

Controlling w zarządzaniu małym przedsiębiorstwem sieciowym

Streszczenie

Niniejsza dysertacja przedstawia propozycję całościowej koncepcji controllingowej w ujęciu instrumentalnym dla małego przedsiębiorstwa sieciowego. Kierując się wyborem tematyki pracy, uwzględniono warunki funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw. W chwili obecnej przedsiębiorstwa muszą sprostać wyzwaniom stawianym przez postęp naukowy, techniczny i organizacyjny. Wzrost dynamiki zmian w przedsiębiorstwie związany jest między innymi ze wzmożonymi działaniami konkurencyjnymi, coraz większą mobilnością kapitałów, rozpowszechnieniem Internetu, skracaniem się fazy cyklu życia produktu, głębokimi zmianami demograficznymi oraz ruchomymi i zanikającymi granicami organizacji. Nowe warunki otoczenia gospodarczego wymuszają więc coraz szybsze dostosowywanie się organizacji do zmiennych warunków otoczenia.

Sprostanie konkurencji na rynku w gospodarce opartej na wiedzy wymaga także od małych przedsiębiorstw ciągłego śledzenia postępu naukowo-technicznego, zmian na rynku, doskonalenia się, ale też usprawniania procesu zarządzania czy wykształcenia wśród pracowników zaangażowania w realizację celów przedsiębiorstwa. Konieczne obecnie zarządzanie przez przedsiębiorczość cechuje perspektywiczne myślenie i umiejętność dostrzegania zmian zachodzących na rynku nie jako zagrożeń, lecz jako sposobności do realizacji własnych pomysłów. Przedsiębiorczość powiązana z innowacyjnością, której źródłem jest współpraca z dostawcami i odbiorcami, dostęp do licencji i know-how innych firm, kooperacja z innymi jednostkami, jest przesłaniem długotrwałego rozwoju Unii Europejskiej.

Wzrost niepewności przy podejmowaniu decyzji wymaga wdrażania nowych instrumentów skutecznie wspierających zarządzanie. Do takich instrumentów zaliczyć można z pewnością controlling. W wyniku usystematyzowania elementów związanych ze sferą ekonomiczną, finansową, organizacyjną i techniczną życia przedsiębiorstwa, tworzy się spójna koncepcja controllingowa, determinująca sposób myślenia i działania w przedsiębiorstwie.

W związku z dynamicznym rozwojem koncepcji controllingu oraz badań teoretycznych w tym zakresie tematyka controllingu jest coraz bardziej aktualna. Idea wdrożenia systemów controllingowych w przedsiębiorstwach opiera się na wypracowaniu

pewnej koncepcji umożliwiającej menedżerowi podejmowanie trafnych decyzji gospodarczych.

Globalny i sieciowy charakter współczesnej gospodarki oraz postępująca digitalizacja tworzą warunki do wprowadzenia controllingu do zarządzania także w małym przedsiębiorstwie. Dotychczas niewiele publikacji poruszało tematykę controllingu w małym przedsiębiorstwie, a należy zwrócić uwagę, że istota i znaczenie małych przedsiębiorstw w ciągu ostatnich lat zmieniają się. Gospodarki wielu państw w znacznym stopniu uzależnione są od sytuacji ekonomicznej właśnie małych i średnich przedsiębiorstw.

Przedsiębiorstwa działające w zmieniających się realiach muszą posiadać umiejętność dostosowywania się do nowych, często niespodziewanych zdarzeń zachodzących w jego otoczeniu, takich jak zmiana koniunktury gospodarczej, zmiany wśród kooperatorów oraz konkurentów, nowe wymagania klientów czy wreszcie zmieniające się uwarunkowania prawne. Obecnie uważa się, że źródłem przewagi konkurencyjnej i sukcesu rynkowego są sieci powiązań między przedsiębiorstwami. Współpraca małego przedsiębiorstwa z dużym partnerem na podstawie umowy franczyzowej czy umowy dealerskiej umożliwia prowadzenie działalności gospodarczej w ramach istniejącej już sieci. Skutkuje też przeniesieniem pewnych, bardziej dojrzałych rozwiązań w zakresie organizacji i zarządzania przedsiębiorstwem. Małe przedsiębiorstwo, realizując określone cele franczyzodawcy, działa jednak na własną odpowiedzialność. Problem ten jest bardzo istotny wśród dealerów samochodowych. Realizują oni przede wszystkim cele sprzedażowe koncernów. W swojej działalności muszą jednak koncentrować uwagę na utrzymaniu płynności finansowej i osiągnięciu określonego poziomu rentowności, co rodzi szereg istotnych problemów dla zapewnienia ciągłości funkcjonowania przedsiębiorstwa i zadowolenia interesariuszy.

W rozprawie stwierdzono, że koncepcja controllingu rozpatrywana jest poprzez aspekt funkcjonalny, instrumentalny i instytucjonalny. Poruszenie w pracy wielu kwestii związanych ze specyfiką prowadzenia działalności dealera samochodowego przyczyniło się do dostrzeżenia luki badawczej odpowiadającej potrzebom zarządzania małym przedsiębiorstwem sieciowym.

Celem głównym niniejszej rozprawy doktorskiej było **opracowanie koncepcji controllingu w ujęciu instrumentalnym, aktywnie wspierającej zarządzanie małym przedsiębiorstwem sieciowym.**

W pracy podjęto próbę weryfikacji hipotezy badawczej mówiącej, że **skuteczne i efektywne prowadzenie działalności małego przedsiębiorstwa sieciowego wynika z opracowania oraz wdrożenia instrumentów controllingu przydatnych**

w rozwiązywaniu własnych problemów zarządzania i dopełniających koncepcję controllingu określoną przez koncern.

Tak postawiony cel główny dysertacji został uszczegółowiony przez cele szczegółowe i był podstawą sformułowania pytań badawczych. Natomiast hipoteza główna weryfikowana jest poprzez hipotezy cząstkowe (tab. 1).

Tabela 1. Cele szczegółowe, pytania badawcze i hipotezy cząstkowe

Tytuł rozdziału	Cel szczegółowy	Pytania badawcze	Hipoteza cząstkowa
1. Controlling w systemie zarządzania przedsiębiorstwem	Charakterystyka controllingu w ujęciu funkcjonalnym, instrumentalnym i instytucjonalnym na obecnym etapie rozwoju teorii i zapotrzebowania praktyki gospodarczej	Jak można scharakteryzować koncepcję controllingu na obecnym etapie jego rozwoju?	Najistotniejszą cechą opartej na teorii systemów koncepcji controllingu jest aktywne wsparcie systemu zarządzania przedsiębiorstwem, której zaadaptowanie wymaga uwzględnienia wszystkich elementów systemu, znajdujących się zarówno w otoczeniu, jak i w samym przedsiębiorstwie
2. Uwarunkowania koncepcji controllingu w zarządzaniu małym przedsiębiorstwem sieciowym	Diagnoza zewnętrznych i wewnętrznych uwarunkowań funkcjonowania małego przedsiębiorstwa sieciowego oraz analiza rozwiązań stosowanych w małym i średnich przedsiębiorstwach w Wielkiej Brytanii i Niemiec, determinujących koncepcje controllingu w małym przedsiębiorstwie	1. Jakie czynniki determinują koncepcję controllingu w małym przedsiębiorstwie sieciowym? 2. Jakie rozwiązania w zakresie controllingu stosowane są w małych i średnich przedsiębiorstwach w Wielkiej Brytanii oraz w Niemczech?	Funkcjonowanie przedsiębiorstwa w ramach organizacji sieciowej, wyrażające się w przejściu systemu zarządzania, wiąże się z wdrożeniem controllingu realizującego przede wszystkim potrzeby koncernu
3. Instrumenty controllingu stosowane w małym przedsiębiorstwie sieciowym i potrzeba ich uzupełnienia	Wykazanie, że instrumenty controllingu wdrożone i stosowane przez koncern nie są wystarczającym wsparciem w procesach decyzyjnych małych przedsiębiorstw sieciowych	1. Jakie instrumenty controllingu wdrożone zostały przez koncern i czy powinny zostać uzupełnione o te, które wspierają rozwiązywanie własnych problemów w małych przedsiębiorstwach sieciowych? 2. Jakie instrumenty controllingu powinny być opracowane i wdrożone, aby zapewnić kontynuację działania przedsiębiorstwa z korzyścią dla wszystkich interesariuszy?	Wsparcie zarządzania małych przedsiębiorstw sieciowych wymaga wzbogacenia instrumentów controllingu wdrożonych przez koncern o te przydatne w rozwiązywaniu własnych problemów, decydujące ostatecznie o kontynuacji działania i zadowoleniu interesariuszy

4. Ocena użyteczności instrumentów controllingu w zarządzaniu małym przedsiębiorstwem sieciowym jako podstawa sformułowania koncepcji controllingu w aspekcie instrumentalnym	Opracowanie koncepcji controllingu w aspekcie instrumentalnym, odpowiadającej potrzebom zarządzania małym przedsiębiorstwem sieciowym	1. Czy wszystkie instrumenty controllinguowe dostarczane (lub sporządzane) na potrzeby koncernu są jednakowo użyteczne dla dealerów samochodowych? 2. Czy instrumenty te zaspokajają w pełni potrzeby kadry zarządzającej takiego typu przedsiębiorstwem?	Narzędzia controllinguowe opracowane na potrzeby własne dealerów samochodowych istotnie dopełniają spektrum instrumentów dostarczanych przez koncern i są podstawą konstrukcji całościowej koncepcji controllingu w aspekcie instrumentalnym
5. Wykorzystanie zaproponowanych narzędzi controllingu w sterowaniu płynnością finansową małego przedsiębiorstwa sieciowego – <i>case study</i>	Weryfikacja wartości poznawczej i użyteczności praktycznej zaproponowanych narzędzi controllingu w sterowaniu płynnością finansową wybranego przedsiębiorstwa	Czy wykorzystanie zaproponowanych narzędzi umożliwiło skuteczne zarządzanie płynnością finansową badanego przedsiębiorstwa?	Narzędzia controllingu opracowane na potrzeby własne dealerów samochodowych umożliwiają skuteczne sterowanie płynnością finansową dealera samochodowego

Zródło: opracowanie własne.

Przy opracowaniu dysertacji zastosowano następujące metody badawcze:

1. Krytyczny przegląd literatury krajowej i zagranicznej w zakresie koncepcji controllingu, ze szczególnym uwzględnieniem badań w zakresie controllingu w małych i średnich przedsiębiorstwach.
2. Badania ankietowe (w 2016 roku) obejmujące w pierwszej części ocenę kompetencji ekspertów i w drugiej części ocenę użyteczności instrumentów controllinguowych.
3. Analizę sieciową preferencji ANP.
4. Grupowanie lingwistyczne – ELECTRE TRI.
5. Reguły wnioskowania lingwistycznego Teorii Zbiorów Przybliżonych.
6. Preliminarz obrotów gotówki i rachunek zysków i strat.

Pomocny narzędziem w ocenie użyteczności instrumentów controllingu był system DSS 3.0 opracowany przez prof. R. Budzińskiego oraz dr J. Beckera.

Praca ma charakter teoretyczno-empiryczno-projektowy. Wszystkie zagadnienia przedstawione w rozprawie zawarto w pięciu rozdziałach, które poprzedzono wprowadzeniem i podsumowano w zakończeniu.

W rozdziale pierwszym, teoretycznym, zatytułowanym *Controlling w systemie zarządzania przedsiębiorstwem*, przeprowadzono rozważania dotyczące etymologii terminu

„controlling” i dokonano przeglądu jego definicji prezentowanych w literaturze krajowej i zagranicznej. Uwzględniając interdyscyplinarny charakter controllingu, odniesiono się do jego relacji z innymi dyscyplinami naukowymi, zwłaszcza z rachunkowością zarządczą. Prezentując pojęcie controllingu, odwołano się do teorii agencji, systemów i etyki oraz scharakteryzowano w ujęciu ewolucyjnym koncepcje controllingu. Zaprezentowano zintegrowane ujęcie funkcji, zadań i celów controllingu. Dokonano klasyfikacji controllingu oraz prezentacji instrumentów controllingu o dużej wartości poznawczej i przydatności praktycznej. Stwierdzono, że małe przedsiębiorstwa nie są w stanie powołać instytucji controllera ze względu na nieopłacalność takiego rozwiązania, w związku z czym uwypuklono znaczenie samocontrollingu. Zwrócono również uwagę, że controller w dzisiejszych czasach jest swego rodzaju partnerem biznesowym, który pełni w przedsiębiorstwie rolę koordynacyjno-nadzorczą i wspierająco-doradczą.

Podjęte rozważania pozwoliły na pozytywne zweryfikowanie pierwszej hipotezy mówiącej o tym, że najistotniejszą cechą opartej na teorii systemów koncepcji controlling jest aktywne wsparcie systemu zarządzania przedsiębiorstwem, której zaadaptowanie wymaga uwzględnienia wszystkich elementów systemu, znajdujących się zarówno w otoczeniu, jak i w samym przedsiębiorstwie.

Rozdział drugi, pt. *Uwarunkowania koncepcji controllingu w zarządzaniu małym przedsiębiorstwem sieciowym*, ma również charakter teoretyczny. Omówiono w nim istotę, znaczenie oraz wskazano czynniki determinujące rozwój małego przedsiębiorstwa. Na podstawie badań literatury przedmiotu zidentyfikowano zewnętrzne i wewnętrzne uwarunkowania funkcjonowania małego przedsiębiorstwa sieciowego. Dokonano przeglądu wdrożenia koncepcji controllingowych w małych przedsiębiorstwach w takich krajach, jak Wielka Brytania i Niemcy. Badania nad podmiotami zagranicznymi potwierdziły istotność aspektów funkcjonalnych, instytucjonalnych i instrumentalnych przy tworzeniu rozwiązań controllingowych w małym przedsiębiorstwie.

Następnie wskazano na zewnętrzne i wewnętrzne uwarunkowania małych przedsiębiorstw sieciowych, determinowane specyfiką tego rodzaju podmiotów gospodarczych. Czynniki wpływające na funkcjonowanie organizacji sieciowej zostały poszerzone o czynniki wynikające ze specyfiki przedsiębiorstw zajmujących się sprzedażą i serwisowaniem samochodów osobowych, a więc cele dealera, płynność finansową, procedury wewnętrzne, zarządzanie relacjami z siecią oraz zapasy. W efekcie tego stwierdzono, że aspekt instrumentalny koncepcji controllingu wymaga istotnego dopełnienia o kwestie związane z utrzymaniem, monitorowaniem i kontrolowaniem płynności finansowej.

Powyższe rozważania pozwoliły pozytywnie zweryfikować hipotezę cząstkową, zgodnie z którą funkcjonowanie przedsiębiorstwa w ramach organizacji sieciowej, wyrażające się w przejściu systemu zarządzania, wiąże się z wdrożeniem controllingu realizującego przede wszystkim potrzeby koncernu.

W rozdziale trzecim, o charakterze teoretyczno-empirycznym, zatytułowanym *Instrumenty controllingu stosowane w małym przedsiębiorstwie sieciowym i potrzeba ich uzupełnienia*, scharakteryzowano instrumentarium controllingu przedsiębiorstwa sieciowego dostarczane przez koncern, takie jak: analiza SWOT, budżety całościowe, budżety COOP, budżety inwestycyjne, BPI oraz dashboard, PSS i SSS oraz badanie „Tajemniczy klient”.

Wykazano że raporty controllingu oferowane przez koncern w swojej strukturze nie uwzględniają płaszczyzny związanej z płynnością finansową, w efekcie czego nie są wystarczającym wsparciem w procesie podejmowania decyzji przez dealerów. W związku z tym pojawiła się uzasadniona potrzeba uzupełnienia systemu controllingu o narzędzia i raporty mające na celu skuteczne sterowanie płynnością finansową, tak aby możliwe było rozwiązywanie własnych problemów.

W tej części dysertacji zwrócono również uwagę na walory systemów komputerowych funkcjonujących w controllingu dealera. Niewątpliwym atutem systemów komputerowych dealera jest wspieranie działu księgowego, umożliwiające realizację przez księgowego funkcji sparingpartnera (partnera biznesowego). Stworzono propozycję raportów własnych dealera, będących odpowiedzią na pojawiającą się lukę informacyjną związaną z płynnością finansową i rentownością dealera. Raporty własne dealera w istotny sposób uzupełniły instrumentarium dostarczane przez koncern, w efekcie czego kompleksowe wprowadzenie zarówno, jednych i drugich realizuje korzyści wszystkich interesariuszy.

Zweryfikowano pozytywnie hipotezę cząstkową, mówiącą, że wsparcie zarządzania małych przedsiębiorstw sieciowych wymaga wzbogacenia instrumentów controllingu wdrożonych przez koncern o te przydatne w rozwiązywaniu własnych problemów, decydujące ostatecznie o kontynuacji działania i zadowoleniu interesariuszy.

Rozdział czwarty poświęcono badaniu i prezentacji wyników badań użyteczności instrumentów controllingu wymaganych i zaproponowanych przez koncern, a wspierających procesy decyzyjne dealera. Właściwe badanie poprzedzone zostało procedurą doboru ekspertów. Wymagało to w pierwszej kolejności zdefiniowania wymaganych kompetencji i umiejętności, a następnie ich oceny w grupie ekspertów zaproszonych do badania. W ocenie użyteczności instrumentów controllingowych wykorzystano natomiast metody ANP, ELECTRE TRI oraz teorii zbiorów przybliżonych.

W ramach realizacji założonego celu szczegółowego zaproponowano całościową koncepcję controllingu w ujęciu instrumentalnym, wskazującą na potrzebę uzupełnienia instrumentarium dostarczanego przez koncern o instrumenty własne dealera. W ten sposób pozytywnie zweryfikowano hipotezę cząstkową, brzmiącą: narzędzia controllingowe opracowane na potrzeby własne dealerów samochodowych istotnie dopełniają spektrum instrumentów dostarczanych przez koncern i są podstawą konstrukcji całościowej koncepcji controllingu w aspekcie instrumentalnym.

Rozdział piąty, zatytułowany *Wykorzystanie zaproponowanych narzędzi controllingu w sterowaniu płynnością finansową małego przedsiębiorstwa sieciowego – case study*, ma charakter empiryczny. Przedstawiono w nim wykorzystanie zaproponowanych raportów w sporządzaniu preliminarzy obrotów gotówkowych dla każdego centrum odpowiedzialności oraz całego przedsiębiorstwa. Weryfikacja założonej koncepcji controllingowej została przeprowadzona w formie studium przypadku, uzupełnionego o doświadczenia własne.

W toku badania zbudowano preliminarze obrotów gotówkowych dla dealera samochodowego, zajmującego się sprzedażą dwóch marek samochodów A i B oraz obsługą posprzedażną. W pierwszym etapie dla każdego z centrów zysku ustalono cele i wartości akceptowalnych odchyleń. Następnie opracowano preliminarze obrotów gotówkowych i rachunki zysków i strat dla poszczególnych ośrodków odpowiedzialności: serwisu mechanicznego, serwisu blacharsko-lakierniczego, sprzedaży samochodów nowych oraz części zamiennych. W konstruowaniu preliminarzy uwzględniono specyfikę prowadzonej działalności oraz podkreślono wpływ poszczególnych narzędzi controllingowych własnych dealera na poszczególne wpływy bądź wydatki przedsiębiorstwa. Porównano wielkości planowane z faktycznie realizowanymi. Okres poddany badaniu to pierwsze pięć miesięcy 2016 roku. Odchylenia przepływów pieniężnych w poszczególnych ośrodkach odpowiedzialności zaprezentowano zarówno w ujęciu wartościowym, jak i procentowym; te ostatnie wyniosły:

- w serwisie mechanicznym 6,4%,
- w serwisie blacharsko-lakiernicznym 6,35%,
- w sprzedaży samochodów nowych 3,76%,
- w częściach zamiennych –5,55%,
- całościowe –3,42%.

W związku z tym, że skumulowane odchylenia nie przekraczały dopuszczalnych wahań (–10%; +10%), wykazano, że narzędzia controllingowe dealera samochodowego skutecznie

sprawdzają się w sterowaniu płynnością finansową dealera, w wyniku czego uzyskano odpowiedź na kolejne pytanie badawcze.

Na podstawie prezentowanych w niniejszej rozprawie rozważań teoretycznych i przeprowadzonych badań empirycznych można stwierdzić, że przyjęta hipoteza badawcza pracy mówiąca, że **skuteczne i efektywne prowadzenie działalności małego przedsiębiorstwa sieciowego wynika z opracowania oraz wdrożenia instrumentów controllingu przydatnych w rozwiązywaniu własnych problemów zarządzania i dopełniających koncepcję controllingu określoną przez koncern**, została zweryfikowana pozytywnie.