

## Controlling strategiczny jako system wspierania planowania w zakładach mięsnych

Robert Kowalak\*

**Streszczenie:** Celem artykułu jest zaprezentowanie koncepcji controllingu strategicznego w zakładach mięsnych, wskazanie wytycznych dotyczących jego wdrożenia i wykorzystania. Zaprezentowano podstawowe narzędzia controllingu strategicznego, które mogą być wykorzystane w każdym, bez względu na skalę prowadzonej działalności oraz stopień wsparcia informatycznego, zakładzie mięsnym. Controlling strategiczny zaprezentowano jako system wspomagający planowanie długoterminowe, bez którego trudno obecnie, nawet małym zakładom mięsnym, konkurować zarówno na rynku krajowym, jak i rynkach międzynarodowych. Osiągnięcie postawionego celu wsparto następującymi metodami badawczymi: analizą literatury dotyczącej controllingu, wywiadem z pracownikami jednego z dolnośląskich zakładów mięsnych. Efektem przedstawionych badań było wdrożenie controllingu strategicznego w badanym przedsiębiorstwie.

**Słowa kluczowe:** controlling strategiczny, zakłady mięsne, planowanie długoterminowe

### Wprowadzenie

Controlling strategiczny jest coraz częściej wdrażany w przedsiębiorstwach w związku z potrzebą usprawniania zarządzania strategicznego. Menedżerowie starają się wykorzystać narzędzia, jakie oferuje controlling strategiczny, aby osiągnąć zamierzone cele długoterminowe. Podejmując decyzje o charakterze strategicznym konieczne jest uwzględnienie możliwości przedsiębiorstwa, to znaczy posiadanych zasobów rzeczowych, ludzkich oraz informacyjnych. Controlling strategiczny powinien odwzorowywać oczekiwania właścicieli związane z ich wizją działania przedsiębiorstwa oraz sformułowanych celów strategicznych. Jego zadania są związane z umocnieniem pozycji jednostki na rynku, co zapewnia nie tylko przetrwanie, ale i rozwój, a w efekcie przyczynia się do zwiększenia m.in. zysków oraz wartości przedsiębiorstwa.

Celem artykułu jest zaprezentowanie możliwości zastosowania controllingu strategicznego w zakładach mięsnych z wykorzystaniem empirycznego przypadku na przykładzie przedsiębiorstwa, mającego siedzibę na Dolnym Śląsku. Rynek produktów spożywczych, mimo wzrostu jest narażony na wiele niebezpieczeństw związanych ze zmianami sposobów żywienia, modą na zdrową żywność, ryzykiem zamknięcia rynków międzynarodowych z powodów sanitarnych<sup>1</sup>. Spożycie mięsa rośnie, co wyzwala konkurencyjność i zachęca do

---

\* dr hab. Robert Kowalak prof. UE, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Katedra Rachunku Kosztów i Rachunkowości Zarządczej, ul. Komandorska 118/120, 53–345 Wrocław, robert.kowalak@ue.wroc.pl.

<sup>1</sup> W marcu 2012 r. niektóre polskie produkty mięsne z powodu skażenia solą nieprzeznaczoną dla produktów spożywczych (tzw. sól odpadowa) musiały być wycofane ze sklepów, mimo że nie okazała się po badaniach

inwestycji w nowe linie produkcyjne oraz budowę nowych zakładów. System controllingu strategicznego pozwala na szybsze dostosowanie się do zmian w otoczeniu oraz jasne sprecyzowanie kierunków rozwoju zakładu mięsnego.

W celu udowodnienia konieczności stosowania controllingu strategicznego w zakładach mięsnych dokonano jego wdrożenia w jednym z dolnośląskich przedsiębiorstw i przeprowadzenie analizy wyników finansowych przed i po wdrożeniu. Przed wdrożeniem, w ramach metod badawczych, przeprowadzono analizę literatury przedmiotu oraz wdrożeń w innych przedsiębiorstwach, nie tylko z branży spożywczej. Dodatkowo, informacje do wdrożenia były pozyskiwane w formie wywiadu z pracownikami badanego zakładu mięsnego. Po wdrożeniu dokonano również oceny wdrożenia na podstawie opinii pracowników dotyczącej zmian w strukturze organizacyjnej, informowaniu ich o celach przedsiębiorstwa oraz stopniu ich osiągnięcia.

## **1. Istota controllingu strategicznego**

Controlling strategiczny jest wyodrębniany w controllingu przedsiębiorstwa na podstawie kryterium rodzajowego i jest powiązany z zarządzaniem strategicznym. Controlling strategiczny razem z controllingiem operacyjnym muszą w przedsiębiorstwie tworzyć spójny system, co oznacza, że nie może być traktowany jako oddzielny podsystem, który mógłby realizować własne, niezależne zadania niepowiązane z celami operacyjnymi organizacji.

Controlling strategiczny jest różnie definiowany w literaturze. Według S. Marciniaka polega na monitorowaniu, analizie i ocenie procesów (przedsięwzięć) przez ponad jeden rok, które są przeprowadzane w celu skierowania ich przebiegu we właściwy (optymalny) kierunek (Marciniak 2001: 101). J. Goliszewski (1991: 28) w definicji wskazuje na cel controllingu strategicznego, którym jest wzajemna koordynacja działalności poszczególnych subsystemów zarządzania strategicznego, tj. strategicznego planowania i kontroli oraz zasilania w informacje strategiczne. Według H. Daniela (1990: 5) controlling strategiczny „zajmuje się przyszłymi szansami i zagrożeniami oraz analizuje istniejący potencjał do osiągnięcia sukcesów oraz zasoby, które będą niezbędne w przyszłości”. E. Nowak (2011: 23) definiuje controlling strategiczny jako podsystem, w którym podejmuje się decyzje dotyczące najważniejszych zagadnień związanych z tym, co przedsiębiorstwo zamierza robić oraz jak chce to osiągnąć. „Controlling strategiczny opiera na długookresowych prognozach, które stanowią podstawę do zaplanowania, w jaki sposób przedsiębiorstwo chce osiągnąć założone cele”.

Podstawowe cechy controllingu strategicznego według H.V. Peemöllera zaprezentowano w tabeli 1, natomiast charakterystyczne cechy controllingu strategicznego według J. Nesteraka – w tabeli 2.

---

szkodliwa. Wiarygodność polskich produktów związana z bezpieczeństwem dla klientów na rynkach zagranicznych spadła (np. Czechy).

**Tabela 1**

Cechy controllingu strategicznego według H.V. Peemöllera

| Cecha                         | Opis                                                                            |
|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| Szczebel zarządzania          | Zarządzanie strategiczne                                                        |
| Cele controllingu             | Utrzymanie (poprawa) pozycji oraz osiągnięcie wzrostu wartości przedsiębiorstwa |
| Horyzont czasowy              | Długookresowy i perspektywiczny                                                 |
| Poziom planowania             | Planowanie strategiczne                                                         |
| Rodzaj kontroli               | Kontrola strategiczna (system wczesnego ostrzegania)                            |
| Rodzaj oddziaływań            | Dostosowanie przedsiębiorstwa do zmian zachodzących w otoczeniu                 |
| Rozpatrywane relacje          | Szanse – Zagrożenia<br>Mocne strony – Słabe strony                              |
| Wymiar informacji             | Wielkości niewymierne, jakościowe                                               |
| Przedmiot zadań               | Rozwój przedsiębiorstwa                                                         |
| Stopień sformalizowania zadań | Działania mniej sformalizowane                                                  |
| Specyfika działań             | Działania innowacyjne                                                           |
| Hasło przewodnie              | „Robić rzeczy właściwe”                                                         |

Źródło: (Nowak 2003: 19).

**Tabela 2**

Cechy controllingu strategicznego według J. Nesteraka

| Cecha            | Opis                                                                                                                                                                                                                           |
|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Cele             | Długofalowe planowanie strategiczne w zakresie wzrostu (utrzymanie zdolności do osiągnięcia zysku)<br>Zabezpieczenie długookresowej egzystencji i rozwoju przedsiębiorstwa oraz niezbędnych potencjałów do osiągnięcia sukcesu |
| Orientacja       | Zewnętrzne środowisko przedsiębiorstwa; szybkie dopasowanie działalności przedsiębiorstwa do zmian zaistniałych w otoczeniu                                                                                                    |
| Charakter zadań  | Uwzględnienie wielkości kwalitatywnych; wyznaczone cele oraz zadania mają charakter jakościowy                                                                                                                                 |
| Przedmiot zadań  | Mocne i słabe strony; możliwości oraz szanse firmy na osiągnięcie „trwałych zysków”                                                                                                                                            |
| Horyzont czasowy | Z reguły długookresowy – od 3 lat, z góry nie jest ograniczony                                                                                                                                                                 |

Źródło: (Jędralska 2003: 61).

K. Jędralska stwierdza, że controlling strategiczny „jest zorientowany na redukcję skali i zakresu niepewności (luki informacyjnej, nieoznaczoności i nieokreśloności problemów decyzyjnych, ograniczonych możliwości sterowania zachowaniami uczestników otoczenia, czyli entropijności), jaka towarzyszy menedżerowi w budowaniu strategii biznesu oraz minimalizację ryzyka związanego z zaangażowaniem zasobów w realizacji tej strategii (Jędralska 2003: 61–62).

## 2. Założenia wdrożenia controllingu strategicznego w zakładach mięsnych

Zakłady mięsne prowadzą działalność w sektorze produkcji wyrobów spożywczych. Wymusza to dostosowanie systemu controllingu strategicznego do zarządzania produktami

szybko psującymi się. Czas wdrożenia controllingu strategicznego w zakładzie mięsnym jest uzależniony od wielkości przedsiębiorstwa, liczby wytwarzanych asortymentów produkcji. Istotna jest też determinacja zarządu przy wdrażaniu controllingu strategicznego. Działania związane z wdrożeniem controllingu w zakładzie mięsnym zostały podzielone na cztery podstawowe etapy:

- szczegółowa analiza i ocena stanu obecnego,
- opracowanie misji i wizji przedsiębiorstwa (koncepcji controllingu strategicznego),
- opracowanie narzędzi controllingu strategicznego,
- wdrożenie narzędzi controllingu strategicznego.

Etapy i podetapy controllingu strategicznego dla zakładów mięsnych przedstawiono w tabeli 3.

**Tabela 3**

Przykładowy harmonogram wdrożenia controllingu strategicznego w zakładach mięsnych

| Lp.  | Zadanie                                                                 |
|------|-------------------------------------------------------------------------|
| I.   | Szczegółowa analiza i ocena stanu obecnego                              |
| 1.   | Przegląd i ocena strategii przedsiębiorstwa                             |
| 2.   | Przegląd i ocena zachodzących procesów i mechanizmów zarządzania        |
| 3.   | Przegląd i ocena systemu informacji zarządczej                          |
| 4.   | Przegląd i ocena procesu planowania strategicznego                      |
| 5.   | Przegląd dokumentów, analiz i raportów strategicznych, itp.             |
| II.  | Opracowanie misji i wizji                                               |
| 1.   | Analiza perspektyw rynku mięsa i wędlin                                 |
| 2.   | Przygotowanie wizji zakładu mięsnego                                    |
| 3.   | Przygotowanie misji zakładu mięsnego                                    |
| 4.   | Opracowanie celów strategicznych                                        |
| III. | Opracowanie narzędzi controllingu strategicznego                        |
| 1.   | Projekt analizy SWOT dla zakładu                                        |
| 2.   | Projekt porównań benchmarkowych                                         |
| 3.   | Projekt powiązania systemu motywującego z głównym celem dokonań zakładu |
| IV.  | Wdrożenie narzędzi controllingu strategicznego                          |
| 1.   | Wdrożenie analizy SWOT                                                  |
| 2.   | Wdrożenie benchmarkingu                                                 |
| 3.   | Wdrożenie zrównoważonej karty osiągnięć                                 |

Źródło: opracowanie własne.

Etap I nie powinien trwać dłużej niż około dwa miesiące. W tym terminie musi być wykonana rzetelna ocena aktualnych: misji, wizji oraz celów strategicznych. Jeśli w przedsiębiorstwie już opracowano misję, konieczna jest jej weryfikacja. Jednym z najistotniejszych elementów jest dokonanie przeglądu obecnie wykorzystywanych raportów wewnętrznych dla zarządu oraz systemu mierników prezentowanych w systemie informowania kierownictwa. Analiza powinna obejmować jakość i rzetelność prezentowanych informacji, ocenę periodyzacji ich dostarczania zarządowi.

Etap II ma duże znaczenie, gdyż w tej fazie wdrożenia tworzy się koncepcję zarządzania, jaka będzie obowiązywać w zakładzie mięsnym. Nie powinien trwać również dłużej niż dwa miesiące. Opracowana wizja, misja, cele strategiczne powinny mieć długoterminowy horyzont związany z planami właścicieli zakładu mięsnego.

Etap III skupia się na ustaleniu, jakie narzędzia controllingu strategicznego będą najsukuczniejsze dla zakładu mięsnego. W zaproponowanej koncepcji wybrano trzy najbardziej przydatne zarówno dla małych, jak i dużych przedsiębiorstw. Są to: analiza SWOT, benchmarking, zrównoważona karta osiągnięć. Etap jest o tyle istotny, że determinuje sposób oceny osiągnięcia celów strategicznych przez porównania z innymi przedsiębiorstwami oraz wartościami docelowymi.

Etap IV obejmuje wdrożenie wybranych narzędzi controllingu strategicznego. Przedstawiona propozycja nie powinna zająć więcej niż trzy miesiące. Wypracowana koncepcja powinna ulegać w kolejnych okresach ciągłym ulepszeniom oraz weryfikacji. Wraz z rozwojem przedsiębiorstwa ulegają zmianom szanse, zagrożenia, mocne i słabe strony. Również porównania benchmarkowe wymagają stałej aktualizacji informacji o najlepszych rozwiązaniach. W ramach zrównoważonej karty osiągnięć okresowo powinny być weryfikowane, i w miarę potrzeb, aktualizowane cele strategiczne i związane z nimi mierniki.

Cały proces wdrożenia controllingu strategicznego nie powinien trwać dłużej niż rok. Dla mniejszych przedsiębiorstw okres ten może zamknąć się nawet w jednym kwartale. Istotna jest późniejsza konsekwencja w dochodzeniu do wyznaczonych celów oraz trzymanie się misji i wizji określonych przez właścicieli zakładów mięsnych.

### 3. Narzędzia controllingu strategicznego w zakładach mięsnych

Do podstawowych narzędzi controllingu strategicznego, które można wykorzystać w zakładach mięsnych można zaliczyć:

- analizę SWOT,
- benchmarking,
- zrównoważoną kartę osiągnięć.

Analiza SWOT jest najczęściej wykorzystywanym narzędziem controllingu strategicznego. Może mieć zastosowanie w każdym zakładzie mięsnym, bez względu na formę prawną, asortyment, skalę prowadzonej działalności. Jest narzędziem popularnym i szeroko opisanym w literaturze krajowej i zagranicznej. Przykład analizy SWOT dla zakładów mięsnych zaprezentowano w tabeli 4.

**Tabela 4**

Analiza SWOT zakładów mięsnych

|                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Szanse</b><br/> duży potencjał wzrostu rynku<br/> duże zapotrzebowanie na rynku Unii Europejskiej<br/> otwarcie rynku chińskiego (nie tylko dla drobiu)</p> | <p><b>Mocne strony</b><br/> własne receptury<br/> nowoczesne linie technologiczne<br/> wykwalifikowana kadra<br/> znane marki produktów</p>                              |
| <p><b>Zagrożenia</b><br/> choroby zwierząt<br/> zmiany żywieniowe społeczeństwa<br/> import mięsa i wędlin z krajów wschodnich</p>                                | <p><b>Słabe strony</b><br/> brak reklamy marki<br/> brak właściwej oceny rynku<br/> mała elastyczność dostosowania asortymentu<br/> sprzedaż tylko na rynku krajowym</p> |

Źródło: opracowanie własne.

Drugim, istotnym z punktu widzenia zakładów mięsnych, narzędziem controllingu strategicznego jest benchmarking. Jego istota jest związana z porównywaniem rozwiązań sto-

sowanych w przedsiębiorstwie z najlepszymi praktykami występującym w innych jednostkach gospodarczych. W ramach klasyfikacji rodzajowej wyróżnia się benchmarking wewnętrzny i zewnętrzny. Benchmarking wewnętrzny polega na porównaniach między poszczególnymi ośrodkami odpowiedzialności w ramach jednego przedsiębiorstwa. Taki benchmarking może być stosowany w dużych zakładach mięsnych. Benchmarking zewnętrzny (zwany konkurencyjnym) dotyczy porównań z innymi zakładami mięsnymi działającymi na rynku. Istotną rolą benchmarkingu w ujęciu strategicznym jest porównanie misji oraz celów strategicznych. Według D. Kisperskiej-Moroń, benchmarking strategiczny dostarcza sposoby obserwacji procesów gospodarczych z perspektywy długiego okresu i osiągnięć światowych (Kisperska-Moroń 2002: 18). Podstawowe cechy związane z benchmarkingiem strategicznym przedstawiono w tabeli 5.

**Tabela 5**

Benchmarking strategiczny dla zakładów mięsnych

| Cecha                 | Opis                                                                                                     |
|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Cel analizy           | pomoc w ustaleniu własnej pozycji zakładu mięsnego                                                       |
| Sposób oceny          | zgodność z realizacją misji i wizji zakładu mięsnego                                                     |
| Czynniki wyjaśniające | kryteria opisujące strategię zakładu mięsnego, określenie profilu działalności, dywersyfikacja produktów |
| Mierniki              | czynniki opisujące zakład mięsny i jego otoczenie z punktu widzenia strategicznego                       |
| Lekcje do nauczenia   | świadczenia postawione wyzwania, dokonanych zmian, osiągniętych sukcesów przez zakład mięsny             |

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Kowalak 2009: 21; Boisvert 2001: 32).

Benchmarking w sektorze mięsnym może mieć bardzo szerokie zastosowanie. W Polsce występuje dużo zakładów mięsnych, które mogą być źródłem inspiracji dla badanej jednostki. Polskie zakłady mięsne mają długą tradycję w produkcji mięsa i wędlin, kupowanych nie tylko w kraju, ale również zagranicą. Jest to efekt wykorzystywania wieloletnich receptur i wysokiej jakości produktów. W tabeli 6 wskazano przykładowe porównania z wybranymi zakładami mięsnymi.

**Tabela 6**

Benchmarking zewnętrzny zakładów mięsnych

| Nazwa zakładu                                            | Najlepsze rozwiązania |
|----------------------------------------------------------|-----------------------|
| Zakłady Przetwórstwa Mięsnego Rol-Pek                    |                       |
| Zakłady Przetwórstwa Mięsnego Maxpol                     |                       |
| Zakłady Mięsne Mazury                                    |                       |
| Zakłady Mięsne Lmeat Łuków                               |                       |
| Zakłady Przetwórstwa Mięsnego Henryk, Jadwiga Majerowicz |                       |
| Cerdrob SA                                               |                       |
| Wojnickie Zakłady Mięsne                                 |                       |

Źródło: opracowanie własne<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> W tabeli nie przedstawiono najlepszych rozwiązań wybranych przedsiębiorstw ze względu na brak zgody właścicieli przedsiębiorstwa.

W literaturze wyróżnia się również podział na: benchmarking wyników oraz procesów, które mogą być stosowane w zakładach mięsnych.

Kolejnym istotnym narzędziem controllingu strategicznego jest zrównoważona karta osiągnięć (ang. BSC)<sup>3</sup>. Powinny ją wdrażać średnie i duże zakłady mięsne. W przypadku małych przedsiębiorstw nie jest ona niezbędna, co wynika z uproszczonej struktury zakładu oraz niewielkiej liczby pracowników. Narzędzie to pozwala umiejscowić długookresową strategię przedsiębiorstwa w systemie zarządzania, wykorzystując pomiar wyznaczonych celów do osiągnięcia. Zrównoważona karta osiągnięć składa się z czterech perspektyw (Kaplan, Norton 2001: 27):

- finansowej,
- klienta,
- procesów wewnętrznych,
- wzrostu i uczenia się.

Dzięki zrównoważonej karcie osiągnięć zakład mięsny może monitorować:

- wyniki finansowe ze sprzedaży mięsa i wędlin,
- satysfakcję klientów produktów,
- rezultaty biznesowe związane z inwestycjami w zakład,
- zdolność do rozwoju przedsiębiorstwa,
- pozycję na rynku produktów mięsnych i wędlin.

Proponowaną przykładową zrównoważoną kartę osiągnięć dla zakładu mięsnego zaprezentowano w tabeli 7.

**Tabela 7**

Przykład perspektyw zrównoważonej karty osiągnięć w zakładach mięsnych

| Perspektywa                       | Cele strategiczne                            | Mierniki                                       | Cele szczegółowe                                    |
|-----------------------------------|----------------------------------------------|------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| Perspektywa finansowa             | poprawa rentowności                          | wskaźnik rentowności sprzedaży mięsa i wędlin  | osiągnięcie rentowności na poziomie .....           |
|                                   | poprawa płynności                            | płynność finansowa                             | osiągnięcie płynności bieżącej powyżej 1,5          |
|                                   | wzrost wartości EVA                          | ekonomiczna wartość dodana                     | osiągnięcie wartości dodanej powyżej .....          |
|                                   | obniżenie zadłużenia                         | wskaźnik zadłużenia                            | wartość nie większa niż 2,0                         |
| Perspektywa klienta               | zwiększenie udziału w rynku mięsa i wędlin   | wartość lub ilość sprzedawanego mięsa i wędlin | udział w rynku .... %                               |
|                                   | zdobycie nowych klientów                     | liczba nowych klientów                         | zdobycie ..... nowych klientów                      |
|                                   | utrzymanie dotychczasowych klientów          | mierniki relacji z klientem                    | utrzymanie ..... klientów                           |
|                                   | satysfakcja klientów                         | mierniki związane ze zwrotami i reklamacjami   | liczba zwrotów lub reklamacji nie większa niż ..... |
| Perspektywa wzrostu i uczenia się | doskonalenie procesów wewnętrznych           | wydajność na 1 zatrudnionego                   | zwiększenie wydajności o ..... %                    |
|                                   | obniżenie kosztów jednostkowych              | koszt jednostkowy wytworzenia                  | obniżenie kosztu jednostkowego o .....              |
|                                   | zwiększenie wykorzystania mocy produkcyjnych | liczba maszynogodzin lub roboczogodzin         | zwiększenie mocy produkcyjnych o .....              |
|                                   |                                              |                                                |                                                     |

<sup>3</sup> Za twórców zrównoważonej karty osiągnięć uznaje się R.S. Kaplana i D.P. Nortona.

| Perspektywa                       | Cele strategiczne                              | Mierniki                           | Cele szczegółowe                        |
|-----------------------------------|------------------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------------|
|                                   | zmniejszenie strat na produkcji mięsa i wędlin | mierniki jakości                   | zmniejszenie strat na produkcji o ..... |
| Perspektywa procesów wewnętrznych | wdrażanie nowych receptur                      | liczba lub udział nowych produktów | wdrożenie ..... nowych produktów        |
|                                   | rozwój systemów zarządzania                    | miernik oceny poziomu wdrożenia    | wdrożenie rachunku kosztów działań      |
|                                   | wdrożenie programów jakości                    | liczba wdrożeń                     | wdrożenie TQM                           |
|                                   | szkolenia pracowników                          | liczba przeszkolonych pracowników  | przeszkolenie ..... pracowników         |

Źródło: opracowanie własne.

Zaprezentowane w tabeli 7 mierniki nie wyczerpują możliwości związanych z doborem innych, właściwych dla danego zakładu mięsnego. Zależy to od tego czy już wcześniej była realizowana strategia w ramach controllingu, czy uległa zmianie misja lub wizja. Mogło to być związane ze zmianą filozofii zarządzania przez właścicieli lub zmianą właściciela zakładu.

### Uwagi końcowe

Jak wykazano w artykule, w celu sprawnego zarządzania produkcją w zakładach mięsnych potrzebny jest controlling. Trudny rynek uzależniony nie tylko od możliwości finansowych konsumentów, ale również problemów związanych z wejściem na rynki zewnętrzne, chorobami zwierząt (szczególnie chorobami mocno eksponowanymi w mediach) wymusza stałe dostosowywanie się do zmian. Dobór asortymentów produktów, prowadzenie badań nad nowymi recepturami wymaga stałej obserwacji rynku i elastyczne reagowanie w ramach posiadanych zasobów.

Pod wieloma względami system controllingu strategicznego zakładu mięsnego nie musi odbiegać od tradycyjnego schematu. Głównie różnice mogą wynikać z mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa, umiejętności do elastycznego dostosowania się do polityki kraju, krajów Unii Europejskiej, innych krajów. Właściciele zakładów mięsnych muszą mieć właściwe podejście do swoich pracowników, którzy w dużym stopniu decydują o przewadze konkurencyjnej. Rynek produktów mięsnych jest trudny i właściwie sformułowana misja i wizja, a także cele strategiczne, pozwalają osiągnąć sukces na rynku. Zaprezentowane narzędzia controllingu strategicznego zostały tak dobrane, aby mogły być wykorzystane w praktycznie każdym zakładzie mięsnym bez względu na formę prawną oraz skalę prowadzonej działalności.

### Literatura

- Boisvert H. (2001), *Using Benchmarking to Strategically Deploy the Finance Function Profiling*, „CMA Management” May.
- Controlling w działalności przedsiębiorstwa* (2011), red. E. Nowak, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Controlling w przedsiębiorstwie. Koncepcje i instrumenty* (2003), red. E. Nowak, ODDK, Gdańsk.
- Daniel H. (1990), *Controlling. Część II*, Instytut Wspierania Rozwoju Gospodarczego Federalnej Izby Gospodarczej, TecScript Dokumentationsdienste GmbH, Wiedeń.
- Goliszewski J. (1991), *Controlling strategiczny (część I)*, „Przegląd Organizacji” nr 15.



- Jędralska K. (2003), *Controlling w zarządzaniu przedsiębiorstwem międzynarodowym*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice
- Kaplan R.S., Norton D.P. (2001), *Strategiczna karta wyników. Jak przenieść strategię na działanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Kisperska-Moroń D. (2002), *Benchmarking jako narzędzie zarządzania logistycznego*, AE, Katowice.
- Kowalak R. (2009), *Benchmarking jako metoda zarządzania w controllingu przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Marciniak S. (2001), *Controlling. Filozofia, projektowanie*, Difin, Warszawa.

#### STRATEGIC CONTROLLING AS THE SYSTEM OF SUPPORTING THE PLANNING IN MEAT COMPANIES

**Abstract:** This article presents the main definitions and objectives of strategic controlling in meat companies. There are directive lines to inculcating and using strategic controlling at the meat company. The article also presents basic tools of strategic controlling, which can be used in every meat companies, regardless of the scale of activity and the computer support. Strategic controlling is presented as a system supporting the long-term planning of all, as well as little and big, meat companies. The main research methods used are: analysis of the literature, interview with the employees of one of the Low Silesian meat company. The effect of research is implementation of strategic controlling in this company.

**Keywords:** strategic controlling, meat companies, long-term planning

#### Cytowanie

- Kowalak R. (2013), *Controlling strategiczny jako system wspierania planowania w zakładach mięsnych*. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 757, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” nr 58, Szczecin, s. 213–221; [www.wneiz.pl/frfu](http://www.wneiz.pl/frfu).

