JADWIGA MAJCHRZAK

CENTRA ZYSKU NOWE TENDENCJE W KSZTAŁTOWANIU STRUKTUR ORGANIZACYJNYCH

Wstęp

Organizacja oparta na centrach zysku funkcjonuje od dawna w przedsiębiorstwach zachodnich. Znana jest pod nazwą struktur oddziałowych, spartowych lub dywizjonalnych. Jej przydatność potwierdza praktyka wielu przodujących firm świata, które w ramach tego typu struktury z powodzeniem realizują strategię dywersyfikacji w warunkach ostrej konkurencji.

Centra zysku nie są więc rozwiązaniami nowymi w ogóle. Właściwie dzisiaj należą już do rozwiązań klasycznych. Znamiona nowości mają natomiast w gospodarce polskiej. W kształtujących się u nas stosunkach rynkowych przedsiębiorstwa muszą zmieniać swoją budowę wewnętrzną, rezygnować ze stosowanych dotychczas uniformistycznych struktur funkcjonalnych na rzecz bardziej zdecentralizowanych, elastycznych. Trzeba zauważyć, że także w przeszłości podejmowano próby kształtowania organizacji przedsiębiorstw, zwłaszcza większych, według założeń struktury oddziałowej, ale rozwiązania te nie mogły funkcjonować przy małej samodzielności przedsiębiorstw, słabym systemie informacyjnym, niedostatecznym wyposażeniu w komputery i innych powszechnie znanych cechach i warunkach nakazowego systemu zarządzania. Ostatnio obserwuje się wzrost zainteresowania strukturami opartymi na centrach zysku, zwłaszcza ze strony przedsiębiorstw prywatyzowanych i restrukturyzujących się, i to niezależnie od ich wielkości. Widzą one w tych rozwiązaniach instrument poprawy wyniku finansowego, dzięki zainteresowaniu nim pracowników wszystkich szczebli zarządzania, a nie tylko dyrekcji przedsiębiorstw.

Wzrost zainteresowania centrami zysku uzasadnia potrzebę przybliżenia tego rozwiązania. W artykule przedstawiono zasady tworzenia centrów zysku i warunki sprawnego funkcjonowania tego typu struktur.

1. Podstawy wyodrębniania centrów zysku i ich cechy

U podstaw tworzenia organizacji opartej na centrach zysku leżą dwie ściśle powiązane ze sobą przesłanki. Pierwszą jest konieczność zorientowania przedsiębiorstwa na klienta, stała poprawa wyrobów, procesów i obniżka kosztów. Konieczność ta wynika ze wzrostu złożoności, zmienności, „burzliwości" otoczenia, zwłaszcza rynkowego. Dynamiczny rynek, na którym występuje ostra konkurencja, skracający się cykl żywotności wyrobów, zacierające się granice między rynkiem krajowym, rynkami regionalnymi i rynkiem międzynarodowym, wzrastające znaczenie czynnika czasu jako źródła przewagi konkurencyjnej[1] itd. wymagają, by klient był w centrum uwagi przedsiębiorstwa i kierunkował cały proces zarządzania. Również struktura organizacyjna, jako istotny składnik zarządzania, musi sprzyjać orientacji rynkowej. W tych warunkach struktury tradycyjne są nieefektywne. W takich strukturach pracownicy orientują się według zadań (funkcji) swoich działów, a nie według rynku[2]. Tymczasem niezbędne jest przyjęcie wyniku za punkt wyjścia w budowaniu firmy, czyli dzielenie jej na pola biznesu, na jednostki ukierunkowane na określone segmenty rynkowe[3]. Tego rodzaju organizacją są centra zysku. Organizacja ta polega na wyodrębnieniu w strukturze przedsiębiorstwa quasi-samodzielnych jednostek, zajmujących się wytwarzaniem i sprzedażą określonych grup wyrobów lub usług dla określonych klientów. Wyodrębnienia jednostek dokonuje się według rozmaitych kryteriów: produktu, odbiorców, projektów, procesów produkcyjnych itd., ogólnie – według przedmiotu (obiektu) lub obszaru geograficznego. Pomocą w podziale przedsiębiorstwa na odrębne interesy jest analiza typu portfolio, w której określa się kombinacje oferowanych produktów (usług) z odpowiednim segmentem rynku. Istotne jest to, by wyodrębniane jednostki cechowały się niezależnością w stosunku do rynku zewnętrznego, tzn. by miały określony krąg odbiorców i konkurentów na rynku. Wiążą się z tym ważne właściwości i uprawnienia centrów zysku, mianowicie możliwość i zdolność do samodzielnego decydowania o tym, jakie produkty oferować, jak i kiedy wprowadzać je na rynek, gdzie pozyskiwać surowce, półfabrykaty czy wyroby

---

[1] J. Penc, Wprowadzanie zmian w przedsiębiorstwie, Przegląd Organizacji 1993, nr 4.

[2] Jest to pogląd ludzi biznesu i ich doradców. Por. np. Zarządzanie na świecie 1992, nr 11; Zarządzanie na świecie 1993, nr 5.

[3] Reorganizacja, Zarządzanie na świecie 1993, nr 1, s. 23.

gotowe. Z kolei działanie na rynku konkurencyjnym sprzyja dążeniu do dorównywania konkurentom lub ich pokonywania.

Drugą przesłanką tworzenia centrów zysku jest potrzeba skoncentrowania przedsiębiorstwa na rentowności i zainteresowania nim wewnętrznych jednostek organizacyjnych. Odbywa się to przez przyznanie im daleko idącej samodzielności i odpowiedzialności za wyniki. Oznacza to, że ich efektywność musi być mierzona w kategoriach zysku i strat, co łącznie z niezależnością rynkową decyduje o uznaniu ich za centra zysku. Takie jednostki mogą działać podobnie jak samodzielne przedsiębiorstwa, choć są częściami składowymi większych całości, z którymi są powiązane planami. Wyodrębniając quasi-samodzielne ogniwa w postaci centrów zysku uzyskuje się prostszą, elastyczniejszą strukturę, nawet w przedsiębiorstwach dużych lub bardzo dużych. Składają się one bowiem z jednostek mniejszych, funkcjonujących na względnie dobrze określonym rynku, a dopiero organizacja jako całość styka się z dużą zmiennością i silną dywersyfikacją. W ten sposób łączy się szybkość, elastyczność, gospodarność i pomysłowość małej firmy i myślenie strategiczne, korzyści skali i szeroki dostęp do zasobów łatwiejsze do zrealizowania w dużej firmie.

Inną korzyścią organizacji opartej na centrach zysku jest możliwość redukcji hierarchii i zmniejszenia biurokracji. Dodać też trzeba korzyści związane z pracą w mniejszych jednostkach. Praca w takich grupach sprzyja upodmiotowieniu pracowników, wyzwala ich inicjatywę, ułatwia integrację wokół celów wspólnych, stwarza silniejszą motywację do pracy, co w efekcie sprzyja osiągnięciu satysfakcji z pracy i wzrostowi jej wydajności.

Z punktu widzenia zakresu kompetencji decyzyjnych wyróżnia się trzy typy wyodrębnionych jednostek:

1) Centra kosztów – są odpowiedzialne za przestrzeganie budżetu kosztów lub minimalizację kosztów przy zapewnieniu jakości usług.

2) Centra zysku – mają rozszerzone kompetencje o odpowiedzialność za zysk. Celem ich działania w wymiarze finansowym jest maksymalizacja różnicy między dochodami a wydatkami. Same decydują o środkach osiągania zysku, na przykład kierownictwo centrum zysku może odpowiadać za podejmowanie badań będących w profilu działania centrum i sposobie ich realizacji, za produkcję, zakup towarów i usług oraz ich marketing, za kontrolę nad polityką dotyczącą akcji, kredytów i innego rodzaju pracującego kapitału oraz za pomocnicze funkcje usługowe.

3) Centra inwestowania – są dodatkowo odpowiedzialne za inwestycje kapitałowe.

Na podstawie powyższych rozważań można sformułować cechy centrów zysku. Do najważniejszych należą:

1) odrębność w stosunku do rynku, która wyraża się w tym, że każde centrum:
   - spełnia konkretnie określone funkcje dla określonych odbiorców,
   - ma określony krąg konkurentów,

2) odrębność ekonomiczno-finansowa, oznaczająca, że każde centrum:
   - ma własne cele, różniące się od celów pozostałych centrów,
   - ma własną strategię działania, wynikającą ze strategii firmy, ale dostosowaną do spełnianych zadań i konkretnego rynku,
   - dysponuje dającymi się określić obiektami lub powierzchnią, określonym majątkiem (kapitał trwały i obrotowy, własny i obcy) oraz ma wyraźnie określone mierzalne cechy ukazujące moc jego konkurencyjności wobec obcych firm (udział w rynku, liczba i jakość personelu, wyposażenie techniczne itp.)[4],
   - wykorzystuje posiadany potencjał w celu osiągnięcia zysku, za którego wypracowanie jest odpowiedzialne.

Z punktu widzenia sprawnego funkcjonowania całego przedsiębiorstwa ważne jest ponadto, by centra zysku wykazywały następujące cechy:

– były do pewnego stopnia współzależne, to znaczy ich działalność powinna się wzajemnie uzupełniać, a także dany oddział powinien mieć udział w osiągnięciach pozostałych. Jeżeli taka współzależność nie występuje, to oddziały tworzą zbiór luźnych przedsiębiorstw, dla których centrala organizacji jest źródłem funduszy,

– miały tak uregulowane wzajemne stosunki, aby cele centrów zysków i całej firmy były zgodne. Między oddziałami może istnieć konkurencja, ale powinna być kontrolowana, aby w jej wyniku nie ucierpiała organizacja jako całość,

– podlegały niewielkim ograniczeniom ze strony centrali. Zakres wytycznych i poleceń powinien dotyczyć spraw grupowych i nie może osłabiać odpowiedzialności za wyniki,

– mogły korzystać ze wspólnych zasobów, takich jak: wspólne zaplecze naukowo-badawcze, wspólne komórki sztabowe i specjalistyczne. Jednakże centra zysku powinny mieć możliwość samodzielnego rozstrzygania o korzystaniu z tego rodzaju zasobów.

2. Decentralizacja decyzji jako cecha organizacji opartej na centrach zysku

Powołanie centrów zysku prowadzi do delegowania kompetencji decyzyjnych na drugi szczebel hierarchiczny, to znaczy na kierownictwo centrów. Takie rozwiązanie daje wiele korzyści. Do najważniejszych należy zaliczyć:

– przypisanie odpowiedzialności za decyzje kierownictwu centrum zysku, co skraca czas podjęcia decyzji i w efekcie umożliwia szybszą reakcję na zmiany warunków lokalnych;

[4] **J. Chwalek,** Innowacje w handlu, Warszawa 1992, s. 53-54.

– możliwość dogłębnego poznania przez kierownictwo centrum zysku specyfikacji swojej jednostki, co umożliwia osiąganie lepszych wyników we wszystkich obszarach działalności;

– uwolnienie kierownictwa zwierzchniego od decyzji operacyjno-taktycznych, dzięki czemu może się ono koncentrować na sprawach o znaczeniu strategicznym i działalności długofalowej; w zakresie działalności bieżącej sprawuje ono kontrolę centrów zysku i ocenia stopień osiągania przez nie celów;

– zwiększenie zaangażowania kierownictwa centrum zysku w realizację zadań zarządzanej jednostki; ze względu na osobistą odpowiedzialność kierownika centrum zysku za wyniki wzrasta możliwość podejmowania decyzji przedsiębiorczych, wykazywania się inicjatywą i przedsiębranie ryzyka;

– wzmocnienie motywacji do działań przedsiębiorczych, co sprzyja polepszaniu wyników;

– możliwość lepszego panowania przez kierownika centrum nad wynikiem finansowym i przeciwdziałania ewentualnym niekorzystnym trendom;

– możliwość ograniczenia częstych i szczegółowych kontroli.

Oczywiście decentralizacja zarządzania pociąga za sobą również koszty. Można je zaliczyć do dwóch grup. Pierwszą stanowią zwiększone koszty operacyjne z powodu:

– powielenia obsługi (np. osobne stanowiska czy komórki księgowości),

– dodatkowego przetwarzania informacji,

– niezbędnego przeszkolenia zarówno kierowników centrów (umiejętność podejmowania decyzji), jak i kierownictwa centralnego (koordynacja, ocena i kontrola oddziałów).

Drugą grupę kosztów stanowią koszty związane z możliwością podejmowania suboptymalnych decyzji. Taka możliwość może wystąpić w rezultacie:

– braku zrozumienia przez kierowników centrów związku ich działań z całą organizacją,

– źle rozwiązanego systemu rachunkowości, dopuszczającego decyzje poszczególnych jednostek niezgodne z celami przedsiębiorstwa jako całości.

Niedopuszczenie do wystąpienia niekorzystnych skutków decentralizacji stawia specjalne wymagania systemowi zarządzania w przedsiębiorstwie zdecentralizowanym. Zdecentralizowana organizacja musi rozwinąć systemy, które zapewnią:

– sprawowanie kontroli nad poszczególnymi jednostkami bez odbierania ich kierownictwu niezależności – osiąga się to zwykle przez wyznaczenie celów w postaci wskaźników finansowych, według których oceniana jest ich działalność,

– współpracę jednostek dla dobra całej organizacji – osiąga się to na przykład przez wybór ceny transferowej przy wzajemnym przekazywaniu produktów lub usług między poszczególnymi oddziałami,

– wciągnięcie centrów do realizacji strategii całego przedsiębiorstwa – potrzeba taka występuje w związku z niebezpieczeństwem „nastawienia się" centrów zysków na realizację celów krótkotrwałych, a zaniedbywanie celów długofalowych takich, jak: rozwój, badania, dbałość o wyposażenie,

– dopływ do zarządu rzetelnych informacji – chodzi bowiem o to, że centra mogą manipulować informacjami w obawie przed interwencją zarządu lub w celu maksymalnego korzystania z podziału ograniczonych środków finansowych.

Tom Peters – jeden z czołowych doradców w dziedzinie zarządzania – stwierdza, że „w przypadku dzielenia koncernu na liczne części kluczowym problemem jest właśnie zapewnienie, by łączyła je jakaś sieć". Jest to, w przekonaniu autora, istotny problem współczesnego zarządzania[5].

3. Instrumenty sterowania centrami zysku – kontroling

Kluczowym problemem funkcjonowania organizacji opartej na centrach zysku jest koordynacja ich działalności. Problem ten wywodzi się z samodzielności centrów zysku. Może ona prowadzić do egoizmu w „myśleniu" tych jednostek, które będą widziały tylko interes własny i swój zakres działania. W wyniku tego istnieje niebezpieczeństwo utraty korzyści, jakie wynikają z jedności organizacji. Takie niebezpieczeństwo wzrasta w przypadku słabych relacji poziomych między oddziałami, co występuje, gdy dany oddział nie korzysta z produktu(ów) innych jednostek i dlatego nie potrzebuje dla swoich decyzji kontaktować się z innymi centrami. Brak wyznaczonych zakresów wzajemnych uzależnień może spowodować dodatkowe koszty funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Powyższe powody uzasadniają potrzebę sterowania i koordynowania centrów przez zarząd przedsiębiorstwa i jego służby. Istotne w tym procesie jest to, aby oddziaływania sterujące nie zagrażały niezależności wydzielanych jednostek i realizacji związanych z nią korzyści.

Koordynacja odbywa się za pomocą różnych instrumentów właściwych poszczególnym funkcjom zarządzania. W literaturze fachowej i praktyce za istotny instrument sterowania i koordynacji uważa się kontroling. Definiuje się go jako wspomaganie zarządzania łączące planowanie, kontrolę oraz przetwarzanie i obieg informacji w przedsiębiorstwie i jego jednostkach organizacyjnych[6]. Wyróżnia się kontroling strategiczny i kontroling operatywny.

W kontrolingu strategicznym punktem wyjścia jest planowanie strategiczne. „Jest to kompleksowa analiza długofalowych źródeł powodzenia przedsiębiorst-

[5] Zarządzanie na świecie 1993, nr 6, s. 20.

[6] K. Sawicki, Controling, Firma 1993, nr 1.

wa i opracowywanie wielookresowych koncepcji zapewnienia mu sukcesu"[7]. Polega ono na wyborze dziedzin działalności, w które przedsiębiorstwo chce się angażować oraz pozyskaniu zasobów i ich alokacji pomiędzy poszczególne zastosowania[8]. Planowanie strategiczne usytuowane jest zazwyczaj w zarządzie przedsiębiorstwa stanowiąc ważny instrument koordynacji przedsiębiorstwa jako całości. W praktyce centra zysku są włączane do planowania strategii przedsiębiorstwa, niezależnie od tego, że tworzą strategię działania swoich jednostek. W niektórych firmach proces planowania strategicznego jest znacznie zdecentralizowany. Przykładem może być brytyjska firma Tarmac plc – jedna z największych zdywersyfikowanych firm brytyjskich[9]. Kierownictwo naczelne tej firmy przedstawia oddziałom koncepcję rozwojową przedsiębiorstwa, rezygnuje natomiast z formalnych dyrektyw w kwestiach strategii oddziałów, pozostawiając im rozwój inicjatyw inwestycyjnych. Zadaniem kierownictwa naczelnego tej firmy jest nadzór nad przebiegiem realizacji strategii firmy.

Ustalenia planów strategicznych realizuje się w okresach długich, średnich i krótkich. Są one przedmiotem planowania taktycznego i operacyjnego. Konkretyzacja planów i działań oraz informacje o ich wykonaniu powinny być maksymalnie zbliżone do faz realizacji zadań cząstkowych. W kontrolingu strategicznym i operatywnym ważne jest ścisłe powiązanie między planowaniem, rachunkowością finansową i zarządczą oraz analizą. Ale obie fazy kontrolingu mają swoją specyfikę. W kontrolingu strategicznym akcent spoczywa na podziale celów na etapy, kontroli ich osiągania, ustalaniu odchyleń oraz badaniu realności celów i ewentualnym ich dostosowaniu do aktualnych warunków. Z kolei w kontrolingu operatywnym ważniejsze od kontroli skutków jest ścisłe powiązanie planowania, rozliczeń, analizy i wykorzystanie wszelkich informacji dla optymalnego sterowania przedsiębiorstwem.

Dla sterowania centrami zysku można wykorzystać ilościowe i jakościowe wielkości celów. Zadania jakościowe ustalone są w opisie stanowiska kierownika oddziału. Cele ilościowe mają postać wskaźników, które obok funkcji sterujących pełnią funkcje kontrolne. Wskaźniki powinny pokazywać, czy i w jakiej mierze centra wykonują zadania. Wskaźniki ilościowe powinny odpowiadać następującym wymaganiom:

– pojedyncze wskaźniki muszą pełnić rolę wskaźników suboptymalnych w stosunku do głównych celów przedsiębiorstwa,

– pojedyncze wskaźniki muszą ujmować ważne wielkości dotyczące decyzji i wykonania zadań przedsiębiorstwa,

---

[7] **J. Chwałek**, Innowacje, s. 140 - 141.

[8] **W. Gabarski, J. Rutkowski, W. Wrzosek**, Marketing, Warszawa 1992.

[9] **Z. Kękuś**, Strategia zarządzania w przedsiębiorstwach wielozakładowych, Przegląd Organizacji 1991, nr 1, s. 25.

– ogół wskaźników musi umożliwić koordynację decyzji i działań poszczególnych centrów zysku, tak aby zagwarantować osiągnięcie celów ogólnych stojących przed przedsiębiorstwem.

4. Finansowa ocena centrów zysku[10]

W ocenie centrów zysku istotne jest rozróżnienie między oceną centrum zysku i jego kierownika (dyrekcji). Kierownik powinien być oceniany za realizację strategii krótkookresowej wyrażanej w budżecie. Z kolei centrum należy oceniać według korzyści, jakie wybrana strategia przyniosła przedsiębiorstwu jako całości. Osiągnięcia centrum należy wyrażać w kategoriach finansowych, przez ustalenie zależności między osiągniętym zyskiem a kapitałem, który umożliwia osiągnięcie zysku. Zależność ta może być:

– bezpośrednia, przez obliczenie dla oddziału stopy zysku z zaangażowanego kapitału,

– pośrednia, przez obliczenie zysku oddziału po odjęciu kosztów zaangażowanego kapitału. Saldo daje wielkość netto (wielkość rezydualna), która jest miarą osiągnięć centrum.

Dla potrzeb oceny centrów zysku istotny jest podział zaangażowanego kapitału, zależnie od wpływu centrów na jego wysokość. Zaangażowany kapitał (aktywa netto) obejmuje majątek trwały i aktywa bieżące pomniejszone o bieżące zobowiązania. Dzieli się on na cztery rodzaje:

– aktywa, które dadzą się fizycznie zidentyfikować z poszczególnymi oddziałami i powstały na skutek decyzji powziętych lub zaaprobowanych przez kierownictwo centrum zysku,

– aktywa, które dadzą się fizycznie zidentyfikować z poszczególnymi centrami zysku, ale których kwoty były wynikiem centralnej polityki decyzyjnej,

– aktywa, które są wykorzystywane w miarę potrzeby przez jeden lub więcej oddziałów,

– aktywa, które są w gestii administracji centralnej lub są przeznaczone na potrzeby ogólne.

To, jakie aktywa i zobowiązania staną się częścią wymienionych kategorii, będzie się w praktyce zmieniać. Ogólnie należy przyjąć i dążyć do tego, aby osiągnięcia oddziałów były oceniane na podstawie majątku i zobowiązań pozostających w ich gestii decyzyjnej.

Do najczęściej stosowanych wskaźników oceny centrów należą: stopa zysku i zysk netto. Stopa zysku jest relacją zysku do zaangażowanego kapitału

---

[10] W tym fragmencie wykorzystano materiał pt.: „Rachunkowość zarządcza", wydany przez University of Stirling Glasgow Polytechnic, t. 1 (materiał powielony).

– wskaźnik ROCE. Zysk stanowi różnicę między przychodem (łącznie ze sprzedażą między centrami – sprzedażą wewnętrzną) a kosztami kontrolowanymi przez kierownika centrum zysku. W wyniku powstaje kontrolowany zysk, który stanowi podstawę do oceny kierownika centrum. Przy obliczaniu uzyskanego zysku, będącego podstawą do oceny centrum zysku, należy uwzględnić jeszcze niekontrolowane przez oddział koszty wspólne.

Niektóre koszty wpływające na wielkość zysku budzą pewne wątpliwości. Dotyczy to na przykład amortyzacyjnego obciążenia z tytułu dzierżawy. Można je odnieść do centrum zysku, jeżeli są zrelacjonowane do: 1) aktywów grupowanych w centrum zysku lub 2) aktywów kontrolowanych centralnie, ale gdy możliwe jest obliczenie ich korzystania przez oddział. W innych przypadkach takie obciążenia włącza się do kosztów. Obciążają one kierownika, jeżeli są to aktywa, których nabycie było bezpośrednią, wyłączną decyzją kierownika centrum, co w praktyce zdarza się rzadko. Innym problemem jest wycena wartości amortyzacji. Ogólnie należy przyjąć, że amortyzacja powinna być obliczona na podstawie kosztów bieżących. Za takim rozwiązaniem przemawiają dwa argumenty:

– zysk przedsiębiorstwa jako całości powstaje dopiero po uwzględnieniu zabezpieczenia środków na utrzymanie zdolności produkcyjnej,

– obliczanie amortyzacji na podstawie kosztów historycznych może motywować kierownika do zbytniego wydłużania eksploatacji starych urządzeń, gdyż daje to małe obciążenie zysków.

Kolejnym problemem tego rodzaju są aktywa zbędne. Takie aktywa i związane z nimi obciążenia amortyzacyjne powinny uwzględniać faktyczny wpływ kierownika centrum na ich występowanie. Do oddziału powinny być przypisane tylko na podstawie decyzji centrum zysku. Chodzi o to, aby skłonić kierownictwo centrum zysku do racjonalnej gospodarki aktywami. Wątpliwości mogą budzić także podatki. Wprawdzie ich naliczanie może być umiejscowione w centrum zysku, jednak należy mieć na uwadze to, że na ich wysokość w dużym stopniu wpływa kierownictwo naczelne firmy (inwestycje, struktura organizacyjna itd.). Dlatego zazwyczaj ocenia się oddziały na podstawie zysku przed opodatkowaniem. W praktyce wątpliwości mogą powstać też w odniesieniu do podstawowych składników kosztów kontrolowanych, mianowicie płac i kosztów materiałowych. Rodzą się one wówczas, gdy wzrost płac i cen zakupu był ustalony centralnie.

Stopa zysku z zaangażowanego kapitału (ROCE) jest adekwatną miarą oceny centrum zysku, gdy jego kierownictwu powierza się określony kapitał i oczekuje się, aby został on wykorzystany dla osiągnięcia największych korzyści. W tym przypadku chodzi o maksymalizację wskaźnika ROCE, który preferuje efekty krótkookresowe. Nie jest to miara wystarczająca w sytuacji, gdy oddział i jego kierownik prowadzą własną politykę inwestycyjną. Ponieważ jej efekty ujawniają się w dłuższej perspektywie czasowej, więc ocena pracy centrów

zysku powinna uwzględniać długofalowe powodzenie oddziału. W takim przypadku właściwszą miarą jest zysk netto (wielkość rezydualna – RI). Zysk netto powstaje przez odjęcie od zysku oprocentowania kapitału zaangażowanego. Obciążenie to jest oparte na oczekiwanej stopie zwrotu. Jest ono dzielone między część aktywów kontrolowanych przez kierownika oraz część aktywów niekontrolowanych, ale przypisanych do oddziału. Wielkość zysku jest miarą osiągnięć kierownika centrum.

System oceny jest z kolei podstawą systemu motywacji pracowników. Stanowi siłę napędową wszelkich działań zarządczych. Aby taką funkcję pełnił, niezbędne jest wprowadzenie silnych motywacji materialnych, wyrażonych w uzyskaniu odczuwalnie większych środków na wynagrodzenia za osiągnięcie lub przekroczenie ustalonych parametrów ekonomicznych.

5. Organizacja oparta na centrach zysku w przedsiębiorstwach polskich

Przedstawione właściwości centrów zysku uwypuklają korzyści i problemy związane z takim sposobem organizowania przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwa polskie mają w tym zakresie skromne doświadczenia, a wprowadzanie tych rozwiązań napotyka wiele barier. Na uwagę zasługują bariery techniczno-organizacyjne, informatyczne i świadomościowe.

Bariera techniczno-organizacyjna wynika z samej budowy naszych przedsiębiorstw. W wielu z nich tylko niektóre jednostki organizacyjne wytwarzają wyroby finalne lub usługi dla odbiorców zewnętrznych. Ogranicza to liczbę jednostek mogących mieć status centrów zysków. Spośród tych, które to wymaganie spełniają, część usamodzielniła się w ostatnich latach, w wyniku procesów dezintegracyjnych. Można sądzić, że jest to stan przejściowy, będący reakcją na administracyjne kształtowanie układów organizacyjnych w przeszłości. Już obecnie zauważa się dążenie integracyjne.

Warunkiem funkcjonowania organizacji opartej na centrach zysku jest istnienie systemu informacji i rozliczeń umożliwiającego ustalenie przychodów i kosztów poszczególnych centrów zysku. Trzeba powiedzieć, że ten warunek w wielu firmach jest spełniony bądź możliwy do spełnienia w stosunkowo krótkim czasie.

Z doświadczeń autorki opracowania wynika, że znacznie poważniejsza jest bariera świadomościowa. Ma ona wiele przejawów. Jednym z nich jest występujące nadal myślenie w kategoriach „oni" – tzn. dyrekcja decydująca o wyniku firmy, i „my" – pracownicy określonych ogniw, odpowiedzialni tylko za wykonanie decyzji. Skutkiem takiego myślenia jest niechęć do przyjmowania

ryzyka, odpowiedzialności za wyniki i podejmowania samodzielnych decyzji. Z tego powodu łatwiej wprowadzać organizację opartą na centrach zysku w firmach nowo powstających, w których od razu dokonuje się podziału organizacji na samodzielne pola interesu lub też ustanawia się je wraz z zakładaniem kolejnych filii bądź oddziałów. Centra zysku są wówczas składnikiem strategii i środkiem jej realizacji. Bariera świadomościowa wyraża się też w występowaniu sprzeczności i konfliktów między centrami zysku a kierownictwem firmy i komórkami sztabowymi na tle podziału środków na realizację celów bieżących i celów przyszłościowych. Centra zysku są zainteresowane przede wszystkim celami krótkofalowymi. Może się to odbywać kosztem działań na rzecz przyszłości firmy. Zachowania takie obserwuje się np. w niektórych spółkach pracowniczych. Z tego powodu korzystniejsza jest forma o mieszanym akcjonariacie, z aktywnymi inwestorami zewnętrznymi.

Innym przejawem bariery świadomościowej są konflikty między różnymi służbami przedsiębiorstwa w związku z nierównymi ich szansami na świadczenie usług zewnętrznych. Ta nierówność szans jest dla pracowników wielu naszych przedsiębiorstw zjawiskiem nowym. Dotąd byli oni przyzwyczajeni do dzielenia się wynikami według innych kryteriów niż zysk bezpośrednio osiągany przez daną jednostkę organizacyjną. Tego typu bariera może być pokonywana przez właściwie skonstruowany i stosowany system bodźców. Dziś nie zawsze jest to możliwe z powodu trudności finansowych przedsiębiorstw.

Wymienione bariery sygnalizują jedynie ten problem, który wymaga szczegółowego odrębnego omówienia.

Uwagi końcowe

Transformacja ustroju gospodarki polskiej w kierunku rozwiązań rynkowych powoduje, że przed wieloma przedsiębiorstwami staje potrzeba gruntownej przebudowy ekonomiki i organizacji. Jest ona niezbędna wobec konieczności zorientowania przedsiębiorstw na rynek i koncentracji na wynikach finansowych. Jedną z form organizacji, którą przedsiębiorstwa mogą brać pod uwagę, są struktury oparte na centrach zysku. Mogą one być użyteczną formą strukturalizacji przedsiębiorstw złożonych, o rozwiniętej strukturze produktów (usług), rynków, miejsc produkcji itd. Szersze ich stosowanie w praktyce wiąże się z rozwiązywaniem wielu problemów. Podstawowym jest wprowadzenie nowoczesnego instrumentarium zarządzania, a zwłaszcza systemu planowania (w tym strategicznego), pobudzania i kontroli.