

Katarzyna ŻAK¹

ZWIĄZKI MIĘDZY INSTRUMENTAMI ZARZĄDZANIA PRZEZ FINANSE W OBSZARZE FUNKCJI ORGANIZOWANIA

Procesy składające się na funkcjonowanie współczesnego biznesu przebiegają w warunkach dużej zmienności i niepewności otoczenia. W tych warunkach zmienia się filozofia myślenia o biznesie i determinantach jego sukcesu. Dróg do sukcesu biznesu szuka się poprzez tworzenie wartości i dostarczanie jej konsumentom. Nowe koncepcje rozwiązań organizacyjnych w przedsiębiorstwach funkcjonujących we współczesnej gospodarce wymagają zastosowania zbioru adekwatnych metod, instrumentów oraz narzędzi. Wydaje się, że rozwiązaniem takim będzie wdrożenie koncepcji controllingu, który wspomaga właściwe sterowanie całością oraz pozwala na permanentne prowadzenie działań kontrolno-sterujących wszystkich jednostek pod kątem efektywnego funkcjonowania.

1. WPROWADZENIE

Wobec wyzwań, jakie przed nimi stoją, żadne ze współczesnych przedsiębiorstw nie może ograniczać się do utrzymywania osiągniętego *status quo*, lecz muszą one wprowadzać zmiany wewnętrzne i dopasowywać się przynajmniej w pewnym stopniu do zmian w otoczeniu. Uchroni je to od dryfu strategicznego, który polega na powolnej i niesterylnej transformacji struktury i potencjału organizacyjnego na inny poziom, nie zawsze zgodny z kierunkiem pożądanych zmian, i zapewni im bezpieczeństwo strategiczne. Owo bezpieczeństwo strategiczne rozumiane jest jako ogólny stan charakteryzujący się maksymalnym ograniczeniem oddziaływań czynników negatywnych na sprawność i potencjał strategiczny, umożliwiający przedsiębiorstwu trwałe istnienie i efektywne funkcjonowanie, nawet mimo pojawienia się przejściowych trudności.

W teorii i praktyce gospodarczej stale szuka się pomysłów na przetrwanie w niesprzyjających warunkach i wykorzystanie możliwie jak najwięcej pojawiających się szans. Odpowiedzią na to zapotrzebowanie jest metoda kompleksowego, skoordynowanego zarządzania przedsiębiorstwem, mająca na celu optymalizację formułowania i realizacji jego dwóch zasadniczych celów, to znaczy zysku i zapewnienia płynności finansowej w krótkim czasie oraz pewności egzystencji, rozwoju i wzrostu wartości przedsiębiorstwa w długim okresie. Koncepcją tą jest controlling.

2. CONTROLLING W PROCESIE ZARZĄDZANIA ORGANIZACJĄ

J. Weber uważa, że controlling to podsystem zarządzania, który częściowo przejmuje, a częściowo wspomaga procesy planowania, sterowania i kontrolowania, umożliwiając koordynację całego systemu. Controlling stanowi element nowoczesnego zarządzania

¹ Dr Katarzyna Żak, Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem, Wydział Zarządzania, Akademia Ekonomiczna im. Karola Adamieckiego w Katowicach.

i kierowania, wspomaga menedżera poprzez dostarczanie informacji i wybór najważniejszych decyzji².

Literatura przedmiotu stoi na stanowisku, że controlling jest nowoczesną metodą kompleksowego, skoordynowanego zarządzania przedsiębiorstwem, mającą na celu optymalizację formułowania i realizacji jego dwóch zasadniczych celów, to znaczy zysku, optymalnego poziomu *cash flow* i płynności finansowej w krótkim czasie oraz pewności egzystencji, rozwoju i wzrostu wartości przedsiębiorstwa w długim okresie. Wraz z rozwojem przedsiębiorstwa i zmianami jego relacji z otoczeniem konieczne jest zaakcentowanie takich cech controllingu jak duża elastyczność, decentralizacja oraz współpraca z konsultantami zewnętrznymi.

Dla sprostania wymaganiom obecnych czasów często konieczne staje się wprowadzenie zmian w sposobie zarządzania organizacją gospodarczą, w tym szczególnie wprowadzenie decentralizacji podejmowanych decyzji. Decentralizacja zarządzania dla potrzeb realizacji funkcji strategicznego organizowania może być osiągnięta przy wykorzystaniu metody Marlowa, której główne założenia brzmią:

- Większemu zaangażowaniu pracowników z różnych poziomów organizacji w proces ustalania celów strategicznych odpowiada większe zrozumienie istoty strategii.
- Rezultatem wyższego poziomu uczestnictwa w tworzeniu strategii jest większa świadomość warunków niezbędnych do realizacji zamierzenia strategicznego³.

Proces formułowania i wdrażania strategii opiera się na trzech poziomach piramidy organizacyjnej. Każdy poziom ma do odegrania ściśle określoną rolę. Na najwyższym poziomie w hierarchii organizacyjnej określana jest wizja i wyznaczane są cele o bardzo długim horyzoncie czasu. Na szczeblu pośrednim są przeprowadzane szczegółowe analizy i oceny rynku w kontekście ustalonych celów. Z kolei na poziomie operacyjnym dokonuje się transpozycji strategii i celów średnio- i długookresowych na konkretne przedsięwzięcia. Jego zadaniem jest organizacyjne przygotowanie procesu realizacji strategii.

Przywołana metoda Marlowa pozwala osiągnąć korzyści na trzech poziomach, co prezentuje tabela 1.

Decentralizacja zarządzania umożliwia odejście od scentralizowanej, funkcjonalnej organizacji i przejście do bardziej elastycznej, oddziałowej struktury organizacyjnej, w którym główne kryterium przydzielania niższym szczeblom zarządzania uprawnień decyzyjnych zawarte jest w tezie, że decyzje powinny zapadać tam, gdzie istnieje najlepszy stan informacji potrzebnych do ich podjęcia. Problem decentralizacji dotyczy w pierwszej kolejności przedsiębiorstw dużych, działających na wielu zróżnicowanych rynkach krajowych i zagranicznych.

² J. Goliński, *Controlling, system koordynacji przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 1990/8–9. Por. także Z. Sekuła, *Istota controllingu*, „Organizacja i Kierowanie” 1998/3; K. Jędralska, B. Woźniak-Sobczak, *System wdrażania controllingu w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo AE w Katowicach, Katowice 2000, s. 10; J. Antoszkiewicz, *Metoda specyficzna w rozwiązywaniu problemów*, „Przegląd Organizacji” 1993/9.

³ W.D. Giles, *Making Strategy Work*, „Long Range Planning” 1994/3 – za: *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje, metody*, red. R. Krupski, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 1999, s. 352 i nast.

Tabela 1. Korzyści wdrożenia metody Marlowa

Poziom	Charakterystyka
Przedsiębiorstwo	<ul style="list-style-type: none"> – krystalizacja i walidacja długoterminowego kierunku, – wzrost strumieni dochodów, – formułowanie rzeczywiście konkurencyjnej strategii, – wzrost udziału w rynku, – wyższy zwrot z inwestycji, – lepsze wykorzystanie zasobów, – większa koncentracja marketingowa w wybranych obszarach.
Organizacja przedsiębiorstwa	<ul style="list-style-type: none"> – uproszczenie celów, – orientacja na klienta, – strategiczny wymiar w podejmowaniu decyzji na wszystkich szczeblach, – wzrost integracji i synergii między konkurującymi jednostkami, – struktury organizacyjne podążające za strategią, – wzrost znaczenia pracy zespołowej, – zniesienie barier departamentowych i funkcyjnych, – akceptacja niekonwencjonalnej wiedzy.
Personel	<ul style="list-style-type: none"> – zaangażowanie w strategię i zadania implementacyjne, – satysfakcja z udziału w nadawaniu kierunku przedsiębiorstwu, – zrozumienie przez kierowników istoty zarządzania strategicznego, – zrozumienie zasad funkcjonowania rynku i konkurentów, – pozytywne postawy wobec zmian, – akceptacja większej odpowiedzialności.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: K. Jędralska, B. Woźniak-Sobczak, *Metoda controllingu strategicznego w jej implementacji w zarządzaniu biznesem*, Wydawnictwo AE w Katowicach, Katowice 2001, s. 150–151.

3. OŚRODKI ODPOWIEDZIALNOŚCI

Zastosowanie metody controllingu dla realizacji funkcji strategicznego i operacyjnego organizowania wymaga wyznaczenia podmiotów organizacyjnych wyposażonych w zasady, reguły i instrumenty controllingu oraz utworzenia między nimi określonych związków, takich że podmioty te będą przyczyniały się do powodzenia całości organizacji.

Decentralizacja zarządzania i delegowanie uprawnień na niższe szczeble wymaga zmiany struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Stąd realizowane w ramach controllingu przekształcenia organizacyjno-strukturalne, pozwalające na wyodrębnienie wewnętrznych podmiotów gospodarczych, dla których dokonano jasnego rozdziału odpowiedzialności, przypisania obowiązków i kompetencji. Centra gospodarowania stanowią zorganizowane części przedsiębiorstwa, w których ma miejsce koncentracja wysiłku na określonych celach i zadaniach. Zarządzający takimi centrami przejmują odpowiedzialność za realizację tych celów i zadań w ramach przyznanych im uprawnień decyzyjnych⁴.

W oparciu o literaturę przedmiotu oraz praktykę gospodarczą można wyróżnić takie rodzaje centrów odpowiedzialności, jak centrum produkcyjne, centrum kosztów, centrum przychodów, centrum zysku (rentowności) oraz centrum inwestycyjne. Syntetyczne ze-

⁴ S. Nowosielski, *Centra kosztów i centra zysku w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2001, s. 11.

stawienie rodzajów centrów gospodarowania wraz z określonymi dla nich obszarami odpowiedzialności przedstawia tabela 2.

Tabela 2. Obszary odpowiedzialności w centrach gospodarczych

Odpowiedzialność kierownika podmiotu za:					
Rodzaj centrum	Rzeczowe komponenty wyniku operacyjnego	Kosztowe komponenty wyniku operacyjnego	Przychodowe komponenty wyniku operacyjnego	Reinwestowanie zysku	Zakres samodzielnych działań
Centrum produkcyjne	Tak	Nie	Nie	Nie	Zmiany w organizacji procesów produkcji i pracy wewnątrz podmiotu, skutkujące wzrostem produkcji
Centrum kosztów	Tak	Tak	Nie	Nie	Zmiany w czynnikach wytwórczych i w ich kombinacji, kształtujące obniżkę kosztów w ramach budżetu
Centrum przychodów	Tak	Nie	Tak	Nie	Wprowadzanie przedsięwzięć organizacyjno-technicznych zwiększających wolumen sprzedaży
Centrum zysku	Tak	Tak	Tak	Nie	Wszystkie wymienione wcześniej
Centrum inwestycyjne	Tak	Tak	Tak	Tak	Wszystkie wymienione oraz dodatkowo rozwój podmiotu poprzez przedsięwzięcia inwestycyjne

Źródło: S. Nowosielski, *Centra kosztów i centra zysku w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2001, s. 32.

Istotnym czynnikiem sukcesu zarządzania przedsiębiorstwem poprzez centra odpowiedzialności jest zgodność celów przedsiębiorstwa z celami centrów odpowiedzialności. W praktyce oznacza to konieczność wyprowadzania celów poszczególnych ośrodków odpowiedzialności wprost z celów przedsiębiorstwa. Wśród uniwersalnych celów, jakie powinny być realizowane w centrach odpowiedzialności w powiązaniu z celami przedsiębiorstwa można wyróżnić:

- zapewnienie realizacji założeń polityki strategicznej i zadań bieżącego planu firmy;
- wykonanie przydzielonych zadań przy najniższych kosztach – pozwala to uzyskać rentowność działalności;
- terminowe i adekwatne jakościowo reagowanie na potrzeby klientów;
- racjonalne gospodarowanie majątkiem rzeczowym i zasobami ludzkimi;
- utrzymanie płynności finansowej przedsiębiorstwa;
- dbałość o właściwe warunki pracy i płacy;
- kreowanie nowych produktów i rozwiązań⁵.

Efektywność organizacji zależy od sposobu, w jaki pracownicy różnych szczebli zinternalizowali cele ogólne. Spełnienie tego postulatu wymaga skonstruowania takiego

⁵ S. Nowosielski, *op. cit.*, s. 96.

systemu zarządzania podmiotami wewnętrznymi przedsiębiorstwa, który dałby możliwość sterowania użyciem zgromadzonych tam zasobów z punktu widzenia celów przedsiębiorstwa.

Zastosowanie koncepcji controllingu pozwala oprzeć działalność organizacji na pełnej dostępności informacji i jej drożnym, dynamicznym przepływie, co z kolei wpływa pozytywnie na procesy uczenia się i doskonalenia umiejętności oraz podnoszenia kwalifikacji pracowników.

Kierunek, charakter, zakres i częstotliwość zmian w strukturze organizacyjnej są wynikiem oddziaływania wielu czynników o charakterze zarówno zewnętrznym, jak i wewnętrznym. Są one spowodowane oryginalnością każdej organizacji, a także indywidualnym charakterem koncepcji controllingu w każdej z nich.

Decentralizacja zarządzania i jej konsekwencja w postaci wyodrębnionych centrów gospodarowania pozwalają wyznaczyć jasny układ kompetencji i odpowiedzialności w przedsiębiorstwie. Ponadto dzięki zastosowaniu szeregu miar i wskaźników umożliwiają ocenę skuteczności i efektywności funkcjonowania centrów odpowiedzialności oraz kierujących nimi menedżerów.

4. FUNKCJA ORGANIZACYJNO-KOORDYNACYJNA CONTROLLINGU

Controlling jest metodą zarządzania, która organizuje, koordynuje i wspiera różne obszary działalności przedsiębiorstwa. Funkcja organizacyjna i koordynacyjna controllingu określa dopasowywanie i uzgadnianie wewnętrznie uzależnionych, lecz oddzielonych stanów faktycznych bądź pojedynczych działań w ukierunkowaniu na cel.

Funkcja organizacyjno-koordynacyjna controllingu polega z jednej strony na zaprojektowaniu i wprowadzeniu do przedsiębiorstwa działań związanych z planowaniem i kontrolą, a także systemem zasilania w informację oraz powiązań między tymi obszarami, z drugiej zaś ustala i uzgadnia przepływ informacji zarówno wewnątrz tych funkcji, jak i między nimi. Potrzeba koordynacji wynika w tym przypadku ze sprzężenia przedsiębiorstwa z otoczeniem i konieczności uwzględnienia różnorodnych zależności wewnątrz poszczególnych funkcji i między nimi. Funkcja organizacyjno-koordynacyjna zapewnia spójność w ramach istniejących systemów planowania, kontroli i zasilania w informację oraz ich bieżące dopasowywanie do zachodzących zmian w otoczeniu podmiotu gospodarczego. W ramach tej funkcji realizowane są zadania polegające na zharmonizowaniu planowania strategicznego z operacyjnym, które to formy wzajemnie się uzupełniają. Wypracowane na poziomie operacyjnym działania umożliwiają osiągnięcie celów i realizację strategii na poziomie strategicznym. Celem funkcji organizacyjno-koordynacyjnej jest sprzężenie procesów strategicznych z operacyjnymi i włączenie niższych szczebli zarządzania do formułowania strategii.

5. RELACJE MIĘDZY INSTRUMENTAMI ZARZĄDZANIA PRZEZ FINANSE W OBSZARZE FUNKCJI ORGANIZOWANIA

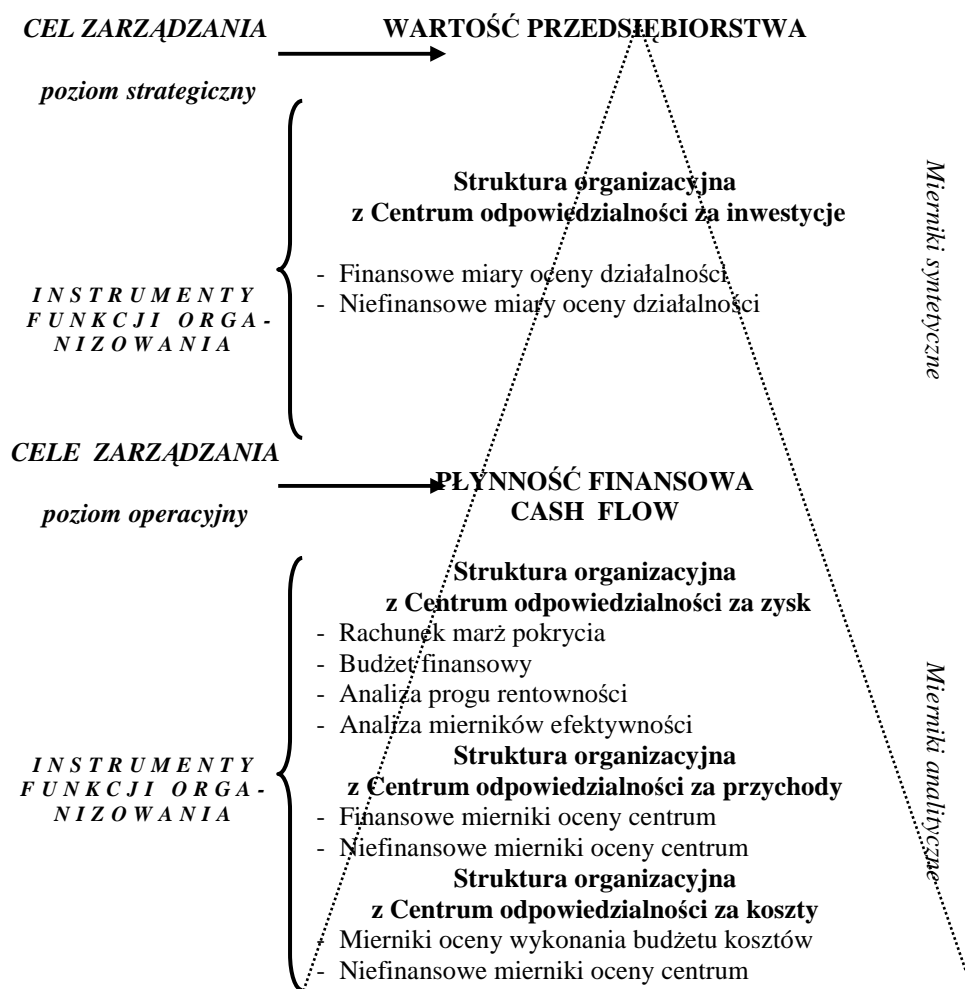
Do osiągnięcia założonych celów w myśl controllingowej koncepcji zarządzania służą wyodrębnione podmioty wewnętrzne o różnym poziomie uprawnień i decyzyjności. Controllingowa struktura organizacyjna opiera się więc na różnych ośrodkach odpowiedzialności. Działalność centrów gospodarowania na poziomie operacyjnym nakierowana jest na realizację zadań i celów dotyczących osiągnięcia odpowiednich wartości *cash flow* oraz utrzymania płynności finansowej przedsiębiorstwa. Osiągnięcie pożądanych rezultatów w tym aspekcie będzie w dalszej kolejności pozytywnie wpływało na kształtowanie

składników tworzących wartość przedsiębiorstwa na poziomie strategicznym. Podmiotem sterującym i odpowiedzialnym za przyrost wartości przedsiębiorstwa na poziomie strategicznym jest ośrodek odpowiedzialności za inwestycje.

Rysunek 1 prezentuje sposób realizowania celów organizacji gospodarczej poprzez wykorzystanie właściwie dostosowanej struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Można ten rysunek rozpatrywać w trzech płaszczyznach. Pierwszą z nich jest płaszczyzna zasadniczych celów funkcjonowania współczesnego przedsiębiorstwa. W jej obrębie możemy wyróżnić poziom strategiczny, na którym zasadniczym celem firmy jest osiągnięcie wzrostu wartości. Z kolei na poziomie operacyjnym dąży się do uzyskania optymalnego poziomu *cash flow* i płynności finansowej, gdyż realizacja tych celów przyczynia się do osiągnięcia celu strategicznego.

Zasadniczym zadaniem tworzonych systemów oceny dokonań przedsiębiorstwa, wykorzystujących miary finansowe i niefinansowe, jest wsparcie menedżerów w kreowaniu strategii zwiększającej wartość przedsiębiorstwa, logicznym wiązaniu różnych elementów ją tworzących oraz w ustawicznym kontrolowaniu osiągniętych celów.

Aby można było stwierdzić, czy wyodrębnione centra gospodarowania skutecznie i efektywnie przyczyniają się do sukcesu przedsiębiorstwa na rynku, konieczne jest ustalenie miar, które będą w stanie ocenić w pierwszej kolejności efekty i koszty oraz w drugiej kolejności procesy i produkty przedsiębiorstwa. System mierników będący podstawą wartościowania działania ośrodków odpowiedzialności jest trzecią płaszczyzną rozpatrywanego rysunku.



Rys. 1. Zarządzanie przedsiębiorstwem przez finanse w obszarze funkcji organizowania

Źródło: opracowanie własne.

Na poziomie ośrodków odpowiedzialnych za realizację optymalnego poziomu *cash flow* i utrzymanie płynności finansowej stosowane są mierniki o charakterze analitycznym, dotyczące przede wszystkim kosztów, przychodów, zysków, rentowności i marż pokrycia. Centrum odpowiedzialności za inwestycje (na poziomie strategicznym) rozliczane jest z punktu widzenia kreowania wartości przedsiębiorstwa. Stąd wykorzystywane miary mają charakter syntetyczny. Należy zwrócić uwagę na fakt, że istnieje zależność między miarami wykorzystywanymi na poziomie operacyjnym a miarami poziomu strategicznego. Decentralizacja zarządzania i funkcjonowanie ośrodków odpowiedzialności stwarza potrzebę posiadania przez kierowników wyższych szczebli decyzyjnych aktualnej i rzetelnej informacji o zakresie i stopniu realizacji zadań postawionych przez nich przed podległymi im ośrodkami odpowiedzialności. Powstaje więc konieczność dokonywania

ciągłych obserwacji przebiegu badanych zjawisk. Nie jest to, wbrew pozorom, sztuka dla sztuki, lecz działanie kreatywne. Sygnał o osiągnięciu lub przekroczeniu wielkości granicznych powinien pociągać za sobą stosowne działanie interwencyjne. Monitorowanie zadań realizowanych przez ośrodki odpowiedzialności powinno mieć na celu pozyskanie informacji o przebiegu działań i zachowań w celu zdobycia wiedzy o aktualnej sytuacji w ośrodku odpowiedzialności oraz zapoznania z nią kierowników posiadających uprawnienia do ingerowania w przebieg procesów kształtujących obserwowane zjawisko. Rezultatem monitorowania jest wyspecjalizowana informacja wspomagająca proces zarządzania. Z tego powodu powinna ona zawierać nie tylko stwierdzenie zakresu istniejącego faktu, lecz elementy jego oceny na tle zadań wyznaczonych do realizacji oraz sugestie usprawniających rozwiązań – działań możliwych do zastosowania w danym miejscu i czasie.

Większość miar stosowanych do oceny ośrodków odpowiedzialności ma charakter krótkookresowy i służy ocenie działalności o charakterze taktyczno-operacyjnym. Ponieważ centra realizują cele nie tylko o charakterze doraźnym, ale także długookresowym, powinny być stosowane również niefinansowe kryteria oceny, takie jak poziom jakości produktów, zdobycie nowych rynków zbytu, innowacje produkcyjne, kształcenie pracowników czy podwyższenie poziomu usług serwisowych.

Odpowiedzią na niewystarczalność stosowanych do tej pory mierników oceny ośrodków odpowiedzialności, zwłaszcza o charakterze strategicznym, jest opracowanie systemów oceny i kontroli zawierających zarówno finansowe, jak i niefinansowe miary oceny przedsiębiorstwa, które przesądzą o jego sukcesie na rynku, czego przykładem jest strategiczna karta wyników.

LITERATURA

- [1] Antoszkiewicz, J., *Metoda specyficzna w rozwiązywaniu problemów*, „Przegląd Organizacji” 1993/9
- [2] Giles, W.D., *Making Strategy Work*, „Long Range Planning” 1994/3
- [3] Goliszewski, J., *Controlling, system koordynacji przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 1990/8–9
- [4] Jędralska, K.; Woźniak-Sobczak, B., *System wdrażania controllingu w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo AE w Katowicach, Katowice 2000
- [5] Jędralska, K.; Woźniak-Sobczak, B., *Metoda controllingu strategicznego w jej implementacji w zarządzaniu biznesem*, Wydawnictwo AE w Katowicach, Katowice 2001
- [6] Nowosielski, S., *Centra kosztów i centra zysku w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2001
- [7] Sekuła, Z., *Istota controllingu*, „Organizacja i Kierowanie” 1998/3
- [8] *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje, metody*, red. R. Krupski, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 1999

THE RELATIONSHIPS BETWEEN FINANCIAL TOOLS IN COMPANY ORGANIZATION FUNCTION

Modern companies exist in very complex environment. Technologies, new solutions, they effect from of modern organization global competition. Changes bring new opportunities to organization units. Managers look for and implement new methods and tools which could give a way to success. One of a solution for company is controlling. The controlling implementation makes companies more effective and efficient.