

Aleksandra MAJ

Przemysł Węglowy, Bytom

## NARZĘDZIA WSPOMAGAJĄCE KONTROLĘ MENEDŻERSKĄ W PRZEDSIĘBIORSTWIE

**Streszczenie.** Artykuł przedstawia narzędzia wspomagające kontrolę menedżerską oraz planowanie finansowe ze szczególnym zwróceniem uwagi na narzędzie planowania i kontroli w postaci strategicznej karty wyników, benchmarkingu oraz analizy SWOT. Wykorzystując badania literaturowe oraz własne doświadczenia praktyczne, związane z budową planów krótko- i długoterminowych, w prezentowanym artykule szczególną uwagę zwrócono na fakt, że wdrożenie ww. narzędzi jest procesem długotrwałym, wymagającym zaangażowania wszystkich służb w przedsiębiorstwie. Następnie konieczne jest opracowanie strategii działania z wyszczególnieniem celów organizacji i wyborem odpowiednich mierników efektywności. Podkreślając wagę narzędzi kontrolingu w zarządzaniu przedsiębiorstwem, zwrócono również uwagę na zaangażowanie i zmotywowanie pracowników, którzy odczuwając wspólne wyzwanie, stają się odpowiedzialni za los swojego przedsiębiorstwa. Podkreślono, że właśnie to, a nie cele ani mierniki są najważniejszą, integralną częścią każdej opracowanej w indywidualny sposób koncepcji strategicznej karty wyników.

**Słowa kluczowe:** narzędzia kontrolingu, zarządzanie przedsiębiorstwem, cele strategiczne, mierniki.

## MANAGERIAL CONTROL TOOLS TO ASSIST IN THE ENTERPRISE

**Summary.** The author of the article tried to introduce tools to help control managerial and financial planning, with particular emphasis on planning and control tool in the form of the Balanced Scorecard, benchmarking and SWOT analysis. Using the research literature and their own practical experience with the construction of short and long term plans in the present article drew attention to the fact that the implementation tools is a long process that requires the involvement of all departments in the company, then it is necessary to develop a strategy detailing the objectives of the organization and the selection of appropriate measures of effectiveness.

**Keywords:** controlling tools, business management, strategic objectives, measures.

## 1. Wstęp

Chcąc pomyślnie zarządzać przedsiębiorstwem, nie można ignorować warunków, w jakich prowadzi ono swoją działalność, zwłaszcza że dysponowanie informacjami o niepewnym i zmieniającym się otoczeniu może korzystnie wpływać na skuteczność podejmowanych decyzji [2, s. 9].

W dzisiejszych czasach problemy zarządcze w każdym przedsiębiorstwie podlegają ciągłym zmianom, wynikającym z powiązań, zależności i sprzężeń zachodzących z otoczeniem. Sprawne zarządzanie menedżerów z jasno sformułowanymi celami długoterminowymi jest warunkiem przetrwania każdej organizacji.

Realizacja celu głównego i celów dodatkowych przebiega w zmieniających się warunkach otoczenia. Wymaga to od zarządców stosowania narzędzi kontrolingu, które byłyby użyteczne w zarządzaniu procesami finansowymi przedsiębiorstwa, efektywne w rozwiązywaniu zewnętrznych i wewnętrznych zagrożeń w działalności przedsiębiorstwa.

Aby kontroling mógł skutecznie funkcjonować, należy stworzyć odpowiedni system informacyjny. Przez bieżącą kontrolę i porównywanie celów z faktycznie osiągniętymi wynikami można na czas wykryć wszelkie uchybienia. Dyrekcja przedsiębiorstwa oraz kadra kierownicza mogą wtedy stosunkowo wcześniej, podjąć środki zaradcze [3, s. 15].

Skuteczne funkcjonowanie controllingu wymaga stosowania wielu instrumentów i narzędzi zarządczych zarówno ze sfery planowania, jak i kontroli. Tworzą one zestaw multidyscyplinarnych narzędzi, bowiem mają swe źródła w sferze finansów, rachunkowości zarządczej, analizie ekonomicznej oraz analizie strategicznej.

W wyniku analizy otoczenia bliższego i dalszego przedsiębiorstw, obserwacji funkcjonowania małych oraz dużych organizacji, badań literaturowych autor stara się podkreślić wagę narzędzi wspomagających nowoczesne zarządzanie finansami przedsiębiorstw.

Zwraca także uwagę na rolę czynnika ludzkiego, który jest największym kapitałem i wartością organizacji, gdyż to umiejętności komunikowania się oraz pozyskiwanie informacji przez poszczególnych pracowników odgrywają znaczenie strategiczne we wszystkich zaprezentowanych narzędziach.

## 2. Narzędzia controllingu wykorzystywane w strategicznym systemie zarządzania

Aktualnie przedsiębiorstwa stosujące narzędzia kontrolingu decydują się na zastosowanie nowego modelu zarządzania, który odpowiednio wykorzystywany, zasadniczo zwiększy szanse na odniesienie sukcesu rynkowego.

Jednym z ważniejszych narzędzi wspomagających zarządzanie przedsiębiorstwem jest strategiczna karta wyników.

Z jednej strony strategiczna karta wyników wybiega poza instrumenty tradycyjnego kontrolingu, z drugiej strony natomiast może być traktowana jako wzorzec dla przyszłych instrumentów, ponieważ charakteryzuje się znacznym udziałem składnika komunikacyjnego i integracyjnego [7, s. 79].

Integruje ona pomiar oraz ocenę kluczowych czynników sukcesu przedsiębiorstwa, tj.: kosztów, czasu, jakości, innowacji, ciągłego doskonalenia – całościową analizę łańcucha wartości, a także wewnętrzną i zewnętrzną orientację przedsiębiorstwa. Służy więc zarządzaniu na poziomie strategicznym oraz badaniu stopnia osiągnięcia długofalowych celów danego podmiotu gospodarczego w okresach krótszych.

Strategiczna karta wyników daje kierownictwu uniwersalne narzędzie przełożenia wizji i strategii organizacji na zestaw logicznie powiązanych mierników efektywności [4, s. 41].

Karta zapewnia równowagę między zewnętrznymi miernikami satysfakcji klientów i akcjonariuszy a wewnętrznymi miernikami efektywności kluczowych procesów oraz rozwoju. Mierniki realizacji celów, które mierzą efekt zdarzeń przeszłych, są równoważone miernikami wskazującymi przyszłe wyniki firmy (wskaźniki przyszłego sukcesu).

Tworzenie karty wyników rozpoczyna się od tego, że na spotkaniach najwyższego kierownictwa przekłada się strategię firmy na konkretne cele strategiczne. Ustalając cele finansowe, zespół dyrektorów musi rozważyć, czy położyć nacisk na wzrost przychodów i udział w rynku, na zyskowność czy też na przepływy pieniężne. Natomiast w perspektywie klienta dyrektorzy muszą jasno ustalić segment rynku, w którym firma zamierza konkurować.

Ustalając mierniki operacyjne karty, osiąga się porozumienie dotyczące najbardziej pożądanego segmentu rynku oraz produktów i usług, jakie firma powinna oferować docelowym klientom [4, s. 30]. Po ustaleniu celów w perspektywie finansowej i klienta firma określa cele oraz mierniki w perspektywie procesów wewnętrznych. Karta wyników sprzyja realizacji przyjętej strategii działania, dzięki niej misja firmy jest prezentowana w postaci zbioru czytelnych miar dokonań, które tworzą ramy systemu strategicznego zarządzania. W długim okresie wspiera ona realizację następujących etapów zarządzania [5, s. 327]:

- kreowanie wizji i strategii,
- prezentację strategicznych celów i określenie ich miar,
- zaplanowanie i wyznaczenie zadań oraz koordynacja inicjatyw strategicznych,
- wspieranie aktywnej reakcji na strategię i jej modyfikacja.

Zrównoważona karta wyników składa się z czterech niżej wymienionych perspektyw pozwalających zachować równowagę między celami krótko- i długoterminowymi firmy, a także między wymaganymi wynikami i czynnikami, które wpływają na ich realizację:

- perspektywy finansowej,
- perspektywy klienta,
- perspektywy procesów wewnętrznych,
- perspektywy rozwoju.

### **1. Perspektywa finansowa**

Mierniki finansowe pokazują, czy wdrożenie i realizacja strategii przyczyniają się do poprawy wyników ekonomicznych firmy. Cele finansowe są zwykle formułowane w stosunku do zysku operacyjnego, stopy zwrotu zaangażowanego kapitału oraz ekonomicznej wartości dodanej. Alternatywnymi celami finansowymi mogą być szybki wzrost sprzedaży lub dodatnie przepływy pieniężne [4, s. 42].

### **2. Perspektywa klienta**

W perspektywie klienta strategicznej karty wyników kierownictwo określa klientów i segmenty rynku, w których przedsiębiorstwo będzie konkurować, oraz mierniki efektywności przedsiębiorstwa z nim związane. Perspektywa klienta zawiera kilka podstawowych mierników realizacji dobrze sformułowanej strategii działania, takich jak: satysfakcja, zdobycie i rentowność klientów oraz ilościowy i wartościowy udział w rynku. Powinna również zawierać mierniki wartości oferowanej docelowym segmentom rynków i klientów. Perspektywa ta umożliwi zarządowi przedsiębiorstwa sformułowanie strategii rynkowej, która przyniesie w przyszłości doskonałe wyniki finansowe.

### **3. Perspektywa procesów wewnętrznych**

W prezentowanej perspektywie kierownictwo firmy identyfikuje kluczowe procesy wewnętrzne, do których organizacja musi zmierzać. Procesy te umożliwiają firmie kreowanie wartości, która przyciągnie i zatrzyma klientów docelowego segmentu rynku oraz spełnienie oczekiwań akcjonariuszy odnośnie dodatnich wyników finansowych [4, s. 43].

Zasadniczą różnicą między strategiczną kartą wyników a tradycyjnymi systemami mierzenia efektywności jest ujęcie procesów innowacyjnych w perspektywie procesów wewnętrznych. Tradycyjne podejścia koncentrują się na procesach dostarczania obecnych produktów do aktualnych klientów firmy. Koncentrują się na próbach kontroli i usprawniania działających procesów operacyjnych, w których tworzona jest tylko część wartości przedsiębiorstwa, tzw. część krótkofalowa. Firmy tworzą wartość krótkofalową dopiero od momentu otrzymania zamówienia od obecnego klienta na aktualnie oferowany produkt (usługę), kończy wraz z dostawą produktu do klienta. Organizacja tworzy wartość przez produkcję, dostawę i obsługę produktu oraz klienta po koszcie niższym od uzyskanej ceny sprzedaży. Jednakże czynniki długoterminowego sukcesu finansowego mogą wymagać od organizacji tworzenia nowych produktów oraz usług, które zaspokoją potencjalne potrzeby obecnych i przyszłych klientów. Strategiczna karta wyników wprowadza cele i mierniki zarówno w odniesieniu do długofalowego cyklu innowacyjnego, jak i krótkofalowego cyklu operacyjnego.

### **4. Perspektywa rozwoju**

Perspektywa ta identyfikuje zasoby, które organizacja musi rozwijać, by stworzyć podstawy długoterminowego rozwoju i doskonalenia. Zdolność organizacji do uczenia się i rozwoju ma trzy podstawowe źródła: ludzi, systemy oraz procedury. Cele sformułowane w perspektywach: finansowej, klienta i procesów wewnętrznych ujawniają lukę między obecnymi możliwościami ludzi, systemów oraz procedur, a tym co będzie potrzebne do

osiągnięcia przyszłego sukcesu. Zapełnienie tej luki wymaga inwestycji w zmianę kwalifikacji załogi, wdrażanie nowych technologii i systemów informatycznych. Obecnie szczególną uwagę przywiązuje się do kapitału ludzkiego, o którego rozwoju może świadczyć np. zadowolenie pracowników, poziom wydajności pracy, rotacja pracowników. Przykładowymi celami strategicznymi w tym obszarze mogą być: zwiększenie zadowolenia pracowników oraz zwiększenie umiejętności i kwalifikacji pracowników [1, s. 345]. Opracowaną zrównoważoną kartę wyników zaprezentowano w tabeli 1.

Tabela 1

## Zrównoważona karta wyników

Strategiczna karta wyników	Cele strategiczne	Mierniki	Cele szczegółowe
Perspektywa finansowa	<p>poprawa rentowności</p> <p>poprawa płynności</p> <p>wzrost wartości wskaźnika EBIT</p> <p>wzrost wartości wskaźnika EBITDA</p>	<p>wskaźnik rentowności sprzedaży</p> <p>płynność finansowa</p> <p>wskaźnik EBIT</p> <p>wskaźnik EBITDA</p>	<p>osiągnięcie rentowności na poziomie 5%</p> <p>osiągnięcie płynności bieżącej powyżej 1,5</p> <p>osiągnięcie wartości wskaźnika na poziomie 688,5 tys. zł</p> <p>osiągnięcie wartości wskaźnika na poziomie 1.399,8 tys. zł</p>
Perspektywa klienta	<p>zwiększenie udziału w rynku</p> <p>zdobywanie nowych klientów</p> <p>utrzymanie dotychczasowych klientów</p> <p>satysfakcja klientów</p>	<p>wartość lub ilość sprzedawanych usług</p> <p>liczba nowych klientów</p> <p>mierniki relacji z klientem</p> <p>mierniki związane z reklamacjami</p>	<p>udział w rynku 20%</p> <p>zdobycie 30 nowych klientów rocznie</p> <p>utrzymanie 100% bazy klientów</p> <p>liczba reklamacji nie większa niż 10 rocznie</p>
Perspektywa procesów wewnętrznych	<p>wdrażanie nowych rozwiązań</p> <p>rozwój systemów zarządzania</p> <p>wdrożenie programów jakości</p> <p>szkolenia pracowników</p>	<p>liczba lub udział nowych produktów</p> <p>miernik oceny poziomu wdrożenia</p> <p>liczba wdrożeń</p> <p>liczba przeszkolonych pracowników</p>	<p>wdrożenie 2 nowych usług</p> <p>wdrożenie rachunku kosztów działań</p> <p>wdrożenie 2 nowych systemów zarządzania jakością</p> <p>przeszkolenie 30% pracowników rocznie</p>
Perspektywa rozwoju	<p>doskonalenie procesów wewnętrznych</p> <p>obniżenie kosztów jednostkowych</p> <p>zwiększenie wykorzystania mocy produkcyjnych</p>	<p>wydajność na 1 zatrudnionego</p> <p>koszt jednostkowy wytworzenia</p> <p>liczba roboczogodzin</p>	<p>zwiększenie wydajności o 30%</p> <p>obniżenie kosztu jednostkowego o 10%</p> <p>zwiększenie mocy produkcyjnych o 20%</p>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów wewnętrznych wybranego przedsiębiorstwa.

Obok strategicznej karty wyników drugim, istotnym z punktu widzenia przedsiębiorstw, narzędziem kontrolingu strategicznego jest **benchmarking**. Jego istota wiąże się z porównywaniem rozwiązań stosowanych w przedsiębiorstwie z najlepszymi praktykami występującymi w innych jednostkach gospodarczych.

W zależności od zakresu podmiotowego i przedmiotowego w literaturze wyróżnia się wiele jego rodzajów, przy czym wszystkie można ująć w cztery główne grupy:

- benchmarking wewnętrzny,
- benchmarking zorientowany na konkurentów,
- benchmarking funkcjonalny,
- benchmarking generyczny.

**Benchmarking wewnętrzny** polega na dokonywaniu porównań między jednostkami gospodarczymi tej samej grupy kapitałowej lub grupy jednostek powiązanych, działającymi w różnych miejscach geograficznych. W wyniku tego porównania określa się „potencjały do zadań naprawczych”, które będą miały na celu identyfikację oraz przeniesienie najlepszych praktyk do wszystkich firm należących do grupy. Bazą porównawczą mogą być wskaźnik rentowności aktywów (relacja kapitału własnego do kapitału obcego), poziom kosztów (produktów, jednostek organizacyjnych, funkcji) oraz poziom zapasów.

**Benchmarking zorientowany na konkurentów** polega na analizie wybranych produktów, osiągnięć, procesów i bezpośrednich metod działania wzorcowych konkurentów w danej branży. Stosuje się tutaj mierniki dotyczące głównych sfer działalności przedsiębiorstwa, najistotniejszych procesów oraz czynników decydujących o sukcesie. Są to np.: czas potrzebny do wprowadzenia nowego produktu na rynek, marża brutto, reakcja klientów na kampanie reklamowe, strategia cenowa, udział w rynku [1, s. 338].

**Benchmarking funkcjonalny** polega na porównywaniu realizacji pewnych funkcji przez przedsiębiorstwa z różnych branż czy sektorów działalności, a więc niekonkurujące ze sobą. W tej analizie uwzględnia się najkorzystniejsze sposoby działania dowolnych przedsiębiorstw, które osiągnęły doskonałość. Miernikami oceny mogą być np.: czas realizacji zamówienia, terminowość dostaw, poziom satysfakcji klientów.

**Benchmarking generyczny** dotyczy porównywania procesów i metod stosowanych przez przedsiębiorstwa w odmiennych branżach. W ramach tej analizy wyznacza się przedsiębiorstwa niekonkurujące ze sobą, ale realizujące podobne procesy, np. wydawca czasopisma i stacja telewizyjna. Podmioty nie rywalizują ze sobą na rynku, ale mają wiele podobieństw, takich jak: źródła zaopatrzenia, kanały dystrybucji, odbiorcy.

Aktualnie benchmarking w sektorze usługowym ma bardzo szerokie zastosowanie. W Polsce występuje duża ilość firm usługowych, które mogą być źródłem inspiracji dla badanej jednostki.

Punktem wyjściowym dla benchmarkingu jest analiza słabych i mocnych stron przedsiębiorstwa (SWOT). Zwłaszcza słabe strony wskazują na obszary, które należy udoskonalić, zbliżając się do najlepszych osiągnięć organizacji. W fazie rozpoznawczej ma

miejsce zbieranie i grupowanie informacji, ustalanie najlepszych rozwiązań w przedmiotowym porównaniu oraz analiza wielkości odchylenia od benchmarku oraz ich przyczyn. W fazie ulepszania przedsiębiorstwo uczy się od najlepszych organizacji pewnych rozwiązań, które wdraża.

Obecnie w firmach pożądanym jest dokonywanie analiz porównawczych i ciągłe wdrażanie lepszych rozwiązań. Zrodziło się już pojęcie organizacji uczącej się. Obok strategicznej karty wyników oraz benchmarkingu do podstawowych narzędzi kontroli strategicznego, które się wdraża i wykorzystuje w organizacjach, zalicza się analizę SWOT. Jest ona najczęściej używanym narzędziem kontroli strategicznego, narzędziem popularnym i szeroko stosowanym w nowoczesnych przedsiębiorstwach. Jej istotą jest wygenerowanie z otoczenia szans rozwoju oraz zagrożeń hamujących rozwój organizacji. Analizuje się otoczenie bliższe oraz otoczenie dalsze (w otoczeniu bliższym 5 sił konkurencji Portera, a w otoczeniu dalszym trendy ekonomiczne, demograficzne, technologiczne, prawne i kulturowe).

Analiza zasobów ma doprowadzić do wygenerowania mocnych punktów organizacji oraz wskazania jego słabych stron. Mocne punkty należy nadal rozwijać i doskonalić, słabe zaś eliminować bądź zreorganizować.

Analizę zasobów organizacji prowadzi się równoległe z analizą zasobów najgroźniejszych konkurentów w celu wskazania różnic między słabymi a mocnymi stronami rywalizujących podmiotów. Z jednej strony analizuje się zasoby, a z drugiej wpływ otoczenia. Porównanie mocnych i słabych stron ma na celu szukanie potencjalnej przewagi strategicznej.

Wymienione cztery grupy czynników wpływających na rozwój, a także możliwości osłabiania lub wzmocnienia sił ich oddziaływania, poddano ocenie i analizie zespołowi ekspertów przez zastosowanie metody „burzy mózgów”, w wyniku czego zdefiniowali oni listę kilku szans i zagrożeń oraz mocnych i słabych stron organizacji.

W efekcie tych prac dokonano wyboru najistotniejszych czynników zewnętrznych oraz wewnętrznych. W kolejnym etapie zbadano relacje zachodzące między czynnikami wewnętrznymi oraz zewnętrznymi i określono pozycję organizacji jako stosującej strategię konkurencyjną. Strategia konkurencyjna (mini – maxi) to eliminowanie słabych stron organizacji oraz budowanie jej konkurencyjnej siły przez maksymalne wykorzystanie nadarzających się szans.

Na podstawie przeprowadzonej zespołowej burzy mózgów w tabeli 2 zaprezentowano analizę SWOT.

Tabela 2

## Analiza SWOT

<b>Analiza SWOT</b>	
<p><b>Szanse</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• duży potencjał rynku usługowego w obszarze działania organizacji</li> <li>• przejęcie klientów od konkurencji</li> <li>• szkolenie pracowników na poszczególnych stanowiskach w ślad za zmieniającymi się trendami rynku oraz postępowaniem technicznym</li> <li>• elastyczne i we właściwym czasie dostosowywanie usług do potrzeb rynkowych</li> <li>• pozyskiwanie środków na dofinansowanie pracowników posiadających stopień niepełnosprawności</li> </ul>	<p><b>Mocne strony</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• wykwalifikowana kadra pracownicza i menedżerska</li> <li>• prospołeczna polityka kadrowa i płacowa</li> <li>• zaplecze techniczno-logistyczne w pełni zabezpieczające bieżącą działalność</li> <li>• posiadane pozwolenia, licencje, koncesje i uprawnienia</li> <li>• nowoczesne środki i narzędzia do działań operacyjnych</li> </ul>
<p><b>Zagrożenia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• wahania wskaźników makroekonomicznych, wpływające bezpośrednio na kondycję organizacji</li> <li>• silna konkurencja podmiotów gospodarczych, posiadających status zakładów pracy chronionej</li> <li>• powszechnie stosowana wśród firm agresywna polityka cenowo-marketingowa</li> <li>• potencjalne zagrożenie związane z odejściem pracowników do innych firm</li> <li>• nieprzewidywalne zmiany przepisów prawnych</li> </ul>	<p><b>Słabe strony</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• niska skuteczność działań marketingowych</li> <li>• brak systemowych rozwiązań w zakresie informacji o potencjalnych klientach</li> <li>• roszczeniowa postawa pracowników wspierana przez związki zawodowe</li> <li>• mała zdolność konkurencji cenowej</li> <li>• wysokie koszty osobowe związane z prowadzeniem prospołecznej polityki zatrudnieniowej</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów wewnętrznych wybranego przedsiębiorstwa.

### 3. Podsumowanie

W warunkach ostrej konkurencji przedsiębiorstwa poszukują sposobów poprawy wyniku finansowego oraz narzędzi skutecznego zarządzania przedsiębiorstwem [6, s. 7]

Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa wymaga dysponowania określonym zasobem informacji pierwotnej i przetworzonej. Rodzaj i jakość informacji ekonomicznej determinują efektywność procesu decyzyjnego.



Na podstawie zaprezentowanego artykułu można stwierdzić, że im szerszy zakres controllingu wspomaganego nowoczesnymi narzędziami, tym silniejszy i głębszy system zarządzania przedsiębiorstwem. Z tego powodu bardzo ważne jest wykorzystywanie w zespołach w różnych organizacjach narzędzi controllingu, gdyż umożliwiają one podejmowanie decyzji na każdym szczeblu zarządzania, dają sposobność korygowania realizowanych planów i ułatwiają reakcję przedsiębiorstwa na ciągłe zmiany otoczenia.

## **Bibliografia**

1. Buk H.: Nowoczesne zarządzanie finansami. Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2006.
2. Dittmann P.: Prognozowanie w przedsiębiorstwie. Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2008.
3. Hilmar J. Vollmuth: Controlling, Planowanie, Kontrola, Kierowanie. Wydawnictwo Placet, Warszawa 2007.
4. Sierpińska M.: Controlling w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Vizja Press & it, Warszawa 2006.
5. Kiziukiewicz T.: Praca zbiorowa: Rachunkowość zarządcza. „Ekspert” Wydawnictwo i doradztwo z zakresu rachunkowości i finansów s.c., Wrocław 2012.
6. Robert S. Kaplan, David P. Norton.: Strategiczna karta wyników. PWN, Warszawa 2007.
7. Skowronek-Mielczarek A., Leszczyński Z.: Controlling, analiza i monitoring w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Difin sp. z o.o, Warszawa 2007.

## **Abstract**

The main aim of this paper is to introduce and improve the organization of tools supporting the process of strategic planning and managerial control to a given entity has been prepared to meet the future.

The implementation of the presented tools require the use of computer programs that provide the Board information on strategies and automate the reporting process. The presented tools allow you to consolidate management of the company and the value of financial performance (financial perspective), performance management market operations (customer perspective), to managing the efficiency of internal processes and their quality (internal processes perspective) and making investments in employees and future development (Development Perspective).

In the present article, the author tried to present the importance of the Balanced Scorecard, which can play the role of managers and evaluation of performance should be the basis of their remuneration.