne i wymaga połączenia głębokiego doświadczenia controllingowego z gruntowną wiedzą o funkcjonowaniu przedsiębiorstwa.

W zakresie kosztów pośrednich należy przeanalizować i oszacować:

- 1. Stopień pokrycia przez controlling zapotrzebowania na informację zarządczą w firmie.** Zbyt mały zasób informacji dostarczanych przez controlling jest kosztem, ponieważ informacje te muszą być zorganizowane w inny sposób (poza systemem, a więc przy wyższym koszcie), nadmiar informacji może być natomiast tzw. „pustym kosztem” (tzn. nakład poniesiony na wytworzenie części informacji zarządczych jest bezzasadny i powinien zostać alokowany do innych zadań).
- 2. Aktualność modelu controllingu i wszystkich szczegółów raportowania (np. bieżące ujmowanie wszystkich zmian w zakresie portfela produktów, sieci sprzedaży czy struktury firmy).** Niepełna lub niedokładna informacja zarządcza, spowodowana rozmijaniem się treści raportów z rzeczywistością, jest podstawowym czynnikiem błędnych decyzji zarządczych.
- 3. Kompletność i aktualność źródeł danych.** Głównie w zakresie importu danych do systemu controllingowego (czy w każdym przypadku jest

on maksymalnie efektywny) oraz w zakresie pojawiania się nowych źródeł danych (np. nowego oprogramowania lub rozszerzenia możliwości dotychczasowego oprogramowania). Każda zmiana w źródłach danych nieuwzględniona w systemie controllingowym powoduje nawarstwianie się błędnych lub niepełnych danych w raportach zarządczych.

**4. Elastyczność bazy danych oraz ewentualnego oprogramowania controllingowego.** Czy czas i nakład pracy poświęcany na techniczne wprowadzenie każdej (nawet najdrobniejszej) zmiany nie są za wysokie? Czy firma nie generuje w ten sposób dodatkowych kosztów (np. z tytułu wstrzymania pracy całego controllingu lub wydłużonego terminu dostarczenia informacji zarządczej menedżerom)?

**5. Efektywność narzędzi automatyzujących prace controllingu.** Czy interfejsy i import danych w rzeczywistości pracują w pełni automatycznie? Czy algorytmy generowania raportów są zawsze aktualne i zgodne z wymogami merytorycznymi? Każde odstępstwo w tym zakresie powoduje konieczność „ręcznego” dostosowywania tych działań do wymaganego stanu, co jest oczywiście wymiernym kosztem dla firmy.

**6. Stopień zaawansowania metodologicznego.** Czy miary i wskaźniki w raportach oraz poziom agregacji lub szczegółowości danych niosą odpowiedni zasób wiedzy? Czy nie są zbyt skomplikowane i niezrozumiałe, czy jednoznacznie wskazują mocne i słabe strony firmy? Zbyt duża skala zawiloci merytorycznych nie służy ani skuteczności odbioru informacji zarządczych, ani skróceniu jej przetwarzania, ani wreszcie przejrzystości systemu.

**7. Stabilność i użyteczność raportów pod względem formy.** Czy raporty mają odpowiednią strukturę i formaty wizualne? Czy są one łatwe i intuicyjne w odbiorze, czy są całkowicie stabilne i porównywalne w czasie? Jest to o tyle istotna kwestia, że każda większa zmiana w układzie raportowania powoduje konieczność „nauczenia się” jej przez menedżerów firmy, których czas pracy jest przecież najdroższy.

**8. Łatwość dostępu do informacji zarządczych.** Czy odbiorca nie jest zmuszony do każdorazowego komunikowania swoich potrzeb i oczekiwań na odpowiedź z jednostki controllingowej? Czy otrzymywana informacja jest zawsze taka, jakiej oczekiwał odbiorca (nawet jeżeli jest niepełna lub syntetyczna)? Każdy

przypadek wydłużenia ścieżki przepływu informacji zarządczych to kolejny zbędny koszt dla firmy.

**9. Kompletność raportów.** Informacja zarządcza dostarczona menedżerowi powinna dawać mu pełen obraz sytuacji firmy we wszystkich przekrojach i układach. Każde zlecenie dostarczenia dodatkowych danych lub wytłumaczenia niejasnych sytuacji ze strony osób odpowiedzialnych za dany obszar również stanowi dodatkowy koszt dla firmy.

**10. Szybkość raportowania (co wiąże się z automatyzacją i wieloma innymi czynnikami).** Menedżerowie muszą otrzymać informacje zarządcze w czasie, gdy są jeszcze w stanie skutecznie reagować na sygnały w niej zawarte; dostarczenie raportów zarządczych dwa miesiące po zaistnieniu pewnych zjawisk w firmie nigdy nie będzie miało istotnej wartości zarządczej.

**11. Cykliczność obiegu informacji zarządczych.** Czy jest optymalnie dopasowana do potrzeb w poszczególnych obszarach zarządzania? Zbyt częste raportowanie może być jedynie niepotrzebnym kosztem oraz obciążeniem sprzętu i pracowników, a zbyt długie okresy pomiędzy raportami mogą powodować wstrzymywanie wielu korzystnych decyzji biznesowych.

**12. Logikę modelu decyzyjności w firmie.** Czy zadania wyznaczane poszczególnym jednostkom (centrom) nie powodują „rozwarstwienia” przedsiębiorstwa na podmioty konkurujące ze sobą (zamiast współdziałać)? Czy każda osoba decyzyjna potrafi określić wpływ swoich decyzji na wyniki i pozycję firmy? Czy decyzyjność nie jest skupiona w jednym miejscu (co może prowadzić do blokowania wielu istotnych decyzji) lub zbyt rozproszona po całej firmie (co z kolei może wpłynąć na brak kontroli i uniemożliwienie realnego zarządzania firmą)?

**13. Podział obowiązków i zakresu odpowiedzialności w controllingu.** Czy każdy pracownik związany z tym tematem zna swoje zadania i terminy ich realizacji? Czy proces generowania informacji zarządczej i podejmowania decyzji zarządczych nie ma tzw. „wąskich gardeł” lub czy nie jest uzależniony od drobnych, ale kluczowych dla dalszego postępowania niuansów? Wszystkie te elementy mogą wpływać na szybkość pracy controllingu, a przez to na koszt (np. wynikający z czasu pracy) poświęcany tej działalności.

**14. Niezależność i obiektywizm wszystkich pracowników zaangażowanych w działalność controllingu.** Jest to na tyle oczywisty warunek funkcjonowania prawidłowego controllingu, że koszty złamania tej reguły czasami nawet nie muszą być szacowane, ponieważ odzwierciedlają się bezpośrednio w wynikach firmy.

### UWAGA

Większość wymienionych wyżej czynników można sprawdzić do poziomu wymiernego kosztu, stosując klucze kosztu godziny pracy pracownika lub godziny pracy menedżera, mierniki kosztów alternatywnych lub kalkulacje utraconych korzyści. Po odnalezieniu wszystkich nieprawidłowych elementów w funkcjonowaniu controllingu oraz zastosowaniu kwantyfikacji do poziomu mierzalnych kosztów pośrednich można je porównać wprost z kosztami bezpośrednimi i korzyściami płynącymi z controllingu.

## Korzyści

Celem wdrożenia controllingu są korzyści organizacyjne, zarządcze i przede wszystkim finansowe dla firmy. Tylko wtedy wdrożenie będzie można uznać za zakończone sukcesem, kiedy controlling będzie skutecznie realizował zadania przynoszące firmie wszystkie te kategorie korzyści.

Na potrzeby niniejszego opracowania korzyści te stanowią jednocześnie stronę przychodową w kalkulacji efektywności controllingu. W związku z tym, że pozytywne efekty wdrożenia controllingu (szczególnie o charakterze organizacyjnym i zarządczym) są teoretycznie niewymierne, należy podjąć próbę ich kwantyfikacji, analogicznie do przypadku kosztów pośrednich, opisanego powyżej.

Wśród korzyści organizacyjnych należy wymienić:

1. Skupienie raportowania w jednym miejscu. Ułatwia to wszelkie zmiany oraz umożliwia odciążenie wielu jednostek, które raportowały indywidualnie ze swojego zakresu działania. Jest to więc wymierna oszczędność dla firmy.
2. Czytelność raportów oraz ich intuicyjny odbiór. Raporty zarządcze muszą natychmiast wskazywać mocne i słabe strony firmy unikając nadmiernej komplikacji (powodującej konieczność „rozgryzania” zawartych informacji). To z kolei przekłada się na oszczędność drogiego czasu pracy menedżerów.
3. Cykliczność i powtarzalność raportów gwarantuje najniższy z możliwych nakład pracy na

ich wykonanie. Oszczędność czasu i kosztu w tym zakresie pozwala np. na alokowanie zasobów do rzeczywistych działań controllingowych (analiza, strategia, decyzje).

4. Organizacja raportowania zarządczego umożliwia szybkie i bezpośrednie przejście od informacji zagregowanych (przeznaczonych dla menedżerów najwyższego szczebla) do informacji o średnim stopniu agregacji (dla menedżerów niższego szczebla) i danych zupełnie szczegółowych (dla analityków i osób odpowiedzialnych za konkretną pozycję). Model controllingu musi przetwarzać te wszystkie dane w jednym procesie i dystrybuować jedynie na różnych poziomach agregacji. To jest kolejna oszczędność dla firmy.

Korzyści zarządcze controllingu są praktycznie najważniejsze i polegają na:

1. Zapewnieniu idealnych informacji do zarządzania firmą. Jest to istotne w dobrych czasach dla firmy (kiedy należy inwestować w rozwój), ale jest naprawdę niezbędne w czasach złych (kiedy należy szukać oszczędności i restrukturyzować działalność). Bieżący dostęp do wszystkich potrzebnych informacji jest niezwykle wartościowy dla każdej osoby decyzyjnej w firmie.
2. Umożliwieniu szybkich i trafnych reakcji biznesowych na wszystkie zmiany wewnątrz i na zewnątrz firmy (przede wszystkim w zakresie pozycji rynkowej, rentowności działania i realizacji strategii rozwoju). W związku z tym maleją potencjalne straty z tytułu narastania negatywnych zjawisk w firmie oraz rosną zyski z tytułu ukierunkowywania działalności na najbardziej rentowne obszary.
3. Dokonaniu klarownego podziału na centra zysku/kosztów w strukturze firmy i ustaleniu „właściciela” każdej przysłowiowej złotówki w bilansie lub wyniku firmy. Umożliwia to zlokalizowanie wszystkich mocnych i słabych ogniw w firmie i restrukturyzację każdego obszaru osiągającego niezadowalające wyniki.
4. Wprowadzeniu dyscypliny i odpowiedzialności biznesowej we wszystkich ośrodkach decyzyjnych w firmie. Skutkuje to efektem synergii na poziomie wyników globalnych.
5. Planowaniu działalności firmy w przyszłych okresach. Ułatwia to koordynację działań poszczególnych obszarów firmy, optymalizuje wykorzystanie dostępnych zasobów (ludzkich, materialnych i finansowych) oraz poprawia dyscyplinę finansową. Warto przy tym pamiętać,

iz planowanie jest tylko wycinkiem controllingu i nie można poświęcać na to zadanie nakładów większych niż efekty zarządcze (np. opracowywanie niezliczonych wersji i wariantów planów lub próby osiągnięcia szczegółowości na poziomie prognozowania pojedynczych zdarzeń).

6. Możliwości uruchomienia dodatkowych funkcji na bazie raportów MIS, np. systemu premiowania lub nagradzania pracowników dowolnego obszaru (np. sprzedaż, produkcja, koszty). Jest to ewidentną oszczędnością dla firmy, ponieważ wyklucza budowanie dodatkowych modeli i kolejne przetwarzania danych (np. w systemie płacowym do celów premiowych lub w systemie magazynowym do zarządzania poziomem zapasów).

Finansowy aspekt funkcjonowania controllingu powinien firmie umożliwić:

1. Wzrost rentowności i poprawę pozycji rynkowej. Wzrost rentowności wynika z precyzyjnego zlokalizowania mocnych i słabych punktów w działalności firmy (np. nierentowne produkty lub niepracujące inwestycje). Z kolei pozycja rynkowa poprawia się na skutek wzrostu sprzedaży (świadoma polityka regulowania marż zysku wobec wolumenów sprzedaży, dokładna analiza efektywności nakładów ponoszonych na sprzedaż), co również wpływa na wyniki finansowe.

2. Optymalizację wyników z tytułu monitorowania etapów życia produktów, ewentualnej sezonowości branży, kosztu pieniądza na rynku i dopasowania do faz koniunkturalnych w gospodarce.

3. Dyscyplinę kosztową i świadomość wpływu każdego wewnętrznego działania na ostateczny wynik firmy. Dyscyplina kosztowa nie oznacza dążenia do permanentnego zmniejszania kwoty

wydawanych pieniędzy (byłoby to ewidentne blokowanie rozwoju firmy), ale możliwie najlepsze dopasowanie skali wydatków do rozmiarów działalności.

4. Ograniczenie wpływu ryzyka finansowego na wyniki firmy, w szczególności ryzyka stopy procentowej i kursów walutowych (które dotyczą każdego depozytu/kredytu i każdej pozycji rozliczanej w walutach obcych) oraz ryzyka płynności (które może powodować konieczność zasilania się drogim pieniądzem z zewnątrz).

## Wnioski

Po wyznaczeniu kosztów bezpośrednich, oszacowaniu kosztów pośrednich i wymiernego poziomu korzyści z tytułu controllingu należy przygotować zestawienie uproszczonego wyniku z tego tytułu. Oczywiście cała kalkulacja ma charakter poglądowy i szacunkowy, dlatego nie chodzi w niej o konkretne kwoty zysków lub strat. Celem całego przedsięwzięcia jest ukazanie, po której stronie (realnych kosztów czy rzeczywistych korzyści) kształtuje się przewaga funkcjonowania controllingu w firmie.

W przypadku dominacji strony kosztowej w tym rozliczeniu zawsze warto zastanowić się nad ulepszeniem lub zmianą niektórych elementów controllingu. Chodzi tutaj przede wszystkim o ograniczenie zbędnych kosztów (np. niezautomatyzowane prace wykonywane „ręcznie”, ciągłe nakłady serwisowe na oprogramowanie lub zbyt częsty konsulting) oraz o poprawę skuteczności controllingu (tj. zapewnienie jego realnej użyteczności i wpływu na ostateczne wyniki firmy). Controlling, który kosztuje firmę więcej, niż przynosi jej korzyści, jest zaprzeczeniem własnej idei, tzn. poprawy efektywności zarządzania. ■

**Internetowe forum dyskusyjne**  
**„Finanse – Controlling”**  
**www.controlling.infor.pl**  
 Zapraszamy do internetowej dyskusji