

Janusz Nesterak

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Wydział Zarządzania, Katedra Ekonomiki
i Organizacji Przedsiębiorstw
nesterak@uek.krakow.pl

SKALA WYKORZYSTANIA NARZĘDZI CONTROLLINGU STRATEGICZNEGO W PRZEDSIĘBIORSTWACH DZIAŁAJĄCYCH W POLSCE¹

Streszczenie: W trakcie prowadzonych badań nad stanem controllingu w Polsce skupiono uwagę na kilku obszarach funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw. Jednym z nich jest controlling strategiczny, który wyznacza kierunek rozwoju controllingu zarządczego w każdym przedsiębiorstwie. Głównym powodem wprowadzenia tego obszaru do badań była potrzeba zdobycia wiedzy na temat stopnia zaangażowania pracowników w budowę i monitorowanie strategii. Artykuł przedstawia wyniki badań ankietowych dotyczących controllingu strategicznego prowadzonych w przedsiębiorstwach działających w Polsce.

Słowa kluczowe: controlling, controlling strategiczny, strategia, *Performance Management*, *Business Performance Management*, *Balanced Scorecard*.

Klasyfikacja JEL: M10, M20.

THE USE OF STRATEGIC CONTROLLING TOOLS IN ENTERPRISES OPERATING IN POLAND

Abstract: During research on the use of controlling in Poland, focus has been directed towards several areas of the current functioning of enterprises. One of these areas is strategic controlling which sets the direction of the development of management

¹ Publikacja została sfinansowana ze środków przyznanych Wydziałowi Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego.

control in each company. The main reason for including this area into research was the need to gain knowledge about the level of commitment of employees in creating and monitoring a strategy. This article presents the results of surveys about strategic controlling carried out in companies operating in Poland.

Keywords: controlling, strategic controlling, strategy, Performance Management, Business Performance Management, Balanced Scorecard.

Wstęp

Można postawić tezę, że najefektywniejsze narzędzia udostępnione controllerowi to te, które pozwalają planować strategię przedsiębiorstwa i kontrolować stopień jej realizacji poprzez ocenę wykonania zadań taktycznych i operacyjnych. Przez wiele lat podejmowano próby stworzenia instrumentów pozwalających na pełną koordynację sfery strategicznej. Efektem tych prac są metody, które służą nie tylko wizualizacji strategii, ale są wysoce użytecznymi narzędziami usprawniającymi codzienną pracę controllerów. W praktyce gospodarczej rozpowszechniły się takie, jak: *Balanced Scorecard*, *Business Management Window*, *hoshin kanri*, model SMART, piramida wyników, *Performance Prism*, Skandia Nawigator czy *tableau de bord*.

Na potrzeby pozyskania wiedzy na temat stanu controllingu w przedsiębiorstwach działających w Polsce przeprowadzono rozbudowane badania ankietowe w 266 przedsiębiorstwach, które poszerzono o zastosowanie metody delfickiej. Wykorzystano praktyczną wiedzę menedżerów różnych szczebli zarządzania. Bardzo cenne były także informacje i sugestie przekazane przez controllerów przedsiębiorstw działających w kraju.

Głównym celem artykułu jest przedstawienie wniosków z badań ankietowych w jednym z obszarów prowadzonych badań – controllingu strategicznego. Dokonano analizy uzyskanych odpowiedzi i dodatkowo opracowano zestawienia wyników odpowiedzi na 10 pytań, które zostały zaprezentowane według sześciu cech ankietowanych. Cechami tymi były: liczba pracowników zatrudnionych w badanych przedsiębiorstwach, okres prowadzenia przez nie działalności gospodarczej, rodzaj przedsiębiorstwa (prywatne lub publiczne), konkurencja na rynku w podziale na małą, średnią i dużą, rodzaj prowadzonej działalności (handel produkcja, usługi) oraz branża, w której działa ankietowane przedsiębiorstwo. Opracowane zestawienia umożliwiają głęboką analizę i pozwalają wykorzystać je do dalszego wnikliwego wnioskowania przez badaczy controllingu.

1. Zadania i narzędzia controllingu strategicznego

Najczęściej wykorzystywanym kryterium klasyfikującym controlling jest szczebel zarządzania, który umożliwił jego podział na controlling strategiczny oraz operacyjny. Celem głównym controllingu strategicznego jest stworzenie warunków umożliwiających długotrwałe działanie przedsiębiorstwa i zapewnienie mu stałego rozwoju [Krupski 2007, s. 357]. W tym celu konieczne jest prowadzenie stałej analizy, dostosowywanie się do warunków otoczenia oraz kreowanie nowych możliwości odpowiednich dla zmieniających się celów przedsiębiorstwa [Czubakowska 2004, s. 17–18; Skoczylas 2002, s. 242–253]. Controlling strategiczny umożliwia menedżerom stworzenie odpowiedniej strategii i minimalizowanie ryzyka wiążącego się z alokacją zasobów [Jędralska i Woźniak-Sobczak 2001, s. 20]. Do zadań controllingu strategicznego zalicza się także: analizę i weryfikację możliwości osiągnięcia celów długofalowych, analizę prawidłowości podziału zadań długofalowych na etapy, doradztwo w doborze technik planowania długoterminowego, pomoc w tworzeniu systemu informacyjnego dla wszystkich szczebli kierownictwa, analizę źródeł i wartości informacji długoterminowej, kontrolę wyprzedzającą i ocenę możliwości, szans i zagrożeń na poszczególnych etapach wykonywania zadań, wyznaczanie odchyleń od norm, z wyróżnieniem istotnych i nieistotnych oraz zależnych i niezależnych od decydenta oraz inicjację działań dostosowawczych dążących do korekty celów, eliminacji zakłóceń w otoczeniu czy też dostosowania go do celów strategicznych [Sekuła 1998, s. 56].

Punktem odniesienia przy opracowywaniu systematyki narzędzi controllingu, wykorzystywanym przez różnych badaczy, jest ich podział stworzony przez H. Vollmutha [1995, s. 7–13]. Bazując na jego klasyfikacji, dokonano uzupełnienia listy o najczęściej wskazywane w polskiej literaturze ekonomicznej metody i techniki. Można zatem zaproponować następujące narzędzia możliwe do wykorzystania w controllingu strategicznym [Nesterak, 2015, s. 54]:

- analiza krzywej doświadczeń,
- analizy portfelowe: BCG, Hofera, McKinseya,
- analiza SWOT,
- bilans strategiczny przedsiębiorstwa,
- benchmarking,
- *Business Processing Reengineering* (BPR),
- *Balanced Scorecard* (BSC),
- *hoshin kanri*,
- *lean management*,
- macierz Ansoffa,

- *make or buy* ‘produkować czy kupować?’
- metoda scenariuszowa,
- metoda wielorakich możliwości,
- model SMART,
- luka strategiczna,
- outsourcing,
- *Performance Management*,
- *Performance Prism*,
- rachunek opłacalności inwestycji,
- Skandia Navigator,
- system wczesnego ostrzegania (SWO),
- *tableau de bord*.

Do najczęściej wykorzystywanych obecnie i najlepiej ocenianych przez controllerów należą: *Balanced Scorecard*, *tableau de bord* i Skandia Nawigator, a ich porównanie przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Najczęściej wykorzystywane przez controllerów metody wspomagające wdrażanie strategii do przedsiębiorstw

Wyszczególnienie	<i>Tableau de bord</i>	<i>Balanced Scorecard</i>	Skandia Nawigator
Cele i mierniki	przeważają mierniki finansowe i wewnętrzne	zrównoważenie celów finansowych i niefinansowych oraz wewnętrznych i zewnętrznych	skupienie na miernikach niefinansowych, w szczególności kapitał intelektualny
Powiązania	relacje przyczynowo-skutkowe od celów po wskaźniki	powiązania przyczynowo-skutkowe między celami	zależności między obszarami z nastawieniem na kapitał intelektualny
Obszary	brak konkretnych	4 podstawowe	5 kluczowych

Źródło: [Nita 2008].

W pierwszej fazie ich zastosowania koncentrowano się głównie na pomiarach efektywności działania przedsiębiorstwa, a w miarę pozyskiwania nowych doświadczeń przekształciły się one w wielowymiarowe narzędzia controllingowe, integrujące finansowe i niefinansowe aspekty funkcjonowania centrów odpowiedzialności. Kolejną fazą rozwoju tych narzędzi jest *Performance Management*, który należy rozumieć jako zarządzanie działalnością przedsiębiorstwa oparte na wszechstronnej i wielowymiarowej ocenie osiągniętych przez nie wyników. Stanowi ona jedną z najbardziej dynamicznie rozwijających się koncepcji zarządzania w XXI wieku [Czekaj i Ziębicki 2014, s. 1; *Performance Management* 2011, s. 9–10].

2. Technika badawcza i profil respondentów

Podstawowym celem prowadzonych w latach 2013–2014 badań była potrzeba pozyskania wiedzy na temat stanu controllingu w przedsiębiorstwach działających w Polsce. Istotną determinantą było także rozpoznanie informatycznych aspektów controllingu. Do otrzymania najszerzego spektrum zróżnicowanych przedsiębiorstw zastosowano nieprobabilistyczną metodę doboru próby, wykorzystując dobór celowy.

W badaniach ankietowych wzięły udział przedsiębiorstwa mikro, małe, średnie i duże. Ankietę wypełniły podmioty, które miały siedziby w kraju, oraz te, które są oddziałami lub filiami zagranicznych koncernów. Wśród badanych respondentów 63,6% stanowiły przedsiębiorstwa ze 100-procentowym udziałem kapitału krajowego. W przypadku 74,2% kapitał krajowy wynosi przynajmniej 50%, a w 19,5% ogółu ankietowanych finansuje się wyłącznie kapitałem zagranicznym. Ponad 50,4% badanych podmiotów uzyskuje przychody ze sprzedaży wyłącznie w kraju, a aż 90,4% respondentów ponad 90% wartości sprzedaży. Mniej niż połowa obrotu w kraju jest realizowana przez 16,9% podmiotów. Najwięcej badanych prowadziło działalność gospodarczą w zakresie świadczenia usług (126 firm), co stanowiło 47,4% ogółu badanych jednostek, oraz 40,1% respondentów – w obszarze produkcji (109 podmiotów).

Przedstawiciele pięciu branż stanowili ponad 50% badanych przedsiębiorstw: finansowa (13,5%), energetyczno-ciepłownicza (12,4%), budowlana (12%), chemiczna (7,1%) i spożywcza (6%). Ponad 46% badanych podmiotów wskazało na silną konkurencję w podstawowym obszarze prowadzonej działalności gospodarczej. Ponad 73,5% oferuje swoje produkty lub usługi dużej liczbie klientów. Są to zdecydowanie podmioty prywatne (69,9%) i o ponad 15-letnim okresie działalności (65%). Bardziej spłaszczona jest struktura respondentów pod względem liczby zatrudnionych pracowników. W trzech największych grupach wynosi ona: 101–500 osób (28,9%), powyżej 1000 osób (27,8%) i 10–100 osób (26,3%).

Analizując profil respondenta, zwrócono także uwagę na stanowisko zajmowane przez niego w przedsiębiorstwie. Ponad 75% ogółu ankiet zostało wypełnionych przez osoby na stanowiskach:

- controllera lub dyrektora działu controllingu – 21,0%,
- głównego księgowego i księgowego – 16,0%,
- analityka finansowego i specjalistę ds. ekonomicznych – 9,2%,
- dyrektora centrum odpowiedzialności – 8,8%,
- dyrektora finansowego – 7,1%,

- prezesa i członka zarządu – 6,7%,
- kierownika działów technologicznych – 5,9%.

Pozostałe 20 stanowisk reprezentowanych było przez: specjalistów, kierowników sekcji, zespołów, projektów, właścicieli firm, konsultantów, ekspertów i innych. Pozwoliło to na szersze spojrzenie na wyniki badań i zdobycie informacji od środowisk, które tylko pośrednio korzystają z controllingu i systemów informatycznych.

Istotne dla scharakteryzowania respondenta było pytanie dotyczące długości jego stażu pracy w przedsiębiorstwie. Pozwoliło to na wartościowanie oceny merytorycznej odpowiedzi na pytania ankietowe. Przyjęto założenie, że zatrudniony z dłuższym stażem ma większą wiedzę o przedsiębiorstwie. Ma też większy zakres informacji na temat przebiegu prac wdrożeniowych w obszarze controllingu i systemów informatycznych. Z ankiet wynika, że struktura pracowników ze stażem do 5 lat (48,7% ogółu) i powyżej 5 lat (51,3%) w poszczególnych przedziałach jest bardzo zbliżona:

- do 1 roku – 7,2%,
- od 1 roku do 3 lat – 19,9%,
- 4–5 lat – 21,6%,
- 6–10 lat – 26,7%,
- powyżej 10 lat – 24,6%.

Interesująca jest także analiza liczby poprzednich stanowisk pracy respondenta w firmie poddanej badaniu. Zdecydowanie przeważa stabilność pracy na jednym lub dwóch stanowiskach (58,7%), na co wskazują poniższe dane:

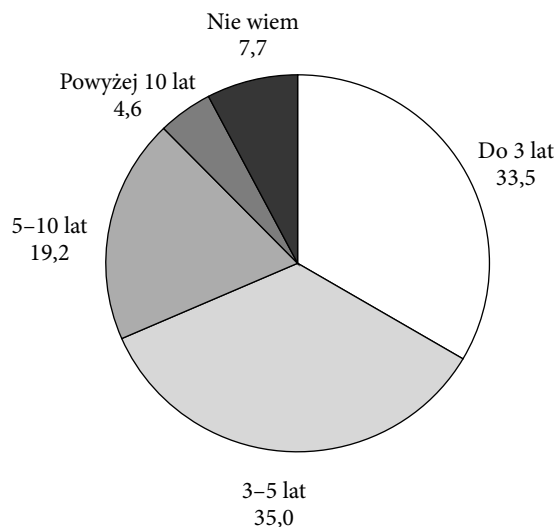
- pierwsze stanowisko w firmie – 28,8%,
- drugie – 29,7%,
- trzecie – 18,2%,
- czwarte – 12,7%,
- powyżej czwartego – 10,7%.

Szczegółowa analiza podmiotu badań oraz respondenta wypełniającego ankietę, w konfrontacji z odpowiedzią uzyskaną na dane pytanie, pozwala uzyskać wiele interesujących wniosków dotyczących controllingu strategicznego. Efekty prac badawczych zostały zestawione na rysunkach 1–4 oraz w tabelach 2–11.

3. Controlling strategiczny w świetle badań własnych w latach 2013–2014

Pierwszym obszarem prowadzonych badań był controlling strategiczny. Uzyskane wyniki pozwoliły pozyskać wiedzę na temat sposobu budowy strategii

w przedsiębiorstwach i zasad jej monitorowania. Osobnym wątkiem badawczym była tematyka wykorzystywanych metod i technik w procesie budowy strategii, a także zakres wykorzystania informatyzacji w obszarze controllingu strategicznego. Głównym powodem przeprowadzenia badań obszaru strategicznego respondentów była próba zdobycia wiedzy na temat stopnia zaangażowania pracowników w budowę i monitorowanie strategii przedsiębiorstwa. Zdecydowanie wpływa to na skalę i kierunek rozwoju controllingu w przedsiębiorstwie. Wyniki badań wskazują, że w 94% analizowanych podmiotach formalizuje się strategię, która tworzona jest najczęściej na okres od 3 do 5 lat (rysunek 1). W badaniu wzięło też udział 4,6% podmiotów, których specyfika działalności wymaga opracowania strategii na okres ponad 10 lat.



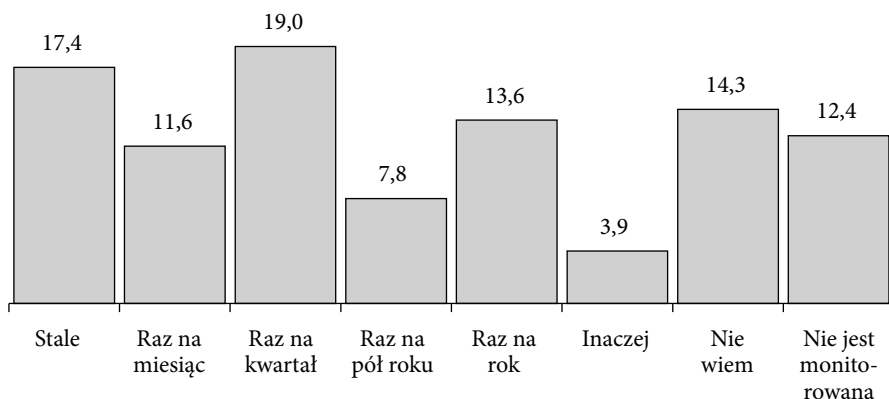
Rysunek 1. Perspektywa czasowa tworzenia strategii w ankietowanych firmach (w %)

Źródło: Na podstawie przeprowadzonych badań

Niepokojącym zjawiskiem jest to, że tylko 73,3% respondentów zdecydowanie monitoruje strategię, przy czym stale czyni to 17,4% ogółu badanych (rysunek 2).

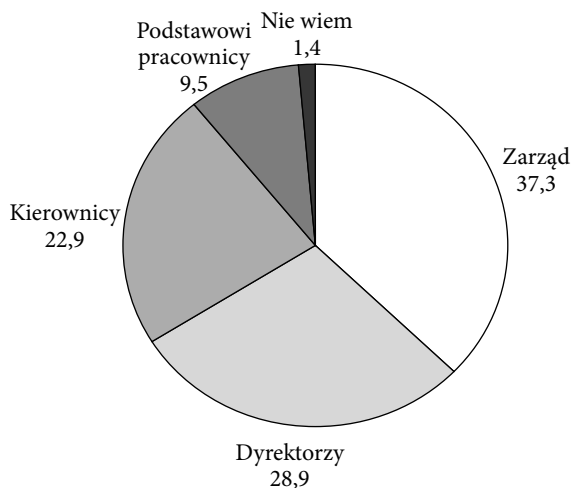
Niekorzystne jest także to, że kierownicy operacyjni, stanowiący 22,9% pracowników mających dostęp do strategii firmy, tylko w 12,8% ją monitoruje. Podobnie wygląda sytuacja w grupie stanowisk dyrektorskich, gdzie wskaźniki te wynoszą odpowiednio: 28,9% i 21,7%. Zauważalny jest także

fakt, że w procesie monitorowania strategii pojawił się dział controllingu, na który wskazało 14,3% respondentów, natomiast nie uczestniczył on bezpośrednio w procesie tworzenia strategii. Szczegółowe dane zaprezentowano na rysunkach 3 i 4.



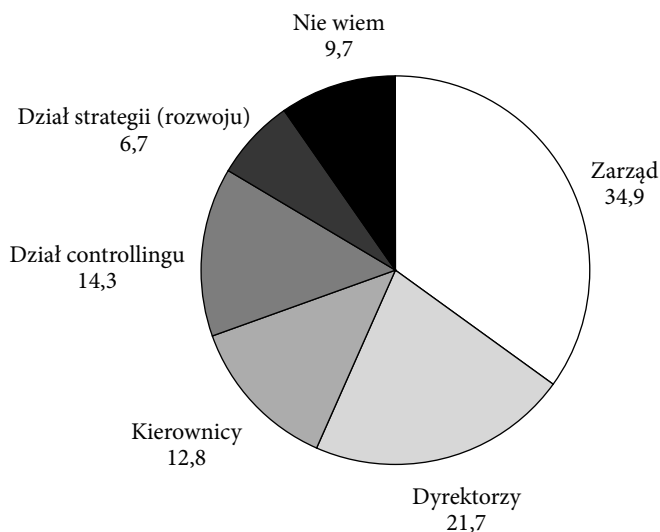
Rysunek 2. Częstotliwość monitorowania strategii w świetle badań ankietowych (w %)

Źródło: Na podstawie przeprowadzonych badań



Rysunek 3. Udział grup pracowniczych w tworzeniu strategii w świetle badań ankietowych (w %)

Źródło: Na podstawie przeprowadzonych badań



Rysunek 4. Udział grup pracowniczych w monitorowaniu strategii w świetle badań ankietowych (w %)

Źródło: Na podstawie przeprowadzonych badań

Interesujących wniosków dostarcza też analiza narzędzi controllingu strategicznego. Wyniki badań wskazują, że ponad połowa podmiotów nie wykorzystuje do tego celu żadnej metodologii. W komentarzu odpowiedzi „inne” wskazano na niesprecyzowaną metodologię własną, elementy BSC, KPI (*Key Performance Indicator*) lub inne. Poniżej zaprezentowano kompletne wyniki odpowiedzi na pytanie: *Jakie sformalizowane narzędzia wdrażania i monitorowania strategii są wykorzystywane w firmie?*

- BSC – *Balanced Scorecard* – 17,9%,
- *tableau de bord* – 1,7%,
- *Hoshin kanri* – 0,8%,
- nie są stosowane sformalizowane narzędzia – 55,4%,
- inne – 10,8%,
- nie wiem – 13,3%.

Zestawienie to wskazuje, że najczęściej wybieraną metodologią jest *Balanced Scorecard*, która jest również wskazywana przez podmioty, które przygotowują się do formalizacji narzędzi controllingowych.

W tabelach 2–9 opracowanych na bazie zebranych ankiet zestawiono szczegółowe informacje dotyczące funkcjonowania controllingu strategicznego w badanych podmiotach. W ankiecie postawiono następujące pytania:

1. Na jaki okres jest tworzona strategia w przedsiębiorstwie?
2. Którzy pracownicy przedsiębiorstwa mają dostęp do strategii?
3. Z jakich elementów składa się strategia przedsiębiorstwa?
4. Czy jest monitorowana strategia w badanych podmiotach gospodarczych?
5. Jak często jest monitorowana strategia w badanych podmiotach gospodarczych?
6. Kto w przedsiębiorstwie monitoruje strategię?
7. Jakie działania są wykonywane podczas monitorowania strategii?
8. Jakie sformalizowane narzędzia wdrażania i monitorowania strategii są wykorzystywane w firmie?

Dla poszerzenia zakresu badań poproszono także ankietowanych o odpowiedź na dwa pytania dotyczące wsparcia controllingu strategicznego narzędziami informatycznymi:

1. Czy przedsiębiorstwo posiada system informatyczny wspierający zarządzanie strategiczne?
2. Czy system informatyczny spełnia oczekiwania użytkowników?

Opracowane wyniki zestawiono w tabelach 10–11.

Głównym celem opracowania tych tabel było uszczegółowienie pozyskanych informacji na temat controllingu strategicznego. Dokonano analizy uzyskanych od respondentów odpowiedzi i dodatkowo opracowano szczegółowe ich zestawienie według sześciu cech charakteryzujących ankietowanego. Były to: liczba pracowników zatrudnionych w badanych firmach, okres prowadzenia działalności gospodarczej ankietowanego przedsiębiorstwa na rynku, jego rodzaj (prywatne lub publiczne), konkurencja na rynku w podziale na małą, średnią i dużą, rodzaj prowadzonej działalności (handel produkcja, usługi) oraz branża, w której działa ankietowane przedsiębiorstwo.

Tabela 2. Zestawienie odpowiedzi na pytanie ankietowe: Na jaki okres jest tworzona strategia w przedsiębiorstwie? (w %)

Wyszczególnienie	Do 3 lat	3–5 lat	5–10 lat	Powyżej 10 lat	Nie wiem	Razem
Liczba zatrudnionych pracowników w ankietowanym przedsiębiorstwie						
1–9 osób	2,7	1,5	0,0	0,0	0,8	5,0
10–100 osób	13,1	6,5	2,7	0,4	3,1	25,8
101–500 osób	7,7	11,5	7,3	1,5	1,2	29,2
501–1000 osób	4,2	4,2	1,2	0,4	1,9	11,9

cd. tabeli 2

Wyszczególnienie	Do 3 lat	3–5 lat	5–10 lat	Powyżej 10 lat	Nie wiem	Razem
Powyżej 1000 osób	5,8	11,2	8,1	2,3	0,8	28,1
Okres działalności przedsiębiorstwa – respondenta na rynku						
1–5 lat	2,7	2,3	0,4	0,4	1,2	6,9
6–15 lat	10,0	10,0	3,8	0,4	3,1	27,3
Do 1 roku	0,8	0,0	0,0	0,0	0,0	0,8
Powyżej 15 lat	20,0	22,7	15,0	3,8	3,5	65,0
Rodzaj przedsiębiorstwa						
Prywatne	28,1	22,3	10,8	1,5	6,9	69,6
Publiczne	5,4	12,7	8,5	3,1	0,8	30,4
Konkurencja na rynku						
Duża	20,0	15,4	6,9	1,5	2,3	46,2
Mała	3,1	8,8	5,0	1,5	0,8	19,2
Średnia	10,4	10,8	7,3	1,5	4,6	34,6
Rodzaj działalności przedsiębiorstwa respondenta						
Handel	3,5	4,6	2,3	0,4	1,2	11,9
Produkcja	11,2	16,9	8,8	1,5	3,1	41,5
Usługi	18,8	13,5	8,1	2,7	3,5	46,5
Branża działalności przedsiębiorstwa respondenta						
Budowlana	5,8	3,1	0,8	0,4	0,8	10,8
Chemiczna	2,3	1,9	1,5	0,0	0,8	6,5
Elektrotechniczna	0,8	1,2	0,4	0,0	1,2	3,5
Energetyczna/ciepłownicza	0,8	4,2	5,4	0,4	0,0	10,8
Finansowa	5,4	4,2	0,8	0,0	0,8	11,2
Górnictwo/wydobycza	0,4	2,7	0,4	1,2	0,0	4,6
Informatyczna	1,9	0,4	0,4	0,0	1,2	3,8
Inna	8,8	10,8	6,2	1,2	2,7	29,6
Medyczna/farmaceutyczna	0,4	0,8	0,4	1,2	0,0	2,7
Motoryzacyjna	1,2	1,9	0,8	0,0	0,4	4,2
Spożywcza	3,1	2,7	0,4	0,0	0,0	6,2
Transportowa	1,5	0,4	0,8	0,4	0,0	3,1
Turystyka/hotelarstwo	1,2	0,8	1,2	0,0	0,0	3,1
Razem	33,5	35,0	19,2	4,6	7,7	100,0

Źródło: Na podstawie przeprowadzonych badań.

Tabela 3. Zestawienie odpowiedzi na pytanie ankietowe: Którzy pracownicy przedsiębiorstwa mają dostęp do strategii? (w %)

Wyszczególnienie	Zarząd	Dyrektorzy	Kierownicy	Podstawowi pracownicy	Nie wiem	Razem
Liczba zatrudnionych pracowników w ankietowanym przedsiębiorstwie						
1–9 osób	2,0	0,8	0,8	0,3	0,0	3,8
10–100 osób	9,2	5,7	5,5	2,0	0,6	22,9
101–500 osób	11,3	9,3	7,5	3,2	0,0	31,3
501–1000 osób	4,0	3,5	2,4	0,9	0,6	11,5
Powyżej 1000 osób	10,9	9,6	6,7	3,1	0,2	30,4
Okres działalności respondenta na rynku						
1–5 lat	2,8	1,5	1,8	0,8	0,0	6,9
6–15 lat	9,8	7,5	6,0	2,0	0,6	25,8
Do 1 roku	0,3	0,2	0,2	0,2	0,0	0,8
Powyżej 15 lat	24,5	19,7	15,0	6,6	0,8	66,5
Rodzaj przedsiębiorstwa						
Prywatne	25,7	19,3	15,3	6,1	1,4	67,7
Publiczne	11,6	9,6	7,6	3,4	0,0	32,3
Konkurencja na rynku						
Duża	17,1	13,9	10,7	5,0	0,6	47,4
Mała	7,5	5,5	4,6	1,8	0,0	19,4
Średnia	12,7	9,5	7,6	2,6	0,8	33,2
Rodzaj działalności przedsiębiorstwa respondenta						
Handel	4,0	3,7	2,8	1,1	0,3	11,8
Produkcja	15,6	13,3	9,9	4,1	0,6	43,6
Usługi	17,7	11,9	10,2	4,3	0,5	44,6
Branża działalności przedsiębiorstwa respondenta						
Budowlana	4,0	2,4	1,4	0,3	0,3	8,4
Chemiczna	2,3	2,1	1,4	0,8	0,3	6,9
Elektrotechniczna	1,1	0,8	0,9	0,6	0,3	3,7
Energetyczna/ciepłownicza	4,1	3,1	2,3	0,8	0,0	10,2
Finansowa	4,3	3,1	2,8	1,8	0,2	12,1
Górnictwo/wydobywcza	1,8	1,8	1,5	0,8	0,0	6,0
Informatyczna	1,4	0,9	0,9	0,2	0,0	3,4
Inna	11,2	8,7	8,1	3,1	0,3	31,3
Medyczna/farmaceutyczna	0,9	0,9	0,5	0,2	0,0	2,4
Motoryzacyjna	1,7	1,4	0,9	0,6	0,0	4,6
Spożywcza	2,1	1,8	1,4	0,2	0,0	5,5
Transportowa	1,2	1,2	0,6	0,3	0,0	3,4
Turystyka/hotelarstwo	1,2	0,6	0,3	0,0	0,0	2,1
Razem	37,3	28,9	22,9	9,5	1,4	100,0

Źródło: Na podstawie przeprowadzonych badań.

Tabela 4. Zestawienie odpowiedzi na pytanie ankietowe: Z jakich elementów składa się strategia przedsiębiorstwa? (w %)

Wyszczególnienie	Ana- liza konku- rencji	Okre- ślenie celów i zadań do osiąg- nięcia	Okre- ślenie misji, wizji, warto- ści	Pre- zen- tacja do- tych- czaso- wych osiąg- nięć	Inne	Nie wiem	Razem
Liczba zatrudnionych pracowników w ankietowanym przedsiębiorstwie							
1–9 osób	0,0	1,4	0,0	1,4	0,0	0,0	2,8
10–100 osób	6,9	12,5	12,5	5,6	0,0	2,8	40,3
101–500 osób	6,9	11,1	9,7	2,8	2,8	1,4	34,7
501–1000 osób	4,2	6,9	4,2	1,4	1,4	0,0	18,1
Powyżej 1000 osób	0,0	1,4	1,4	0,0	1,4	0,0	4,2
Okres działalności respondenta na rynku							
1–5 lat	1,4	2,8	1,4	2,8	1,4	0,0	9,7
6–15 lat	5,6	12,5	12,5	5,6	0,0	0,0	36,1
Do 1 roku	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Powyżej 15 lat	11,1	18,1	13,9	2,8	4,2	4,2	54,2
Rodzaj przedsiębiorstwa							
Prywatne	13,9	25,0	22,2	8,3	1,4	4,2	75,0
Publiczne	4,2	8,3	5,6	2,8	4,2	0,0	25,0
Konkurencja na rynku							
Duża	9,7	15,3	12,5	5,6	2,8	4,2	50,0
Mała	1,4	4,2	2,8	1,4	1,4	0,0	11,1
Średnia	6,9	13,9	12,5	4,2	1,4	0,0	38,9
Rodzaj działalności przedsiębiorstwa respondenta							
Handel	4,2	5,6	4,2	1,4	0,0	2,8	18,1
Produkcja	6,9	15,3	13,9	4,2	1,4	0,0	41,7
Usługi	6,9	12,5	9,7	5,6	4,2	1,4	40,3
Branża działalności przedsiębiorstwa							
Budowlana	4,2	6,9	6,9	0,0	0,0	1,4	19,4
Elektryczna/elektroniczna	0,0	1,4	1,4	0,0	0,0	0,0	2,8
Finansowa	0,0	1,4	1,4	1,4	0,0	1,4	5,6
Informatyczna	0,0	1,4	1,4	1,4	0,0	0,0	4,2
Inna	12,5	19,4	13,9	8,3	4,2	1,4	59,7
Spożywcza	0,0	1,4	1,4	0,0	0,0	0,0	2,8
Transportowa	1,4	1,4	1,4	0,0	1,4	0,0	5,6
Razem	18,1	33,3	27,8	11,1	5,6	4,2	100,0

Źródło: Na podstawie przeprowadzonych badań.

Tabela 5. Zestawienie odpowiedzi na pytanie ankietowe: Czy jest monitorowana strategia w badanych podmiotach gospodarczych? (w %)

Wyszczególnienie	Tak	Nie	Nie wiem	Razem
Liczba zatrudnionych pracowników w ankietowanym przedsiębiorstwie				
1–9 osób	3,9	1,6	0,0	5,4
10–100 osób	17,4	4,7	3,9	26,0
101–500 osób	24,4	3,5	0,8	28,7
501–1000 osób	9,3	1,6	1,2	12,0
Powyżej 1000 osób	24,8	1,2	1,9	27,9
Okres działalności respondenta na rynku				
1–5 lat	4,7	0,8	1,6	7,0
6–15 lat	21,3	4,7	1,6	27,5
Do 1 roku	0,4	0,4	0,0	0,8
Powyżej 15 lat	53,5	6,6	4,7	64,7
Rodzaj przedsiębiorstwa				
Prywatne	55,0	9,3	5,8	70,2
Publiczne	24,8	3,1	1,9	29,8
Konkurencja na rynku				
Duża	38,4	5,8	2,7	46,9
Mała	15,9	1,2	1,9	19,0
Średnia	25,6	5,4	3,1	34,1
Rodzaj działalności przedsiębiorstwa respondenta				
Handel	8,9	1,6	1,6	12,0
Produkcja	36,0	3,1	2,3	41,5
Usługi	34,9	7,8	3,9	46,5
Branża działalności przedsiębiorstwa respondenta				
Budowlana	7,0	2,7	0,8	10,5
Chemiczna	6,2	0,4	0,0	6,6
Elektrotechniczna	1,6	0,4	1,2	3,1
Energetyczna/ciepłownicza	8,9	0,8	1,2	10,9
Finansowa	10,1	0,8	0,8	11,6
Górnictwo/wydobywcza	4,3	0,4	0,0	4,7
Informatyczna	3,1	0,8	0,0	3,9
Inna	24,4	3,1	2,3	29,8
Medyczna/farmaceutyczna	1,6	0,8	0,4	2,7
Motoryzacyjna	3,9	0,0	0,4	4,3
Spożywcza	5,4	0,8	0,0	6,2
Transportowa	2,3	0,0	0,8	3,1
Turystyka/hotelarstwo	1,2	1,6	0,0	2,7
Razem	79,8	12,4	7,8	100,0

Źródło: Na podstawie przeprowadzonych badań.

Tabela 6. Zestawienie odpowiedzi na pytanie ankietowe: Jak często jest monitorowana strategia w badanych podmiotach gospodarczych? (w %)

Wyszczególnienie	Nie jest moni- toro- wana	Raz na mie- siąc	Raz na kwar- tał	Raz na pół roku	Raz na rok	Stale	Razem
Liczba zatrudnionych pracowników w ankietowanym przedsiębiorstwie							
1–9 osób	1,6	0,4	1,2	0,4	0,4	1,2	5,0
10–100 osób	10,1	2,3	3,5	2,3	3,1	3,9	25,2
101–500 osób	9,3	3,5	6,6	1,6	3,9	4,7	29,5
501–1000 osób	3,5	1,6	2,7	0,4	1,6	2,3	12,0
Powyżej 1000 osób	6,2	3,9	5,0	3,1	4,7	5,4	28,3
Okres działalności respondenta na rynku							
1–5 lat	2,3	1,6	0,4	0,4	0,4	1,6	6,6
6–15 lat	9,7	3,1	5,8	1,6	2,3	4,7	27,1
Do 1 roku	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,4	0,4
Powyżej 15 lat	18,6	7,0	12,8	5,8	10,9	10,9	65,9
Rodzaj przedsiębiorstwa							
Prywatne	19,8	8,5	12,0	5,0	8,5	15,5	69,4
Publiczne	10,9	3,1	7,0	2,7	5,0	1,9	30,6
Konkurencja na rynku							
Duża	13,2	7,0	8,9	3,5	4,3	9,3	46,1
Mała	6,6	1,2	2,3	2,3	5,0	1,9	19,4
Średnia	10,9	3,5	7,8	1,9	4,3	6,2	34,5
Rodzaj działalności przedsiębiorstwa respondenta							
Handel	3,5	2,3	1,9	0,8	1,6	1,9	12,0
Produkcja	8,5	7,0	8,9	3,5	6,2	7,4	41,5
Usługi	18,6	2,3	8,1	3,5	5,8	8,1	46,5
Branża działalności przedsiębiorstwa respondenta							
Budowlana	3,5	1,2	2,3	0,8	0,8	1,6	10,1
Chemiczna	1,9	1,9	0,4	0,4	1,2	0,8	6,6
Elektrotechniczna	1,6	0,0	0,4	0,4	0,4	0,4	3,1
Energetyczna/ciepłownicza	3,1	1,6	1,9	1,6	2,3	0,8	11,2
Finansowa	3,9	0,8	2,3	0,8	0,0	3,9	11,6
Górnictwo/wydobywcza	0,4	0,8	1,2	0,0	1,2	1,2	4,7
Informatyczna	1,9	0,0	1,2	0,0	0,4	0,4	3,9
Inna	8,9	2,7	5,8	2,3	5,4	5,0	30,2
Medyczna/farmaceutyczna	1,2	0,8	0,0	0,0	0,4	0,4	2,7
Motoryzacyjna	0,4	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	4,3
Spożywcza	1,2	0,8	1,2	0,8	0,4	1,9	6,2
Transportowa	1,6	0,0	1,2	0,0	0,0	0,4	3,1
Turystyka/hotelarstwo	1,2	0,4	0,4	0,0	0,4	0,0	2,3
Razem	30,6	11,6	19,0	7,8	13,6	17,4	100,0

Źródło: Na podstawie przeprowadzonych badań.

Tabela 7. Zestawienie odpowiedzi na pytanie ankietowe: Kto w przedsiębiorstwie monitoruje strategię? (w %)

Wyszczególnienie	Zarząd	Dyrektorzy	Kierownicy	Dział kontrolingu	Dział strategii (rozwoju)	Nie wiem	Razem
Liczba zatrudnionych pracowników w ankietowanym przedsiębiorstwie							
1–9 osób	1,5	0,6	0,6	0,4	0,2	0,6	3,8
10–100 osób	9,0	3,6	2,9	0,8	0,8	3,0	20,0
101–500 osób	9,7	7,0	4,4	4,8	1,3	2,9	30,1
501–1000 osób	3,8	2,7	1,0	2,5	0,8	1,1	11,8
Powyżej 1000 osób	10,9	7,8	4,0	5,9	3,6	2,1	34,3
Okres działalności respondenta na rynku							
1–5 lat	2,1	0,8	0,8	0,8	0,4	0,8	5,5
6–15 lat	9,3	5,3	3,0	3,6	1,3	2,5	25,1
Do 1 roku	0,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,2
Powyżej 15 lat	23,2	15,6	9,0	9,9	5,0	6,5	69,1
Rodzaj przedsiębiorstwa							
Prywatne	25,5	15,2	9,0	9,7	2,9	5,7	68,0
Publiczne	9,3	6,5	3,8	4,6	3,8	4,0	32,0
Konkurencja na rynku							
Duża	17,3	11,2	6,1	7,4	2,3	5,1	49,5
Mała	6,1	3,8	2,3	1,7	2,1	1,9	17,9
Średnia	11,4	6,7	4,4	5,1	2,3	2,7	32,6
Rodzaj działalności							
Handel	4,6	2,7	1,7	1,3	0,4	1,1	11,8
Produkcja	15,2	10,7	5,9	8,2	3,0	2,9	45,9
Usługi	15,0	8,4	5,1	4,8	3,2	5,7	42,3
Branża działalności przedsiębiorstwa							
Budowlana	3,2	1,3	0,6	1,1	0,2	1,5	8,0
Chemiczna	2,3	1,9	0,8	1,3	0,8	0,2	7,2
Elektrotechniczna	1,0	0,8	0,4	0,6	0,0	0,8	3,4
Energetyczna/ciepłownicza	4,0	1,9	0,8	1,0	1,7	1,0	10,3
Finansowa	4,4	2,3	1,7	1,7	0,8	1,0	11,8
Górnictwo/wydobywcza	1,5	1,3	0,8	1,0	0,8	1,0	6,3
Informatyczna	1,7	0,6	0,4	0,2	0,0	0,4	3,2
Inna	10,3	7,0	4,6	4,4	2,3	2,3	30,9
Medyczna/farmaceutyczna	1,0	1,0	0,4	0,6	0,0	0,2	3,0
Motoryzacyjna	1,9	1,1	0,8	0,8	0,0	0,2	4,8
Spożywcza	2,3	1,1	1,0	1,1	0,0	0,2	5,7
Transportowa	1,0	1,0	0,6	0,2	0,2	0,4	3,2
Turystyka/hotelarstwo	0,4	0,4	0,2	0,4	0,0	0,8	2,1
Razem	34,9	21,7	12,8	14,3	6,7	9,7	100,0

Źródło: Na podstawie przeprowadzonych badań.

Tabela 8. Zestawienie odpowiedzi na pytanie ankietowe: Jakie działania są wykonywane podczas monitorowania strategii? (w %)

Wyszczególnienie	Aktualizacja strategii, jeżeli jest taka potrzeba	Analiza odchyień PLAN <=> REALIZACJA celów (wskaźników)	Analiza odchyień PLAN <=> REALIZACJA terminów (kamieni milowych)	Nie wiem	Ocena skuteczności strategii w kontekście zmieniającej się sytuacji na rynku	Razem
Liczba zatrudnionych pracowników w ankietowanym przedsiębiorstwie						
1–9 osób	0,0	0,0	0,0	1,7	0,0	1,7
10–100 osób	6,7	6,7	1,7	8,3	10,0	33,3
101–500 osób	8,3	6,7	8,3	3,3	6,7	33,3
501–1000 osób	6,7	6,7	3,3	1,7	6,7	25,0
Powyżej 1000 osób	1,7	1,7	1,7	0,0	1,7	6,7
Okres działalności respondenta na rynku						
1–5 lat	1,7	1,7	0,0	5,0	1,7	10,0
6–15 lat	8,3	5,0	3,3	3,3	10,0	30,0
Do 1 roku	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Powyżej 15 lat	13,3	15,0	11,7	6,7	13,3	60,0
Rodzaj przedsiębiorstwa						
Prywatne	18,3	16,7	8,3	10,0	21,7	75,0
Publiczne	5,0	5,0	6,7	5,0	3,3	25,0
Konkurencja na rynku						
Duża	15,0	10,0	6,7	10,0	15,0	56,7
Mała	1,7	0,0	1,7	3,3	0,0	6,7
Średnia	6,7	11,7	6,7	1,7	10,0	36,7
Rodzaj działalności przedsiębiorstwa respondenta						
Handel	3,3	5,0	1,7	5,0	5,0	20,0
Produkcja	13,3	10,0	6,7	1,7	13,3	45,0
Usługi	6,7	6,7	6,7	8,3	6,7	35,0
Branża działalności przedsiębiorstwa						
Budowlana	8,3	0,0	1,7	1,7	5,0	16,7
Chemiczna	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Elektrotechniczna	0,0	0,0	0,0	1,7	0,0	1,7
Energetyczna/ciepłownicza	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Finansowa	0,0	0,0	0,0	3,3	1,7	5,0
Górnictwo/wydobywcza	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Informatyczna	0,0	0,0	1,7	0,0	1,7	3,3

cd. tabeli 8

Wyszczególnienie	Aktualizacja strategii, jeżeli jest taka potrzeba	Analiza odchyień PLAN <=> REALIZACJA celów (wskaźników)	Analiza odchyień PLAN <=> REALIZACJA terminów (kamieni milowych)	Nie wiem	Ocena skuteczności strategii w kontekście zmieniającej się sytuacji na rynku	Razem
Inna	13,3	18,3	10,0	8,3	13,3	63,3
Medyczna/farmaceutyczna	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Motoryzacyjna	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Spożywcza	0,0	1,7	0,0	0,0	1,7	3,3
Transportowa	1,7	1,7	1,7	0,0	1,7	6,7
Turystyka/hotelarstwo	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Razem	23,3	21,7	15,0	15,0	25,0	100,0

Źródło: Na podstawie przeprowadzonych badań.

Tabela 9. Zestawienie odpowiedzi na pytanie ankietowe: Jakie sformalizowane narzędzia wdrażania i monitorowania strategii są wykorzystywane w firmie? (w %)

Wyszczególnienie	BSC – Balanced Score-card	Tableau de Bord	Hosin kanri	Inne	Nie są stosowane	Nie wiem	Razem
Liczba zatrudnionych pracowników w ankietowanym przedsiębiorstwie							
1–9 osób	0,0	0,0	0,0	1,3	4,6	0,0	5,8
10–100 osób	1,7	0,0	0,0	1,3	17,9	2,5	23,3
101–500 osób	4,6	0,4	0,4	2,5	19,2	1,3	28,3
501–1000 osób	2,5	0,4	0,4	1,7	4,2	2,5	11,7
Powyżej 1000 osób	9,2	0,8	0,0	4,2	9,6	7,1	30,8
Okres działalności respondenta na rynku							
1–5 lat	1,3	0,0	0,4	0,8	2,9	0,4	5,8
6–15 lat	3,8	0,4	0,4	2,9	16,7	3,3	27,5
Do 1 roku	0,0	0,0	0,0	0,0	0,8	0,0	0,8
Powyżej 15 lat	12,9	1,3	0,0	7,1	35,0	9,6	65,8

cd. tabeli 9

Wyszczególnienie	BSC – Balanced Score- card	Tab- leau de Bord	Hosin kanri	Inne	Nie są stoso- wane	Nie wiem	Razem
Rodzaj przedsiębiorstwa							
Prywatne	13,3	1,7	0,8	6,3	39,6	7,9	69,6
Publiczne	4,6	0,0	0,0	4,6	15,8	5,4	30,4
Konkurencja na rynku							
Duża	8,3	1,3	0,8	5,8	24,2	4,6	45,0
Mała	2,9	0,0	0,0	1,3	10,8	5,0	20,0
Średnia	6,7	0,4	0,0	3,8	20,4	3,8	35,0
Rodzaj działalności przedsiębiorstwa respondenta							
Handel	2,1	0,4	0,0	1,3	6,3	0,8	10,8
Produkcja	8,3	0,8	0,8	5,0	23,8	3,3	42,1
Usługi	7,5	0,4	0,0	4,6	25,4	9,2	47,1
Branża działalności przedsiębiorstwa							
Budowlana	0,4	0,0	0,0	0,8	7,5	0,4	9,2
Chemiczna	2,5	0,0	0,0	0,8	3,3	1,3	7,9
Elektrotechniczna	0,8	0,0	0,0	0,0	1,7	0,8	3,3
Energetyczna/ciepłowni- cza	2,1	0,0	0,0	1,3	6,3	2,5	12,1
Finansowa	3,8	0,4	0,0	0,0	3,3	3,8	11,3
Górnictwo/wydobywcza	0,8	0,0	0,0	0,8	2,9	0,8	5,4
Informatyczna	0,4	0,0	0,0	1,3	1,7	0,4	3,8
Inna	5,8	0,8	0,4	5,0	13,3	1,7	27,1
Medyczna/farmaceutyczna	0,0	0,0	0,0	0,4	2,1	0,4	2,9
Motoryzacyjna	1,3	0,4	0,4	0,0	2,1	0,4	4,6
Spożywcza	0,0	0,0	0,0	0,0	6,3	0,0	6,3
Transportowa	0,0	0,0	0,0	0,4	1,7	0,8	2,9
Turystyka/hotelarstwo	0,0	0,0	0,0	0,0	3,3	0,0	3,3
Razem	17,9	1,7	0,8	10,8	55,4	13,3	100,0

Źródło: Na podstawie przeprowadzonych badań.

Tabela 10. Zestawienie odpowiedzi na pytanie ankietowe: Czy przedsiębiorstwo posiada system informatyczny wspierający zarządzanie strategiczne? (w %)

Wyszczególnienie	Tak	Nie	Nie wiem	Razem
Liczba zatrudnionych pracowników w ankietowanym przedsiębiorstwie				
1–9 osób	0,0	4,9	0,4	5,3
10–100 osób	3,4	21,3	1,5	26,2
101–500 osób	3,8	23,6	1,5	28,9
501–1000 osób	2,3	7,2	2,3	11,8
Powyżej 1000 osób	6,8	13,3	7,6	27,8
Okres działalności respondenta na rynku				
1–5 lat	0,8	5,7	0,4	6,8
6–15 lat	4,6	19,8	3,0	27,4
Do 1 roku	0,0	0,8	0,0	0,8
Powyżej 15 lat	11,0	44,1	9,9	65,0
Rodzaj przedsiębiorstwa				
Prywatne	11,4	49,0	9,5	70,0
Publiczne	4,9	21,3	3,8	30,0
Konkurencja na rynku				
Duża	9,1	30,8	6,5	46,4
Mała	2,7	12,5	3,8	19,0
Średnia	4,6	27,0	3,0	34,6
Rodzaj działalności przedsiębiorstwa respondenta				
Handel	1,1	8,7	1,9	11,8
Produkcja	5,7	30,0	4,9	40,7
Usługi	9,5	31,6	6,5	47,5
Branża działalności przedsiębiorstwa				
Budowlana	0,8	9,5	0,4	10,6
Chemiczna	1,1	4,2	1,1	6,5
Elektrotechniczna	0,8	2,7	0,0	3,4
Energetyczna/ciepłownicza	1,1	8,4	1,5	11,0
Finansowa	4,6	3,8	3,0	11,4
Górnictwo/wydobywcza	0,8	3,0	0,8	4,6
Informatyczna	0,8	2,3	0,8	3,8
Inna	4,6	21,7	3,4	29,7
Medyczna/farmaceutyczna	0,4	2,3	0,0	2,7
Motoryzacyjna	0,4	2,7	1,1	4,2
Spożywcza	0,8	4,9	0,4	6,1
Transportowa	0,0	2,3	0,8	3,0
Turystyka/hotelarstwo	0,4	2,7	0,0	3,0
Razem	16,3	70,3	13,3	100,0

Źródło: Na podstawie przeprowadzonych badań.

Tabela 11. Zestawienie odpowiedzi na pytanie ankietowe: Czy system informatyczny spełnia oczekiwania użytkowników? (w %)

Wyszczególnienie	Zdecydowanie tak	Raczej tak	Zdecydowanie nie	Raczej nie	Nie wiem	Razem
Liczba zatrudnionych pracowników w ankietowanym przedsiębiorstwie						
1–9 osób	0,0	0,0	0,0	0,0	2,3	2,3
10–100 osób	1,1	4,5	2,3	3,4	9,1	20,5
101–500 osób	1,1	5,7	0,0	0,0	13,6	20,5
501–1000 osób	1,1	4,5	0,0	2,3	4,5	12,5
Powyżej 1000 osób	2,3	12,5	1,1	2,3	26,1	44,3
Okres działalności respondenta na rynku						
1–5 lat	0,0	1,1	0,0	0,0	2,3	3,4
6–15 lat	2,3	9,1	0,0	1,1	13,6	26,1
Do 1 roku	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Powyżej 15 lat	3,4	17,0	3,4	6,8	39,8	70,5
Rodzaj przedsiębiorstwa						
Prywatne	5,7	23,9	2,3	4,5	34,1	70,5
Publiczne	0,0	3,4	1,1	3,4	21,6	29,5
Konkurencja na rynku						
Duża	1,1	19,3	1,1	3,4	26,1	51,1
Mała	2,3	0,0	1,1	1,1	14,8	19,3
Średnia	2,3	8,0	1,1	3,4	14,8	29,5
Rodzaj działalności przedsiębiorstwa respondenta						
Handel	2,3	2,3	1,1	0,0	5,7	11,4
Produkcja	2,3	12,5	0,0	3,4	17,0	35,2
Usługi	1,1	12,5	2,3	4,5	33,0	53,4
Branża działalności przedsiębiorstwa						
Budowlana	0,0	3,4	0,0	0,0	3,4	6,8
Chemiczna	1,1	1,1	0,0	0,0	4,5	6,8
Elektrotechniczna	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Energetyczna/ciepłownicza	1,1	2,3	2,3	0,0	5,7	11,4
Finansowa	1,1	10,2	0,0	0,0	13,6	25,0
Górnictwo/wydobywcza	0,0	1,1	0,0	0,0	2,3	3,4
Informatyczna	0,0	1,1	1,1	0,0	3,4	5,7
Inna	1,1	4,5	0,0	5,7	15,9	27,3
Medyczna/farmaceutyczna	0,0	0,0	0,0	0,0	1,1	1,1
Motoryzacyjna	1,1	1,1	0,0	2,3	1,1	5,7
Spożywcza	0,0	2,3	0,0	0,0	2,3	4,5
Transportowa	0,0	0,0	0,0	0,0	1,1	1,1
Turystyka/hotelarstwo	0,0	0,0	0,0	0,0	1,1	1,1
Razem	5,7	27,3	3,4	8,0	55,7	100,0

Źródło: Na podstawie przeprowadzonych badań.

Opracowane zestawienia tabelaryczne mogą służyć dalszemu wnikliwemu badaniu controllingu przez kolejnych badaczy. Interesująca jest zwłaszcza dalsza ewolucja wykorzystywanych przez controllerów narzędzi controllingu strategicznego, która zmierza w kierunku rozwoju koncepcji *Performance Management*.

Zakończenie

Przetawione wyniki badań ankietowych wskazują, że w 94% analizowanych firm istnieje sformalizowany dokument dotyczący strategii. Najczęściej wskazywanym okresem jego obowiązywania to przedział od 3 do 5 lat. Znacznie mniejszy jest wskaźnik udziału przedsiębiorstw (73,3% respondentów), które monitorują realizację jej zapisów. Tylko 17,4% ogółu badanych traktuje to jako codzienną potrzebę. Niekorzystny jest zwłaszcza fakt, że tylko połowa kluczowych menedżerów operacyjnych ją monitoruje. Z kolei w wielu podmiotach do działu controllingu przekazywany jest obowiązek monitorowania strategii, mimo, że w niewielkim stopniu uczestniczy on w jej powstawaniu.

Interesujących wniosków dostarcza także analiza stopnia znajomości oraz stosowania narzędzi controllingu strategicznego. Wyniki badań wskazują, że ponad połowa podmiotów nie wykorzystuje do tego celu żadnej metodologii. W tych przedsiębiorstwach, w których są one stosowane, najczęściej wybraną metodologią jest *Balanced Scorecard*. Warto nadmienić, że najczęściej sięgają po nią przedsiębiorstwa duże, zatrudniające powyżej 1000 pracowników i działające na rynku ponad 15 lat.

Przedstawione wyniki badań ankietowych wskazują na wstępny okres wykorzystywania dostępnych narzędzi controllingu strategicznego. Należy mieć nadzieję, że za kilka lat, wraz ze wzrostem wiedzy na temat controllingu, zwiększy się odsetek firm wpierających swoją działalność nowoczesnymi instrumentami controllingu strategicznego, w tym zwłaszcza koncepcji *Performance Management*.

Bibliografia

- Czekaj, J., Ziębicki, B., 2014, *Ewolucja i dyfuzja koncepcji Performance Management*, Organizacja i Kierowanie, nr 3 (163).

- Czubakowska, K., 2004, *Budżetowanie w controllingu*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk.
- Jędralska, K., Woźniak-Sobczak, B., 2001, *Metoda controllingu strategicznego i jej implementacja w zarządzaniu biznesem*, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice.
- Krupski, R. (red.), 2007, *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje. Metody*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.
- Nesterak, J., 2015, *Controlling zarządczy. Projektowanie i wdrażanie*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Nita, B., 2008, *Rachunkowość w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwem*, Wolters Kluwer, Kraków.
- Performance Management. Concepts and Methods*, 2011, Scientific editors J. Nesterak, B. Ziębicki, Cracow University of Economics Foundation, Cracow.
- Sekuła, Z., 1998, *Controlling strategiczny*, Przegląd Organizacji, nr 7.
- Skoczylas, W., 2002, *Pojęcie i klasyfikacja instrumentów controllingu*, w: Winiarska, K. (red.), *Instrumenty controllingu*, PPH Zapol, Szczecin.
- Vollmuth, H., 1995, *Controlling. Instrumenty od A do Z*, Placet, Warszawa.