

**Paweł Kosin**

# **UWARUNKOWANIA WYBORU INSTRUMENTÓW CONTROLLINGU NA TLE ROZWOJU STRUKTUR SIECOWYCH**

---

---

## **1. Controlling we współczesnym przedsiębiorstwie**

Ostatecznym kryterium skuteczności zarządzania w przedsiębiorstwie jest osiągnięcie założeń i celów długookresowych wynikających z przyjętej strategii. Często zdarza się jednak, że działania, choć spełniają częściowo oczekiwania leżące u podstaw ich podejmowania, są pozbawione cech zgodności z interesami całej firmy bądź też pozwalają na osiągnięcie doraźnych tylko korzyści. Wywołuje to zapotrzebowanie na mechanizmy, które spójnie łączyłyby w sposób aplikacyjny działania przedsiębiorstwa niezależnie od ich perspektywy czasowej. Mechanizmem takim jest controlling.

Controlling to nowoczesna metoda, a jak chcą niektórzy – także filozofia zarządzania. Utrwała się powoli przekonanie, że jest on systemem pozwalającym na poprawę wykorzystania zasobów w zmiennym otoczeniu. Stanowi on bowiem platformę, w obrębie której łączą się funkcje zarządzania oraz jego instrumenty. Nie wykorzystuje jednocześnie specyficznego zbioru wiedzy, dla którego byłoby możliwe wytyczenie granic oddzielających go od zbiorów właściwych innym dziedzinom. Niedookreśloność znaczeniowa controllingu powoduje problemy z jego wdrażaniem, a raczej doskonaleniem w przedsiębiorstwie. Na tle tego pojęcia pojawia się wiele koncepcji utrudniających jego rzeczywistą identyfikację i określenie roli w przedsiębiorstwie. Im wyraźniej rysuje się problem związany z wdrożeniem, tym bardziej zamierza się wykorzystać instrumenty zarządcze przy sprzeczności wewnętrznej ich uwarunkowań. W tym miejscu należy wymienić:

- decentralizację podejmowania decyzji i jednocześnie zintegrowanie całej kadry wokół osiągnięcia celów przedsiębiorstwa,

- precyzyjne, synergiczne powiązanie zadań cząstkowych przy wyzwoleniu inicjatywności ludzkiej w procesie gospodarczym wspomaganym instrumentami motywowania,
- rozszerzanie zastosowania informacyjnych procedur optymalizacyjnych i równoległe dążenie do ograniczenia kosztów funkcjonowania systemu zarządzania.

Procesy globalizacyjne i ich pochodne prowadzą do pogłębienia dywersyfikacji otoczenia. Zwiększa się nie tylko liczba podmiotów potencjalnie bądź faktycznie konkurencyjnych i kolaborujących, ale także nasilają się czynniki odpowiedzialności za produkt, środowisko naturalne czy społeczne. Siłę oddziaływania kryterium ekonomicznego potęguje otoczenie prawne, społeczne i kulturowe. Dynamiczne zmiany w gospodarce światowej zmuszają firmy do permanentnego doskonalenia sposobów funkcjonowania. Tracą swoje znaczenie wszelkie kanony i przykazania obowiązujące w sferze zarządzania i już dzisiaj istotną cechą gospodarki jest nieprzewidywalność w dalszej przyszłości.

Konkurencja nasila się w sposób nieuchronny do poziomu, który można nazwać hiperkonkurencją. Wskazują na to obserwacje rynku i zachowań podmiotów gospodarczych. Wdrażane w tym zakresie działania obejmują cały łańcuch kształtowania wartości, a nie tylko przestrzeń kontrolowaną w wyniku uprawnień właścicielskich. Oznacza to, że podmioty dominujące w łańcuchu wykorzystują swoją siłę w sposób bezwzględny, zmuszając współdziałające ogniwa do znacznych wysiłków, eliminując ogniwa najsłabsze lub bez jednoznacznego związku z kształtowaną wartością finalną.

Wraz z globalizacją świata zarządzanie przedsiębiorstwem staje się coraz bardziej złożone i dynamiczne. Tempo zmian sprawia, że wykonywanie zadań musi być równocześnie uczeniem się nowych sposobów osiągnięcia celów. Nie można określać szczegółowych zachowań podsystemów na szczycie organizacji. Organizacjami, które naprawdę wygrają w przyszłości, będą te, które odkryją, jak wykorzystać ludzkie zaangażowanie i efekty uczenia się w zdecentralizowanych podsystemach.

Zasięg łańcucha firmy jest uzależniony od siły kapitałowej jako przesłanki obiektywnej oraz od kryteriów optymalizacji struktury w danych warunkach kształtowanych przez otoczenie. Koszty w łańcuchu wartości są wyznaczone strukturalnie (skala działania, efekt krzywej doświadczeń, wymogi technologiczne, kapitałochłonność, kompleksowość łańcucha wytwarzania) i procesowo (wymaganie stałego postępu, jakość, cykl wdrażania nowości, zdolności wykonawcze bieżącego układu technologicznego, zarządzanie, efektywność dostawców).

Występuje jeszcze jeden obszar zagadnień związanych z zarządzaniem w łańcuchu wartości. Istnieją w nim możliwości pewnego świadomego przesuwania wpływów i kosztów w taki sposób, by zysk ukształtował się w tym ogniwie,

które z powodów chociażby fiskalnych najlepiej wykorzystuje wzrost wartości dla akcjonariuszy. Mowa tutaj przede wszystkim o problemie cen transferowych stosowanych jako instrument unikania opodatkowania w przypadkach, gdy kapitał akcyjny, zaangażowany w dwóch ogniwach łańcucha wartości o podmiotowości fiskalnej, jest tożsamy z właścicielskiego punktu widzenia.

Przedsiębiorstwo kreuje swoją wartość dodaną nie tylko w obrębie swojego wnętrza. Powstaje ona przez interakcje z dostawcami i odbiorcami. Ostateczna wartość wynika więc ze współdziałania łańcuchów wartości przedsiębiorstwa i jego kontrahentów. Mówi się wręcz o przeobrażeniu łańcuchów w sieci wartości<sup>1</sup>. Sieci te bywają utrwalane na różny sposób przez powiązania nazwane w prawie, oparte na zasadzie swobody kształtowania umów lub też scementowane wspólnym interesem uczestników. Do kryteriów wyboru wariantu zalicza się umiejętności samosterowania elementów sieci oraz intensywność zmian warunków działania. Tym samym uwypukla się znaczenie procesów adaptacyjnych i koordynacyjnych jako kształtujących wartość kapitału własnego.

## 2. Kształtowanie struktur sieciowych

Można pokusić się o identyfikację trzech procesów, które wpływają na ewolucję struktur sieciowych. Pierwszy z nich to postępująca decentralizacja dywizji korporacyjnych, modyfikująca funkcjonowanie scentralizowanych korporacji tradycyjnych. Decentralizacja struktury nie jest jednak atrybutem kształtującym wartość w sposób bezwarunkowy. Zwiększa reaktywność organizacji, ale podnosi ryzyko jej przetrwania jako całości w razie przeniesienia na centralę znaczących konsekwencji zachowań podsystemów. Przenoszeniu kompetencji na szczebel lokalny towarzyszą więc działania na rzecz zwiększenia przewidywalności zachowań składowych organizacji, w tym doskonalenie controllingu ze szczególnym uwzględnieniem budżetowania.

Przyczyną zmian składających się na drugi z omawianych procesów są przywoływane już procesy globalizacyjne, sprawiające, że wymiar działania firm oraz ich mobilność wyraźnie wzrastają. Jednocześnie, nasilająca się konkurencja przedsiębiorstw w paradoksalny sposób zwiększyła skalę kolaboracji podmiotów gospodarczych. Wielopłaszczyznowa walka o klienta i konkurencja kosztowa wymusza perfekcjonizm w każdym z ogniw łańcucha tworzenia wartości dostarczanej odbiorcom. Margines pomiędzy liderem kosztowym na rynku a poziomem kosztów

<sup>1</sup> P.P. Andrews, J. Hahn: Transforming Supply Chains into Value Webs. „Strategy & Leadership” 1998, July/August. Z kolei najbardziej ogólne podejście w rozważanym zakresie odzwierciedla model sieci przemysłowych opracowany przez H. Hakanssona, J. Johanssona, A. Lundgreną i L.G. Mattsona. Cyt. za: A. Zorska: Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej. PWN, Warszawa 1998, s. 94.

stwarzającym przesłanki przetrwania na rynku bardzo się zmniejszył. Tym samym konieczne staje się pozyskiwanie partnerów spoza sieci powiązań korporacyjnych dysponujących unikatowymi kompetencjami. Autarkia w sposób nieuchronny prowadziła do utraty pozycji strategicznej. Przejawem tego zjawiska są alianse strategiczne. Do kryteriów wyboru wariantu zalicza się umiejętności samosterowania elementów sieci oraz intensywność zmian warunków działania. Alianse strategiczne zawiązywane przez niezależne przedsiębiorstwa, integrujące swoje zasoby i kompetencje, nie wykluczają współpracy nawet z konkurentami.

Trzeci proces ujawnia się w formie wirtualizacji związków pomiędzy podmiotami gospodarczymi i w ich obrębie. Ujawnia się tutaj wpływ nowoczesnej techniki informatycznej. Jej zastosowanie stwarza nową jakość w relacjach przedsiębiorstw. W przypadku przepływu informacji zostaje niejako zawieszona kryterium czasu i przestrzeni. Wskazując na korelacje pomiędzy nowoczesnością struktur gospodarczych i nasyceniem software i hardware przetwarzania danych i łączności, nie można stracić z oczu tego, że to nie techniki informacyjne redukują koszty bądź zapewniają osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. Pozwalają na to działania ludzkie i struktury tych działań. Inwestowanie w techniki informacyjne nie może być celem samym w sobie. Bez prawidłowo określonej strategii będą to nakłady nieefektywne. Ludzie zmieniają się wolniej niż generacje oprogramowania.

Podstawy organizacyjne organizacji wirtualnych uwzględniają współzależności rozpatrywane dwójako: z punktu widzenia partycypacji czynnika ludzkiego w procesie gospodarczym i w płaszczyźnie więzi międzyorganizacyjnych. Miejsce pracy jest tworzone przez środowisko określane technologią informacyjno-komunikacyjną. Umożliwia ona współdziałanie ludzi z omijaniem barier czasowych i terytorialnych. Ważny jest efekt pracy, nie zaś sposób bądź miejsce jego wywołania. Przekłada się to na zagadnienia organizacyjne, motywacyjne oraz inne.

Wirtualność nie musi się przejawiać w przestrzeni wewnętrznej firmy; może odnosić się do stosunków z innymi przedsiębiorstwami, w tym z konkurentami. Organizacja wirtualna ma szczególne odniesienia do teorii kluczowych kompetencji, ponieważ możliwość współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami bądź podsystemami przedsiębiorstwa z wykorzystaniem technologii informatycznej i komunikacyjnej stanowi potencjalne źródło przewagi konkurencyjnej<sup>2</sup>. Jej uzyskanie bądź umocnienie przez zmianę wymaga zdobycia nowych umiejętności. Można je wykreować wewnątrz przedsiębiorstwa lub uzyskać z zewnątrz, o ile mają je inne podmioty. Wybór jest funkcją kosztu i czasu.

<sup>2</sup> Na miejsce informacji w zarządzaniu partnerską współpracą przedsiębiorstw zwrócili uwagę W.H. Davidow i M.S. Malone. W.H. Davidow, M.S. Malone: *Structuring and Revitalizing the Corporation for 21<sup>st</sup> Century – The Virtual Corporation*. Harper Business, London 1992. Cyt. za: G. Stonehouse, J. Hamill, D. Campbell, T. Purdie: *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*. Felberg SJA, Warszawa 2001, s. 293.

W korporacjach wirtualnych poszczególne podsystemy doskonałą sferę działalności operacyjnej, lecz efektywność jest istotna na szczeblu całej grupy. Poszczególne przedsiębiorstwa wewnętrzne ubezpieczają wprawdzie swoją niezależność, chroniąc zasoby rzeczowe, personalne i finansowe; dążą też często do akcentowania odrębności marketingowej jako zasobu strategicznego. Skala procesów globalnych zmniejsza jednak znacząco skuteczność tych zachowań. Ocenia się, że jedna trzecia handlu światowego to handel wewnątrz korporacyjny (wewnątrz sieciowy).

Odpowiednia reaktywność na zmiany otoczenia jest możliwa jedynie w warunkach właściwej kooperacji, zarówno wewnętrznej, jak i zewnętrznej. Oznacza to otwarcie informacyjne przedsiębiorstwa. Organizacja staje się modularna. Informacja musi przebiegać w płaszczyznach nie tylko pionowych, lecz także poziomych. Kierownicy wszystkich modułów powinni znać całość procesu i swoje w nim miejsce. Należy też ponownie zaznaczyć, że zastosowane pojęcie modułu nie musi odnosić się do podsystemu zintegrowanego kapitałowo bądź zależnościami korporacyjnymi.

Nie istnieje wzorzec optymalny, a stosowane rozwiązania muszą być zindywidualizowane. Decyzje w zakresie outsourcingu nigdy nie są decyzjami czysto finansowymi, choć analiza finansowa leży zazwyczaj u ich podstaw. Wśród efektów można wymienić przede wszystkim:

- obniżenie kosztów,
- zmniejszenie zaangażowanego kapitału,
- wykorzystanie efektów postępu technicznego bez konieczności angażowania nakładów własnych,
- likwidacja „wąskich gardeł”,
- zwiększenie elastyczności firmy,
- koncentrację na podstawowych umiejętnościach,
- uproszczenie struktury organizacyjnej, komunikacji wewnętrznej i procesów zarządzania.

O ile kalkulacja ekonomiczna potwierdza zasadność wyodrębnienia, o tyle przeciw może przemawiać potrzeba zachowania strategicznej kontroli nad niektórymi ogniwami łańcucha wartości lub zwiększenie siły przetargowej dostawców. Argumenty przeciwne mogą pochodzić z uwarunkowań wizerunku firmy bądź jej kultury organizacyjnej. Przestrzegać należy zasady podstawowej: pozbywając się kontroli nad pewną funkcją w formie outsourcingu, należy także wyeliminować wszelkie związane z nią koszty. Peter Drucker wprowadza pojęcie przedsiębiorstwa postmodernistycznego, którego wzorzec upatruje we flotyli (w odróżnieniu od wzorca ociężałego okrętu liniowego). Każda jednostka flotyli jest zdolna manewrować, zajmując pozycję zarówno w stosunku do re-

alizowanego procesu, jak i pozostałych jednostek grupy<sup>3</sup>. Odpowiada temu koncepcja struktury heterarchicznej<sup>4</sup>.

Pod pojęciem „wirtualny” rozumie się byt oddziałujący na inne byty, choć nie istnieje fizycznie. Organizacja wirtualna swój kształt opiera na rozległych sieciach komputerowych i możliwości bezustannej wymiany informacji. O ile wirtualizacja odzwierciedla niejako techniczną stronę związków przedsiębiorstw, o tyle ich usieciowienie ma szerszy wymiar<sup>5</sup>. Usieciowienie oznacza kompleks relacji między firmami, charakteryzujący się głównie powiązaniem poziomymi, dającym możliwość zdecentralizowanego planowania i kontroli elementów sieci. Właściwe funkcjonowanie korporacji sieciowej jest uzależnione od dwóch podstawowych właściwości powiązań wielostronnych: możliwości komunikowania się między podmiotami (przepływu informacji i jej struktury) w ramach określonej konstelacji oraz stopnia zbieżności celów poszczególnych uczestników sieci z celami całej organizacji sieciowej.

Powiązania sieciowe pozwalają wszystkim na czerpanie korzyści. Redukują niepewność przez solidarność i wzajemne zaufanie. Zwiększa się elastyczność działania dzięki zdolności dopasowania się do zmieniającego się otoczenia. W przypadku organizacji zintegrowanych pionowo wszelkie zmiany organizacyjne wymagają znacznych nakładów i czasu. Struktury sieciowe umożliwiają szybką realokację zasobów. Powiązania sieciowe dają możliwość mobilizacji rozproszonych zasobów w krótkim czasie. Mimo tendencji zwiększania kosztów transakcyjnych wynikających z mnogich związków kooperacyjnych, należy wskazać, iż charakter tworzonych powiązań pozwala na szybkie reakcje całego układu na sygnały otoczenia. Obok efektu mierzonego istotny jest czasem efekt ekonomii skali działania w sieci. Wielostronne alianse pozwalają przedsiębiorstwom na znaczne zwiększenie zdolności produkcyjnych m.in. przez wykorzystanie wolnych mocy kilku partnerów. Integracja działań umożliwia optymalizację wykorzystania zasobów i ich komplementarność. W szczególności dotyczy to zasobów o charakterze deficytowym. Wzajemne powiązania zwiększają prawdopodobieństwo uzyskania ważnych informacji z gospodarczego punktu widzenia.

Wirtualizacja dwóch sfer gospodarki jest już faktem: B2B (*business to business*) oraz B2C (*business to consumer*). A dalej należy się liczyć z B2G (*busi-*

<sup>3</sup> Cyt. za: P. Drucker: *The Emerging Theory of Manufacturing*. „Harvard Business Review” 1990, No 3, s. 94-102.

<sup>4</sup> Pojęcie heterarchiczności jest alternatywne w stosunku do hierarchizacji. Dominującą tendencją w przedsiębiorstwie staje się integracja w płaszczyźnie poziomej, a spoiwem współdziałających elementów są cele, wiedza, symbolika lub kultura organizacji. D. Hedlund: *Assumption of Hierarchy and Heterarchy, with Application to the Management of Multinational Corporation*. W: *Organization Theory and The Multinational Corporation*. Red. S. Ghoshal, D.E. Westney. St. Martin Press. New York 1993, s. 229-231. Cyt. za: A. Zorska: *Op. cit.*, s. 173.

<sup>5</sup> Najbardziej ogólne podejście w rozważanym zakresie odzwierciedla model sieci przemysłowych opracowany przez H. Hakanssona, J. Johanssona, A. Lundgren i L.G. Mattsona. Cyt. za: A. Zorska: *Op. cit.*, s. 94.

ness to government) i odwrotnie – G2B, a na innej linii G2Cn (government to citizen) oraz Cn2G. Pierwsze sygnały, jak chociażby próby rozliczeń ZUS przez pośrednictwo internetu, potwierdzają te tendencje.

Aby zidentyfikować sieć, należy określić trzy jej elementy: podmioty, ich działania (produkcja, usługi, wymiana) oraz zasoby. Działania podmiotów są oparte na kontroli zasobów i w tym należy upatrywać legitymacji ich istnienia. Bezpośredni charakter kontroli zasobów, tj. ich własność, równie skutecznie jest substytuowana formami oddziaływań pośrednich, chociażby umowami. Rola centrali sieci jest znacząco ograniczona, a czasem trudno identyfikowalna. Podsystemy sieci dysponują znaczącą niezależnością i tylko w ograniczonym zakresie opierają swoją tożsamość na przynależności do grupy.

Uwzględniając rolę centrali w organizacji sieciowej, można wyróżnić sieci zdominowane i niezdominowane. Przedsiębiorstwo lub korporacja dominująca kształtuje związki z przedsiębiorstwami satelitarnymi w różnej formie, oparte na modelu outsourcingu. Przedsiębiorstwa zdominowane przejmują wybrane funkcje w łańcuchu wartości, stabilizując swój rynek zbytu. Warunkiem efektywności jest realizacja tych działań taniej, nawet po uwzględnieniu kosztów istnienia firm zdominowanych. Analizując transnarodowe powiązania sieciowe z udziałem przedsiębiorstw polskich, należy zauważyć, iż w przytłaczającej większości przyjmują one charakter zdominowanych.

Pierwszorzędną różnicą pomiędzy organizacjami sieciowymi a klasycznymi jest to, że te pierwsze oznaczają struktury formalnie nieistniejące, choć pełniące funkcje rzeczywistych organizacji. Są zorientowane na wykorzystanie mocnych stron poszczególnych podsystemów lub ekonomii skali, bez konieczności ponoszenia kosztów inwestycyjnych bądź kosztów właściwych dużym organizacjom. Obniża się też bariera wyjścia z rynku. Organizacja sieciowa umożliwia w krótkim czasie zdobycie dostępu do nowych rynków zbytu, podział rynku na segmenty oraz uzyskanie lojalności klientów.

### **3. Niektóre współczesne zjawiska kształtujące związki podmiotów gospodarczych**

Sieci wartości porównuje się do zjawisk, których opis jest przedmiotem wyspecjalizowanych narzędzi matematycznych. Słowo „fraktal” pochodzi od łacińskiego *fractus* (podzielony, ułamkowy). W tym oddana jest istota fraktali, których części składowe przypominają całość. Elementy składowe zachowują indywidualność i odrębność, a jednocześnie mają cechy właściwe większej całości. Podobieństwo w dynamice zachowań i samoorganizacja to istotne cechy

identyfikacji organizacji fraktalnej. Fraktalny charakter przedsiębiorstwa oznacza możliwość wyróżnienia fraktalu głównego, którego celem jest realizacja i nadzorowanie procesu podstawowego. Mikrofraktale skupione wokół fraktalu podstawowego mają znaczącą autonomię, a proces podstawowy realizowany przez fraktal podstawowy staje się nośnikiem informacji rynkowych, a przez to koordynatorem dla mikrofraktali. Te z kolei wytwarzać mogą własne mikrofraktale. Struktura taka zapewnia efektywność dzięki temu, że w strukturze w formie sieci coraz mniejsze jednostki dysponują skoncentrowanymi podstawowymi umiejętnościami (*core competences*), osiągającymi w danej konfiguracji przewagę konkurencyjną z wykorzystaniem specyficznych uwarunkowań. Informacja o procesie zastępuje nakaz; ocena własna efektywności – kontrolę. Skuteczne przeniesienie w dół hierarchii zarządzania instrumentów optymalizacji daje samo w sobie znaczące oszczędności funkcjonowania systemu informacyjnego w układzie objętym rozważaną formą organizacyjną. Podstawową funkcję kształtowania wzajemnych relacji w sieci pełnią mechanizmy współzależności, dalek cenowe, a w ostatniej kolejności więzi hierarchiczne.

Fraktal z samej swej istoty jest związkiem niesymetrycznych podmiotów. Fraktal podstawowy nie w pełni chroni interesy firm stowarzyszonych. Zachowują one najczęściej podmiotowość prawną i majątkową. Kontrola nad siecią jest osiągnięta w drodze uzyskiwania dyspozycyjności zasobów; mogą to być zasoby rzeczowe, kapitałowe, a najefektywniejszą formą jest dyspozycja zasobów wiedzy. Wizja jest kusząca: prawie doskonała organizacja, elastyczna, a przy tym wszystkie procesy są realizowane według najwyższych możliwych standardów. Cecha charakterystyczną fraktala jest to, że odległość pomiędzy dwoma punktami należącymi do obiektu zależy od przyjętej skali. Organizacja fraktalna umyka więc odwzorowaniu w formie schematu. Odnosi się bardziej do kultury przedsiębiorstwa i sposobu zorganizowania jej zasobów. Cechami charakterystycznymi są: samopodobieństwo, samoorganizacja, dynamika i witalność. Każdy fraktal to część organizacji, której cele można jednoznacznie opisać i zmierzyć efektywność jej działania. Podobieństwo fraktali i porządkowanie ich działania nie musi odbywać się przez oddziaływania właścicielskie. Fraktal pełni ogół funkcji przedsiębiorstwa. Uzyskuje dzięki temu właściwość samoorganizacji, a organizacja fraktalna zyskuje znacząco na elastyczności.

Spotyka się koncepcje, że w przedsiębiorstwie XXI w., przez wzrost znaczenia czynnika czasu, system centralnego planowania i zarządzania może stanowić „wąskie gardło”. Systemy wspomagane komputerowo są przy wszystkich swoich zaletach układami statycznymi, a możliwości prognozowania i odwzorowania procesów gospodarczych są w sposób naturalny niepełne. Na podstawie wzorca układów organicznych są rozwijane wizje „bionicznego” systemu pro-



dukcji (*Bionic Manufacturing System*), w którym urzeczywistnia się trzy podstawowe cechy wzorca naturalnego, tj. spontaniczność, ruchliwość i harmonię<sup>6</sup>. Sukces w tym obszarze pozwoliłby na pokonanie przeszkody o podstawowym znaczeniu, wynikającej z odwzorowywania procesów stochastycznych przez systemy złożone, lecz przecież deterministyczne. Jest to jednak, jak się wydaje, kwestia przyszłości, której z perspektywy dnia dzisiejszego nie sposób rozpatrywać nawet od strony aplikacyjnej.

Pojęcie wielkości organizacji staje się nieostre. Granice podmiotów, pomijając uwarunkowania formalno-prawne czy organizacyjne, zacierają się. Struktura staje się nieostra, zależności hierarchiczne słabe. W skrajnych przypadkach mówi się o „bezstrukturalności” czy wręcz „antystrukturalności”; to stwierdzenie wydaje się jednak mocno przesadzone. Organizacje wirtualne dają się elastycznie strukturalizować, jak chociażby zespoły, projekty, kontrakty, organizacje doraźne (porozumienia), organizacje sformalizowane (trwałe). Realne staje się wywołanie efektu krzywej doświadczeń i efektywnej specjalizacji małego podmiotu jednocześnie. Architektura stanowi sieć relatywnych kontraktów wewnątrz lub wokół firmy. Firmy ustanawiają stosunki ze swoimi pracownikami i między nimi (architektura wewnętrzna), swoimi dostawcami lub klientami (architektura zewnętrzna) lub w obrębie grupy firm zajmujących się pokrewną działalnością (sieci). Architektura umożliwia organizacji zdobycie wiedzy organizacyjnej, ustalenie sposobów postępowania oraz elastyczne reagowanie na zmieniające się okoliczności. Zapewnia swobodny i otwarty przepływ informacji. Zasobem firmy może być wiedza organizacyjna, która jest więcej warta niż suma wiedzy poszczególnych osób. Rachunek kosztów operacyjnych nie jest jedynym kryterium wyboru.

Organizacja bezstrukturalna nie musi być najlepszym rozwiązaniem. Utrudnia egzekwowanie obowiązków, stwarza w sposób nieunikniony trudności koordynacyjne. Nie zawsze też skraca czas reakcji i zmniejsza ryzyko działalności gospodarczej. Wymaga utrwalonych wzorców kultury i integracji wokół wspólnych interesów lub celów. W przeciwnym razie działania odśrodkowe poszczególnych podsystemów mogą doprowadzić do podniesienia kosztów uzyskania wartości dostarczanej na rynek, a w ostateczności wręcz do dezintegracji układu. Ciekawy profil organizacyjny mają gospodarze organizacje z Japonii, Korei czy Chin: czebole, chińskie przedsiębiorstwa rodzinne i kairetsu. Różnorodność wielopodmiotowego układu i koszty z tego wynikające są kompensowane obniżką kosztów transakcyjnych dzięki więziom nieformalnym, zaufaniu

<sup>6</sup> Cyt. za: H.J. Warnecke: *Rewolucja kultury przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo fraktalne*. PWN, Warszawa 1999. s. 63-64.

i obyczajowi. Nie należy fetyszyzować osiągnięć firm z Dalekiego Wschodu. Ciąg problemów gospodarki japońskiej czy koreańskiej, a także wyniki rywalizacji firm japońskich na amerykańskim lub europejskim rynku pozwalają na zachowanie dystansu w stosunku do tego typu postaw. Niemniej jednak nie można nie doceniać osiągnięć i czerpać z nich nauk.

Pomimo przeobrażeń w znaczeniu wielkości kooperacji, rola korporacji międzynarodowych w kreowaniu oraz dyfuzji innowacji jest bezdyskusyjna. Dotyczy to także kreowania innowacji strukturalnych. Wielkie korporacje integrują gospodarki narodowe, a przez przepływ technologii i myśli zarządczej wpływają na procesy dostosowawcze i rozwojowe tych gospodarek. W korporacjach poszczególne podsystemy doskonalą sferę działalności operacyjnej, lecz efektywność jest istotna na szczeblu całej grupy. Poszczególne przedsiębiorstwa wewnętrzne ubezpieczają wprawdzie swoją niezależność, chroniąc zasoby rzeczowe, personalne i finansowe; dążą też często do akcentowania odrębności marketingowej jako zasobu strategicznego. Skala procesów globalnych zmniejsza jednak istotnie znaczenie tych zachowań.

Należy przy tym zauważyć, że w społecznościach upowszechnia się negatywny odbiór skutków działalności dużych organizacji. W latach 1996-2000 ich liczba wzrosła o 50% (z 40 tys. do 60 tys.). Pojawiają się na szerszą skalę korporacje z krajów uznawanych za rozwijające się, takie jak Brazylia, India, Korea czy Argentyna). Szacuje się, że korporacje ponadnarodowe wytwarzają 1/3 światowej produkcji przemysłowej oraz około 25% światowego produktu brutto. Aż 75% handlu światowego realizuje się z udziałem tych korporacji.

Warto w tym miejscu poruszyć jeszcze jeden aspekt usieciowienia organizacji, właściwy organizmom globalnym. Jednym ze źródeł ich przewagi strategicznej jest obrót wewnętrzny. Szacuje się, że 30-40% handlu światowego stanowią przepływy międzynarodowe między filiami korporacji ponadnarodowych, a skala tego zjawiska stale się zwiększa<sup>7</sup>. Wskazywanie na źródła przewagi wielkich korporacji i ich dominujące znaczenie w gospodarce światowej jest stwierdzeniem faktów ekonomicznych. Nie wyklucza przecież skutecznej konkurencji małych i średnich przedsiębiorstw. Warunkiem nawiązania skutecznej walki jest jednak świadomość, że dylemat, czy konkurować globalnie, właściwie nie istnieje, gdyż odpowiedź może być tylko jedna.

Organizacje sieciowe, opierające się na wirtualizacji relacji, mogą też zakładać małe i średnie przedsiębiorstwa. Dzięki takiemu rozwiązaniu mogą one doskonalic i usprawniać swoją działalność pomimo tego, że jednostkowo mają niewielkie

<sup>7</sup> Skala obrotów międzynarodowych sprawia, że nieaktualna staje się interpretacja zjawisk gospodarczych oparta na koncepcji kosztów komparatywnych, czyli zależnych od charakterystyki ekonomicznej lokalnych zasobów.

znaczenie. Małe przedsiębiorstwo sprawia wtedy wrażenie organizacji o dużych rozmiarach, zachowując jednocześnie swoją naturę i dynamikę działania.

Odpowiedź na pytanie, kiedy można mówić o organizacji sieciowej, a do jakiego momentu o „zwyčajnym” outsourcingu, wydaje się być uwarunkowana zakresem funkcji pełnionych poza podmiotem. Wirtualizacja ma miejsce wtedy, gdy przedmiotem outsourcingu stają się funkcje główne przedsiębiorstwa.

Przedsiębiorstwa małe, a także średnie, próbując odnaleźć się w rzeczywistości gospodarczej i nawiązać skuteczną walkę konkurencyjną, podejmują działania integracyjne. Formalizują one relacje wewnątrz sieci, stabilizując ją, i zmniejszają ryzyko nieprzewidywalnych zachowań partnerów. Można więc powiedzieć, że występują tendencje odwrotne do omawianych wyżej, będące reakcją na zagrożenia wynikające z bezstrukturalności organizacji.



Rys. 1. Poziomy integracji przedsiębiorstw

#### 4. Próba systematyzacji kierunków instrumentalizacji controllingu we współczesnych przedsiębiorstwach

W stosunku do przyszłych stanów przedsiębiorstwa i jego otoczenia występuje nieunikniona niepewność. Mówi się nawet, że procesy zachodzące współcześnie lepiej od postindustrializmu tłumaczy pojęcie postmodernizmu. Konsumpcjonizm i rozwarstwianie krajów rozwijających się, wraz z chaosem konkurujących stylów zarządzania i sukcesywną utratą kontroli państwa nad organizacjami gospodarczymi działającymi globalnie, tylko umacniają zjawisko zacierania się granic pomiędzy przedsiębiorstwem i otoczeniem. Do kryteriów szczegółowych, na podstawie których można oceniać zmienność otoczenia, zalicza się zmiany produktów i usług, zbiorów konkurentów klientów oraz ich struktury, stałość polityki interwencyjonistycznej państwa, tendencje stosunków społecznych w skali makro i wewnątrz przedsiębiorstw, innowacje techniczne i organizacyjno-informatyczne.

Sekretem osiągnięcia sukcesu nie jest przewidywanie przyszłości, lecz tworzenie organizacji, która będzie się rozwijać w nieprzewidywalnej przyszłości<sup>8</sup>. Ponieważ warunki gospodarowania stale się zmieniają, więc i zarządzanie

<sup>8</sup> M. Hammer: Reinżynieria i jej następstwa. PWN. Warszawa 1999. s. 160.

nie może pozostać niezmienione. Pytania: czy podejmujemy odpowiednie decyzje (pytania strategiczne)? oraz: czy wykonujemy te decyzje prawidłowo (pytania operatywne)<sup>9</sup>? nieustannie towarzyszą zarządzaniu przedsiębiorstwem.

Dynamika konkurencji oraz globalizacja to najważniejsze czynniki skłaniające do podjęcia nowych zadań przez controlling strategiczny. Coraz istotniejsze staje się kształtowanie prawidłowych struktur niż procesów w nich przebiegających. Te bowiem zmieniają się tak szybko, że powinny być racjonalizowane na szczeblu lokalnym. W tych uwarunkowaniach rodzi się wiele koncepcji umożliwiających przedsiębiorstwu koordynację funkcjonowania dynamicznych struktur, których powstawanie jest nieuniknione w burzliwym otoczeniu. Można wyróżnić trzy poziomy koordynacji<sup>10</sup>:

- pierwszorzędna koordynacja – jest nakierowana na cel istnienia przedsiębiorstw,
- drugorzędna koordynacja – łączy elementy składowe systemu zarządzania,
- trzeciorzędna koordynacja – to koordynowanie controllingu przez samego siebie (np. koordynacja wykorzystywanych narzędzi).

Osiągnięcie powyższych celów jest możliwe przez tworzenie odpowiednich struktur wewnętrznych w przedsiębiorstwie oraz integrowanie celów z systemem planowania kontroli oraz systemem informacyjnym. Dotyczy to przede wszystkim koordynacji pierwszo- i drugorzędnej. Omawiane aspekty uwidaczniają się szczególnie silnie w większych przedsiębiorstwach. Rozmiary organizacji wywierają z reguły znaczący wpływ na jej strukturę. Bardziej rozbudowany w dużych organizacjach jest podział pracy oraz zróżnicowanie poziome i pionowe. Wywołuje to potrzebę formalizacji reguł i przepisów wewnętrznych.

Aby ograniczyć oddziaływanie czynników ryzyka tkwiących w otoczeniu, przedsiębiorstwa mogą podejmować zróżnicowane działania, nie tylko zorientowane na strukturę w wąskim tego pojęcia rozumieniu. W grę wchodzi doskonalenie planowania, integracja współpracy w obrębie sieci wartości, stosowanie systemów wczesnego ostrzegania czy też doskonalenie procedur kształtowania strategii przedsiębiorstwa. Można wręcz mówić o pewnym eklektyzmie zachowań zarządczych. Równolegle są stosowane zróżnicowane instrumenty z bogatego katalogu kształtowanego w obszarze teorii i praktyki zarządzania. Instrumenty te można usystematyzować według zasadniczych determinant. Systematyzacja opiera się na dwuszczeblowym ujęciu. W ujęciu najszerszym wskazuje się na ogólną orientację systemu zarządzania w organizacji. Jej występowanie uzewnętrznia się w formie instrumentów wdrożeniowych oddających najlepiej

<sup>9</sup> H.W. Witthoff: Rachunek kosztów i wyników jako element controllingu. Die Akademie. Bad Harzburg 1992. s. 6.

<sup>10</sup> Cyt. za: R. Eschenbach, R. Niedermayer: Controlling in der Literatur. W: M. Sierpińska, B. Niedbala: Controlling operacyjny w przedsiębiorstwie. PWN. Warszawa 2003. s. 33.

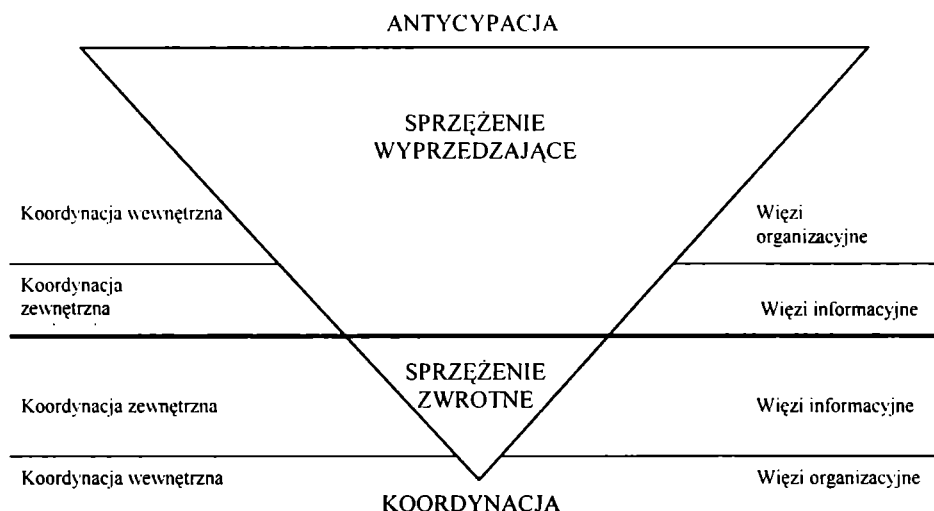
kierunek skoncentrowanych wysiłków. Instrumenty te są liczne i mogą być stosowane z różnymi konsekwencjami. Rzadko też (o ile w ogóle) bywają stosowane jako wyłączne mechanizmy podnoszące efektywność działania. Najczęściej wstępują w pewnej komplementarnej konfiguracji. Istotę systematyzacji przedstawiono w tab. 1. Zastrzec należy, że zastosowany w niej porządek nie jest oparty na hierarchizacji bądź kryterium historycznym. Nie można też powiedzieć, by na poziomie instrumentów wdrożeniowych wyczerpano zasoby możliwych aplikacji; ograniczono się do najbardziej reprezentatywnego wyboru. Ich przypisanie do poszczególnych orientacji jest też w dużej mierze autorytarne. Same w sobie wykorzystują one zróżnicowane walory metodologiczne i podlegają ogólnym tendencjom i regułom rozwoju wiedzy o zarządzaniu.

Tabela 1

## Systematyzacja metod podnoszenia wartości

Orientacja	Instrumenty wdrożeniowe
Koncentracja na procesach wewnętrznych	TQM Lean Management
Koncentracja na procesach zewnętrznych	ABM Benchmarking Outsourcing/Insourcing
Zarządzanie zmianą	Reengineering
Rachunkowość strategiczna	VBM Target Costing
Koncentracja na uczeniu się	Kaizen HRM
Koncentracja na rynku	CRM

Zaproponowana segmentacja przestrzeni metodycznej jest po części subiektywna. Uwzględnione koncepcje zarządcze są w swej istocie wielowymiarowe i charakteryzują się wysoko rozwiniętym uniwersalizmem zastosowawczym. Wdrożeniowy model w jednym przedsiębiorstwie może wykorzystywać odmienne właściwości niż w innym. Czynniki odmienności są liczne i nie poddają się konsekwentnej systematyzacji. Zaliczyć do nich należy przede wszystkim względy personalne, ale także specyfikę technologiczną, rynkową czy zarządczą. Istnieją jednak pewne ogólne trendy wynikające z wcześniej omawianych przeobrażeń struktur podmiotów gospodarczych. Przechodzenie od sprzężenia zwrotnego do sprzężeń wyprzedzających wywołuje jednocześnie przewartościowanie udziału koordynacji wewnętrznej i zewnętrznej, a więc jednocześnie więzi organizacyjnych i informacyjnych, ze wzrostem znaczenia tych ostatnich. Rysunek 2 jest próbą przedstawienia tych trendów.



Rys. 2. Dynamika przeobrażeń sprzężeń wewnątrzorganizacyjnych

Poszerzający się zakres antycypacji, a więc adaptacyjności drugiego stopnia, ukazuje kierunek przeobrażeń. Pogrubiona pozioma linia środkowa stanowi granicę, po której stronach ukazano zmiany koordynacji współdziałania podsystemów koordynacji. Wraz ze wzrostem skuteczności operacjonalizacji adaptacji następuje poszerzenie informacyjnych więzi koordynacji zewnętrznej. Oznacza to odejście od instrumentów typu nakazu organizacyjnego na rzecz oddziaływania ekonomicznego. Zwiększa się też zakres oddziaływania na zewnątrz korporacji, która musi osiągnąć swoje cele strategiczne przez współdziałanie, nie zaś w procesie walki konkurencyjnej.

### CONDITIONS OF THE SELECTION OF THE CONTROLLING INSTRUMENTS AND DEVELOPMENT OF THE NETWORK STRUCTURES

#### Summary

The attempts of identifying the conditions under which the controlling instrumentals are being formed in companies have been described. The economic relationship is considered as a special factor. This relationship manifests itself through the tendency of the economic structures to operate as the network systems and virtual reality. Inevitably, it leads to a change in the company's survival prerequisites. In consequence, the enterprises are forced to the permanent improvement of their skills of coordination and elastic behavior.