

Koordynacyjna funkcja controllingu w zarządzaniu przedsiębiorstwem międzynarodowym

<https://doi.org/10.33141/po.2004.11.07>

Krystyna Jędralska

Przeгляд Organizacji, Nr 11 (778), 2004, ss. 30-33

www.przekladorganizacji.pl

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Zarządzanie przedsiębiorstwem kroczącym po szczytach międzynarodowej to proces osiągania wzrostu jego wartości (*shareholder value*) za pomocą efektywnej koordynacji przepływów rzeczy oraz informacji (procesów) w czasie i przestrzeni oraz dynamicznej kompensacji napięć powstających między przedsiębiorstwem a złożoną konfiguracją otoczenia. Dynamika ta, przejawiająca się we wzroście strategicznej elastyczności zachowań, przyspieszeniu przepływów rzeczowych i finansowych oraz intensyfikacji procesów informacyjno-komunikacyjnych, stwarza zapotrzebowanie na dynamiczne i elastyczne metody zarządzania. Jedną z metod dynamicznego, a zarazem elastycznego zarządzania przedsiębiorstwem, ubezpieczającą jego transformację ze stanu obecnego do stanu pożądanego oraz umożliwiającą panowanie nad niepewnością i ryzykiem, jest metoda controllingu. Nie wdając się w burzliwą dyskusję, jaka toczy się od początku lat 90. na łamach prasy ekonomicznej nad interpretacją klasycznej już dzisiaj koncepcji controllingu, przyjmuję, że jest on metodą kompleksowego, skoordynowanego zarządzania przedsiębiorstwem zabezpieczającą racjonalność formułowania i realizacji jego celów przybierających najczęściej postać: ● utrzymania płynności w krótkim okresie; ● wzrostu wartości przedsiębiorstwa w długim okresie.

Zasadniczą funkcją controllingu jest koordynacja procesu zarządzania przedsiębiorstwem, czyli koordynacja powszechnie uznawanych dzisiaj typowych, powtarzalnych czynności kierowniczych, takich jak: planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie¹⁾. A zatem koordynacyjną funkcję controllingu postrzegam szerzej od interpretacji klasycznych traktujących go jako ogniwo integrujące planowanie i kontrolę. Podyktowane jest to naturą działalności przedsiębiorstwa międzynarodowego. Wielkość, złożoność i rozproszenie geograficzne działalności wzmagają bowiem zapotrzebowanie na koordynację procesu zarządzania. Dlatego też źródłem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa internacjonalizującego działalność należy poszukiwać w:

- możliwości geograficznego rozproszenia różnych elementów łańcucha wartości w celu dostarczenia klientom wyższej wartości na jednostkę pieniężną wydatkowaną przez nich na zakup produktu,
- zdolności do koordynacji działań wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i na zewnątrz, czyli współpracy z klientami, dostawcami i innymi interesariuszami.

Koordynacja działań wiąże się z synchronizacją skonfigurowanych ogniw łańcucha wartości, zmniejszaniem kosztów transakcyjnych, przepływem informacji między filiami oraz między nimi a centralą przedsiębiorstwa oraz umiejętnym zarządzaniem współzależnościami. Mechanizmy koordynacji są zróżnicowane – od najmniej dyrektywnych, polegających na wymianie wiedzy i informacji, poprzez procedury planowania i budżetowania działalności, negocjowania planów/budżetów z centralą, kontroli realizacji planów/budżetów, aż po najbardziej rygorystyczne, polegające na bezpośrednim ustalaniu wymogów/dyrektyw przez centralę²⁾.

Funkcją tych mechanizmów jest opanowywanie złożonej, rozproszonej geograficznie konfiguracji działań (sieci powiązań), w wyniku czego wszystkie działania przyczyniające się do powiększania wartości współdziałają w sposób spójny, osiągając efektywną, całościową synergię³⁾. Oczywiście jest, że im bardziej rozproszona jest konfiguracja działań przedsiębiorstwa, tym większe trudności pojawiają się w ich koordynacji. Koordynacja ta ma charakter antycypacyjno-adaptacyjny.

Koordynacja antycypacyjna (tworząca) polega na informacyjno-metodycznym zabezpieczeniu procesu formułowania strategii (myślenia strategicznego) i realizacji jest za pomocą sprzężenia wyprzedzającego (*feed-forward*). Natomiast koordynacja adaptacyjna (sprzęgająca) wiąże się immanentnie z działaniem, czyli nadawaniem elastyczności i skuteczności wdrażanym strategiom i realizowana jest za pomocą sprzężenia zwrotnego (*feed-back*).

Opierając się na konstatacji M. Portera, że „[...] koordynacja zawiera dzielenie się informacjami, alokację odpowiedzialności oraz uporządkowanie działań”⁴⁾, należy zauważyć, że controlling jako metoda skoordynowanego zarządzania przedsiębiorstwem zorientowana na wartość, wiedzę, przyszłość, rynek, procesy i ryzyko, kształtuje przepływy informacji, wspiera konstruowanie racjonalnej mapy procesów i instrumentalizuje alokację odpowiedzialności. Koordynacyjna funkcja controllingu w przedsiębiorstwie zinternacjonalizowanym posiada wymiar wewnątrz- i międzyorganizacyjny, ogarniając przy tym wszystkie funkcje/procesy i filie. Koordynacja wewnątrzorganizacyjna polega w szczególności na monitorowaniu efektywności procesów realizowanych w poszczególnych filiach i zabezpieczeniu jej pożądanego poziomu, a ko-

ordynacja międzyorganizacyjna na monitorowaniu i zabezpieczeniu globalnej efektywności w tworzeniu wartości dodanej przez przedsiębiorstwo jako całość.

Przyjmując, że wymiar koordynacji jest zasadniczą charakterystyką struktury przedsiębiorstwa, można wyznaczyć cztery modele organizacji przedsiębiorstwa internacjonalizującego swoją działalność:

- „parasola” (przedsiębiorstwo międzynarodowe),
- międzynarodowego konglomeratu (przedsiębiorstwo wielonarodowe),
- „makropiramidy” (przedsiębiorstwo globalne),
- zintegrowanej sieci (przedsiębiorstwo transnarodowe)⁵⁾.

Należy podkreślić, że struktura organizacyjna przedsiębiorstwa międzynarodowego to zbiór więzi organizacyjnych występujących na zbiorze jego podstawowych jednostek: centrala macierzysta, filie zagraniczne oraz strategiczne jednostki biznesu⁶⁾.

W modelu „parasola” centrala formułuje dla całej korporacji i poszczególnych filii cele strategiczne dotyczące obrotów, zysków i stopy zwrotu z inwestycji, przekazywane filiom do samodzielnej realizacji. Centrala zapewnia też pomoc poprzez wsparcie finansowe i profesjonalne doradztwo w zakresie B+R, rozwoju produktów, usług marketingowych, dystrybucji czy technologii zarządzania. Zasadniczymi mechanizmami koordynacji działań w tym modelu są: planowanie, budżetowanie i administracyjna kontrola.

Model międzynarodowego konglomeratu opiera się na przepływach finansowych (kapitałów i dywidend) – centrala nastawiona jest głównie na maksymalne stopy zwrotu z inwestycji. Model ten stanowi zdecentralizowaną federację spółek o dużej autonomii. Głównymi narzędziami koordynacji są techniki kontroli finansowej.

Model „makropiramidy” charakteryzuje się silnym scentralizowaniem decyzji strategicznych. Takie funkcje, jak B+R, produkcja, marketing są planowane centralnie, natomiast realizowane lokalnie. Zarządzanie filiami jest zorientowane na wyniki. Narzędziami koordynacji są tu: centralne planowanie strategiczne, budżetowanie, kontrola operacyjna, system raportowania.

Model zintegrowanej sieci nie jest oparty na formalnej strukturze. Jego organizację tworzą formalne i nieformalne zespoły powiązane kompleksowym systemem kanałów informacji. Powiązania te oparte są na współzależności, a nie niezależności. Przedsiębiorstwa transnarodowe przyjmują formę sieci zintegrowanych filii, które prowadzą powiązane/nie powiązane ze sobą rodzaje działalności gospodarczej. Decentralizacja zarządzania umożliwia filiom elastyczną adaptację do warunków lokalnych, a jednocześnie sieć stwarza możliwości poszczególnym jej uczestnikom do korzystania z wiedzy i doświadczeń każdej z nich.

Zasadniczymi mechanizmami koordynacji działań w modelu sieci są przepływy informacyjne (intensywna komunikacja), planowanie długookresowe, systemy oceny i kontroli efektów działalności (*benchmarking wewnętrzny*). Należy zauważyć, że przyspieszenie procesów globalizacyjnych i tendencja do współpracy strategicznej przedsiębiorstw sprawiają, że obecnie rośnie zainteresowanie korporacji transnarodowych tworzeniem powiązań sieciowych. Różnorodność

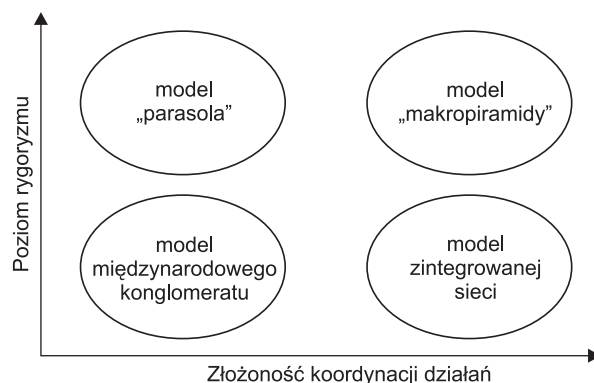
kanałów informacyjnych w sieci polegająca na tym, że przedsiębiorstwa komunikują się zarówno kanałami pionowymi (przedsiębiorstwo – centrala), jak i poziomymi (niezależnie od centrali) wzmacniać będzie zapotrzebowanie na koordynacyjną funkcję controllingu.

Sformułowana w niniejszym opracowaniu teza, że najważniejszą funkcją controllingu jest koordynacja prowadząca do integracji procesów realizowanych przez różnorodne jednostki organizacyjne przedsiębiorstwa zinternacjonalizowanego pozwala skonstatować, że największe zapotrzebowanie na skuteczne narzędzia koordynacji występuje w modelach: „makropiramidy” i zintegrowanej sieci. Zapotrzebowanie to jest jednak dychotomiczne. W przypadku modelu „makropiramidy” mechanizmy koordynacji mają charakter „twardy” – bardziej rygorystyczny (scentralizowane planowanie strategiczne i budżetowanie, kontrola organizacyjna, sformalizowany system raportowania itp.). Natomiast w odniesieniu do modelu zintegrowanej sieci rygoryzm mechanizmów koordynacyjnych jest niewielki – „miękki” i dotyczy przede wszystkim intensywnej komunikacji oraz dzielenia się wiedzą. Nie bez znaczenia jest też w tym przypadku samokoordynacja realizowana przez wizję, misję, idee, wartości i normy zachowań, z którymi identyfikują się uczestnicy organizacji sieciowej (rys. 1).

Nie faworyzując roli koordynacji organizacyjnej należy zwrócić uwagę na jej konkurencyjną formę, jaką jest koordynacja rynkowa. Optymalną wielkość, zakres przedmiotowy i geograficzny działania oraz złożoność wyznacza porównanie kosztów transakcyjnych immanentnych dla opcji rynkowej z kosztami koordynacji (złożoności) immanentnymi dla opcji integracji organizacyjnej⁷⁾.

Uwzględniając fakt, że koszty złożoności i koszty koordynacji nie są stałe, lecz zmieniają się w czasie, należy postrzegać problem wyboru optymalnej konfiguracji struktury, która gwarantowałaby maksymalizację wartości dodanej tworzonej przez przedsiębiorstwo jako całość w sposób dynamiczny i elastyczny⁸⁾.

Powracając do problemu koordynacyjnej funkcji controllingu należy stwierdzić, że jej skuteczność uwarunkowana jest między innymi usytuowaniem działu controllingu w strukturze organizacyjnej korporacji międzynarodowej. Lokalizacja działu controllingu uzależniona jest od wielu czynników, m.in.: wielkości



Rys. 1. Złożoność koordynacji działań a modele organizacji przedsiębiorstw

przedsiębiorstwa macierzystego, wielkości filii tworzonej w kraju goszczącym, kultury i stylu zarządzania funkcjonującego w obu przedsiębiorstwach, infrastruktury usług wspomagających funkcjonowanie łańcucha wartości.

Jak słusznie zauważa A. Zorska, struktury przedsiębiorstw międzynarodowych są „osadzone” w ogólnych strukturach organizacyjnych, aczkolwiek powiązania macierzystych i zagranicznych jednostek stają się coraz bardziej złożone, zintegrowane i wielowymiarowe, co nadaje im charakter sieciowy. Obserwując zarówno struktury organizacyjne dużych międzynarodowych korporacji, jak i mniejszych firm rozpoczynających działanie na rynkach zagranicznych na mniejszą skalę, można następująco usystematyzować rodzaje zaadoptowanych przez nie rozwiązań strukturalnych (rys. 2).

		Charakter strategii międzynarodowej			
		Wielonarodowa		Globalna	
Stopień dywersyfikacji produktu	Wysoki	Ogólnoświatowe wydziały produktowe	Wydziały geograficzne	Ogólnoświatowe wydziały produktowe	Macierz ogólnoświatowa
	Niski	Wydział międzynarodowy	Wydziały geograficzne	Ogólnoświatowa struktura funkcjonalna	Ogólnoświatowa struktura mieszana
		Niski	Wysoki	Niski	Wysoki

Udział sprzedaży zagranicznej w obrotach firmy

Rys. 2. Wybór struktur międzynarodowych

Źródło: G.G. DESS, A. MILLER, *Strategic Management*, Mc Graw-Hill, New York 1993, s. 279.

Dostrzec można więc struktury wydziałów międzynarodowych (*international division*), struktury oparte na wydziałach geograficznych (*geographic-area division*), ogólnoświatowe struktury funkcjonalne (*worldwide functional*), ogólnoświatowe wydziały wedle produktu (*worldwide product division*), ogólnoświatowe struktury macierzowe (*worldwide matrix*) oraz ogólnoświatowe struktury mieszane (*worldwide mixed*).

W praktyce większość międzynarodowych przedsiębiorstw ma struktury, które nie pasują dokładnie do żadnej z powyżej opisywanych. Działają one zazwyczaj poprzez stworzenie kombinacji struktur; łączą ich cechy wraz ze wzrostem i zmianami strategii ekspansji międzynarodowej. Kombinacja ta wywołana jest również poprzez globalne wyzwania, takie jak lokalna różnorodność rynkowa i technologiczna.

Z badań przeprowadzonych przez Stopforda i Welsa⁹⁾ wynika, że przedsiębiorstwa, które osiągają wysoki udział sprzedaży zagranicznej w obrotach ogółem i oferują jednocześnie szeroki asortyment wyrobów, wybierają najczęściej strukturę macierzową.

Tendencje ewolucji ku strukturom macierzowym są zdaniem G. Morgana¹⁰⁾ uzasadnione tym, że „organizacja macierzowa” próbuje łączyć strukturę biurokratyczną z organiczną (projektowo-zespołową), co sprawia, że często postrzegamy ją jako organizację projektową. Jej wybór jest zatem kompromisem praktyki między teoretycznymi wzorcami: strukturą klasyczną a strukturą organiczną (typ *ad hoc*). Lokaliza-

cja controllingu w strukturze macierzowej ma charakter wielopoziomowy¹¹⁾. Oznacza to, że komórki controllingu zlokalizowane są na każdym szczeblu struktury przedsiębiorstwa, a ich zadania nie różnią się merytorycznym zakresem, lecz jedynie obszarem kompetencyjnym, w którym są realizowane. W globalnej strukturze macierzowej można wyodrębnić cztery poziomy lokalizacji stanowisk controllerów:

- na poziomie centrali (ubezpiecza informacyjnie i metodycznie proces tworzenia: wizji i misji przedsiębiorstwa, strategii ogólnej i jej dekompozycji na strategię jednostek biznesu oraz koordynuje proces ich skutecznej realizacji);
- na poziomie dywizji/wydziału (wspomaga tworzenie strategii jednostek biznesu oraz koordynuje jej realizację);
- na poziomie funkcjonalnym (monitoruje efektywność działalności przedsiębiorstwa jako całości oraz SJB w obszarach marketingu, logistyki, produkcji itp.);

● na poziomie projektu (koordynuje problemy organizacyjne o charakterze niepowtarzalnym, których realizacja oparta jest na zbiorze jednorodnych kompetencji technologicznych, np. nowe zdolności, nowe produkty, nowe rynki czy sojusze strategiczne).

Wzajemne relacje między tymi stanowiskami przedstawia rys. 3.

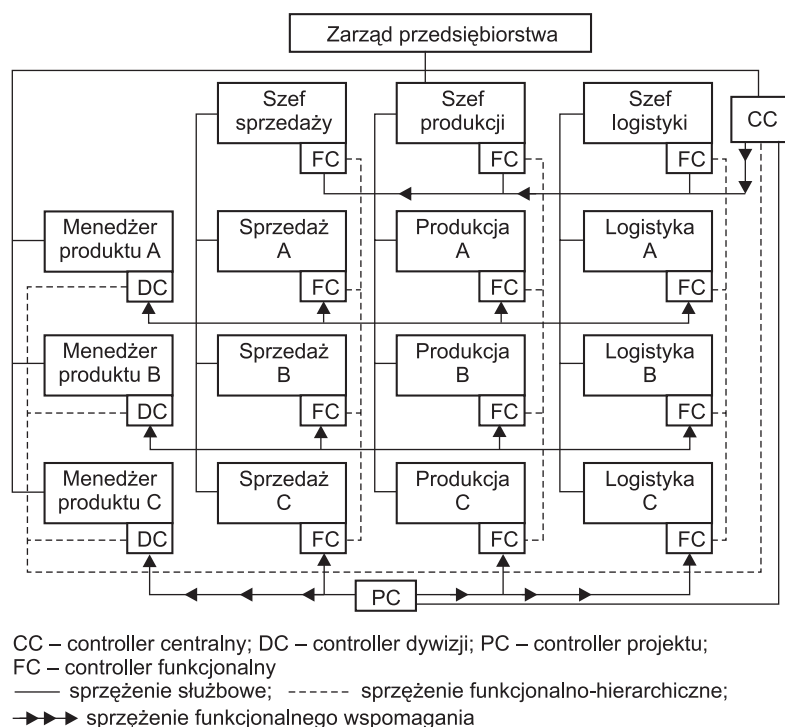
Należy podkreślić, że struktury macierzowe jako wielowymiarowa forma organizacji przedsiębiorstw zinternacjonalizowanych tworzone są przede wszystkim na podstawie kryterium produktu i kraju. Natomiast przedstawiony na rys. 3 model

struktury organizacyjnej obejmuje wiele kryteriów: funkcja, region/produkt i projekt, przez co ma właściwości struktury tensorowej. Zaletami struktur wielowymiarowych są: wielowymiarowa koordynacja umożliwiająca osiąganie efektu synergicznego, elastyczność, niski stopień formalizacji i standaryzacji organizacyjnych zachowań.

W przedstawionym na rys. 3 modelu struktury organizacyjnej potraktowano dział controllingu centralnego jako komórkę sztabową zarządu, co jest rezultatem postrzegania controllingu jako systemu wspomagającego procesy zarządcze. W literaturze przedmiotu spotkać można również propozycje lokowania controllingu jako komórki liniowej, co bywa uzasadniane podejmowaniem działań korygujących w sytuacji występowania odchyłeń.

W praktyce rozwiązania takie występują często w przedsiębiorstwach amerykańskich i francuskich, gdzie controller i skarbnik zajmują dwa niezależne stanowiska liniowe podległe bezpośrednio dyrektorowi finansowemu¹²⁾.

Liniowe usytuowanie controllera w strukturze firmy sprawia wrażenie, że controller oprócz wspomaganie informacyjno-metodycznego kierownictwa ma faktycznie uprawnienia decyzyjne, czyli staje się niezależnym centrum władzy. Taki wariant „ulokowania” stanowiska controllera koliduje z przyjętą w niniejszym opracowaniu usługowo-serwisową wykładnią controllingu.



Rys. 3. Controlling w macierzowej strukturze organizacyjnej

Źródło: K. LIESMANN, *Bestimmungsfaktoren und Varianten der Controller-Organization*, [w:] *Controlling. Handbuch*, (red.) E. MAYER, J. WEBER, Poeschel, Stuttgart 1990, s. 528.

Przedstawiając wielopoziomowy charakter controllingu w strukturach organizacyjnych złożonych firm międzynarodowych wyodrębniono najogólniej rzecz biorąc controlling centralny i controlling zdecentralizowany w wydziałach, regionach, funkcjach czy projektach. Ważnym problemem okazuje się wzajemne powiązanie tych różnorodnych poziomów controllingu. W strukturze macierzowej controllerzy dywizyjni podporządkowani są służbowo i funkcjonalnie menedżerowi odpowiedzialnemu za dywizję, controllerzy funkcjonalni natomiast podporządkowani są funkcjonalnie controllerowi centralnemu, a służbowo kierownikowi obszaru funkcjonalnego (zasada podwójnego podporządkowania – dotted line)¹³⁾.

Reasumując, należy stwierdzić, że lokalizacja działu controllingu w strukturze przedsiębiorstw międzynarodowych wymaga elastycznego podejścia. Struktury takich przedsiębiorstw powinny być konstruowane pod kątem ich podatności na koordynację oraz możliwości wypracowania elastycznych zachowań wobec zmian otoczenia. Bezpośrednim celem koordynacyjnej funkcji controllingu powinno być redukcowanie barier informacyjnych i kulturowych występujących pomiędzy poszczególnymi filiami przedsiębiorstwa międzynarodowego oraz między nimi a centralą.

prof. AE dr hab. Krystyna Jędralska
 Akademia Ekonomiczna w Katowicach
 Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem

PRZYPISY

¹⁾ L. KRZYŻANOWSKI, *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, PWN, Warszawa 1992, s. 186.

²⁾ G.S. YIP, *Strategia globalna. Światowa przewaga konkurencyjna*, PWE, Warszawa 1996, s. 230–231.

³⁾ G. STONEHOUSE, J. HAMILL, D. CAMPBELL, T. PURDIE, *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, Felberg SJA, Warszawa 2001, s. 45.

⁴⁾ M.E. PORTER, *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press, New York 1990.

⁵⁾ Por. J. RYMARCZYK, *Internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1996, s. 222–223; B. OLSZEWSKA, *Współczesne uwarunkowania zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem*, AE Wrocław 2001, s. 90–92; J. SCHROEDER, *Zarządzanie kadrami w przedsiębiorstwie międzynarodowym*, AE Poznań 2000, s. 15–31; G. STONEHOUSE, J. HAMILL, D. CAMPBELL, T. PURDIE, *Globalizacja...*, op.cit., s. 258–265.

⁶⁾ L. KRZYŻANOWSKI, op.cit., s. 197.

⁷⁾ Por. Y. ALLAIRE, M.E. FIRSIROTU, *Myślenie strategiczne*, PWN, Warszawa 2000, s. 109–116.

⁸⁾ T. GRUSZECKI, *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2002, s. 129–130. M. Trocki analizując architekturę współczesnego biznesu stwierdza, że obecnie występuje wyraźne ograniczenie działalności gospodarczej w ramach struktur organizacyjnych przedsiębiorstwa. Struktury te są dzisiaj zastępowane strukturami kapitałowymi i kontraktowymi. Por.

M. TROCKI, *Architektura biznesu – nowe struktury działalności gospodarczej*, [w:] *Przedsiębiorstwo partnerskie*, praca zbiorowa pod red. M. ROMANOWSKIEJ I M. TROCKIEGO, Difin, Warszawa 2002, s. 41 i następn. Z kolei B. Haus i H. Jagoda w swoich badaniach zwracają uwagę na pojawiającą się dzisiaj coraz częściej tendencję do przekształcania holdingów w przedsiębiorstwa wielozakładowe i scentralizowane zarządzanie nimi. Jest to wywołane m.in. postępem teleinformatycznym, który przyspiesza obieg informacji w przedsiębiorstwie i ułatwia komunikowanie. Por. B. HAUS, *Tendencje ewolucji zarządzania złożonymi organizacjami gospodarczymi*, H. JAGODA, *Holding i przedsiębiorstwo wielozakładowe. Coraz więcej podobieństw niż różnic*, [w:] *Nowe kierunki zarządzania przedsiębiorstwem – między teorią a praktyką*, red. H. JAGODA I J. LICHTARSKI, AE Wrocław 2004.

⁹⁾ Podano za: G. STONEHOUSE I inni, op.cit., s. 257.

¹⁰⁾ G. MORGAN, *Obrazy organizacji*, PWN, Warszawa 1997, s. 61–63.

¹¹⁾ Podobnie wielopoziomowy charakter ma: ● decentralizacja systemu zarządzania poprzez wyodrębnianie ośrodków odpowiedzialności za koszty, przychody, zyski i inwestycje; ● architektura informacyjno-analityczna controllingu, system budżetowania i raportowania.

¹²⁾ W Europie natomiast dominuje przyporządkowanie stanowiska controllera bezpośrednio dyrektorowi generalnemu. W polskich firmach międzynarodowych z kolei obserwujemy swoistą „dywersyfikację” rozwiązań tego problemu, w zależności od kraju pochodzenia kapitału zainwestowanego w działalność gospodarczą. Por. I. SOBAŃSKA, *Jak zmienia się praktyka rachunkowości zarządczej na przełomie XX i XXI wieku (część II – Polska)*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” 2002, nr 1.

¹³⁾ J. WEBER, *Wprowadzenie do controllingu*, Profit, Katowice 2001, s. 372 i następn.