

Dariusz Sobotkiewicz

Katedra Zarządzania Strategicznego i Marketingu
Wydział Ekonomii i Zarządzania
Uniwersytet Zielonogórski

Przesłanki wyboru wariantów lokalizacji funkcji organicznych w strukturze organizacji wielopodmiotowej

Streszczenie

Celem artykułu jest identyfikacja przesłanek wyboru wariantów lokalizacji funkcji organicznych¹ w strukturze organizacji wielopodmiotowej. Wokół tak sformułowanego celu ustalono następujące pytania badawcze: (1) Jakie warianty lokalizacji funkcji organicznych występują w strukturze organizacji wielopodmiotowej? (2) Jakie potencjalne przesłanki determinują wybór konkretnego wariantu? (3) Jakie przesłanki faktycznie determinowały wybór wariantów lokalizacji funkcji w badanych organizacjach wielopodmiotowych? Artykuł oparto na analizie źródeł wtórnych (literatury naukowej oraz dokumentów organizacyjnych badanych spółek), a także źródeł pierwotnych (wynikach wywiadu z menedżerami jednostek nadrzędnych). Badania w formie wywiadu prowadzono z menedżerami czterech jednostek nadrzędnych w latach 2011–2018. Sprowadzały się one do monitorowania zmian zachodzących w zakresie funkcji organicznych. Z przeprowadzonych badań wynika, że jednostki nadrzędne wdrażały różne warianty lokalizacyjne funkcji, jednocześnie lub kolejno w czasie, a wybór określonego wariantu determinowany był konkretnymi przesłankami. Przedstawione w artykule wyniki badań mogą

¹ W opracowaniu skupiono się na następujących wariantach lokalizacji funkcji organicznych: centralizacja funkcji, decentralizacja funkcji, outsourcing kapitałowy, outsourcing kontraktowy, centrum usług wspólnych.

być wykorzystane przez inne organizacje wielopodmiotowe do przeprojektowania istniejących rozwiązań organizacyjnych w zakresie funkcji i procesów. Artykuł ma charakter teoretyczno-badawczy.

Słowa kluczowe: funkcje organiczne, jednostka nadrzędna, jednostka podporządkowana

Kody klasyfikacji JEL: L10, L25, D20

1. Wprowadzenie

W przestrzeni gospodarczej oprócz jednolitych (zwartych), „klasycznych” przedsiębiorstw występują i upowszechniają się organizacje wielopodmiotowe², składające się z jednostki nadrzędnej i jednostek podporządkowanych. Jednostka nadrzędna pełni funkcję ośrodka zarządzającego. Narzuca podległym podmiotom cele, strategię, zasady działania i egzekwuje ich realizację. Rolą jednostek podporządkowanych jest wdrażanie podjętych decyzji (strategii) i generowanie wartości dla całej organizacji wielopodmiotowej. W swoich działaniach są silnie uzależnione od centrali firmy. Stąd też ich poziom samodzielności decyzyjnej i wpływ na ważne decyzje tam podejmowane są z reguły ograniczane.

W każdej organizacji wielopodmiotowej realizowane są określone funkcje służące osiągnięciu założonych celów. Całość realizowanych funkcji określa się mianem funkcji organicznych. Definiuje się je jako trwale pełnione czynności, realizowane przez organizm gospodarczy w celu osiągnięcia określonych stanów [Kościński, 1996, s. 29]. Są one łącznikiem między podmiotem działającym a celem, który on pragnie osiągnąć [Przybyła, 2001, s. 52]. W ramach funkcji organicznych wyróżnia się funkcje o charakterze podstawowym i pomocniczym. Do pierwszej grupy zalicza się produkcję, sprzedaż oraz usługi. Do drugiej wiele funkcji wspomagających główną domenę działalności, a więc księgowość, controlling, finanse, personel, badania i rozwój, marketing, utrzymanie ruchu itp.

Zmiany zachodzące w otoczeniu organizacji wymuszają na menedżerach przegląd dotychczasowych rozwiązań w zakresie miejsc realizacji funkcji organicznych. Z jednej strony, wynikiem owych analiz może być wdrożenie działań utrzymujących obecne korzyści ekonomiczne z realizacji funkcji w określonym miejscu, z drugiej natomiast, wdrożenie optymalnych rozwiązań, zwiększających niniejsze korzyści z realizacji funkcji w nowym miejscu. Od miejsca lokalizacji funkcji zależy jakość realizowanych zadań i podejmowanych decyzji. Dlatego wybór optymalnego miejsca dla realizacji funkcji powinien być poprzedzony wszechstronną analizą miejsc gwarantujących właściwą realizację zadań, składających się na treść lokalizowanych funkcji. Problematyka wyboru miejsc lokalizacji funkcji, będąca przedmiotem zainteresowania autora opracowania, dotyczy organizacji składających się z wielu podmiotów gospodarczych. Z założenia jest ona bardziej wieloaspektowa i skomplikowana niż

² We współczesnej literaturze z zakresu zarządzania organizacją wielopodmiotową omawiane są: grupa kapitałowa, holding, koncern, przedsiębiorstwo wielozakładowe. W każdej z tych form koncentracji organizacyjnej występuje jednolite kierownictwo, od którego są uzależnione jednostki podporządkowane.

w „klasycznych” przedsiębiorstwach, gdyż odnosi się zarówno do struktury całej organizacji, jak i struktur jej wewnętrznych członów. Problem ten nie traci na znaczeniu mimo jego eksploracji w XX w.³. Dzieje się tak w wyniku dynamizacji otoczenia, postępujących procesów umiędzynaradawiania przedsiębiorstw, globalizacji, fuzji, przejęć, wzrostu stopnia złożoności organizacyjnej (zwiększania liczby filii, oddziałów, spółek organizacji wielopodmiotowych). Te i wiele innych czynników sprzyjają w mniejszym lub większym stopniu dekompozycji istniejących rozwiązań lokalizacyjnych funkcji, wymuszając jednocześnie dostosowanie ich do nowych uwarunkowań.

Celem artykułu jest identyfikacja przesłanek wyboru wariantów lokalizacji funkcji organicznych w strukturze organizacji wielopodmiotowej. Wokół tak sformułowanego celu ustalono następujące pytania badawcze: (1) Jakie warianty lokalizacji funkcji organicznych występują w strukturze organizacji wielopodmiotowej? (2) Jakie potencjalne przesłanki determinują wybór konkretnego wariantu? (3) Jakie przesłanki faktycznie determinowały wybór wariantów lokalizacji funkcji w badanych organizacjach wielopodmiotowych?

Artykuł oparto na analizie źródeł wtórnych (literatury naukowej oraz dokumentów organizacyjnych badanych spółek), a także źródeł pierwotnych (wynikach wywiadu z menedżerami jednostek nadrzędnych). Artykuł ma charakter teoretyczno-badawczy i jego zadaniem jest wskazanie wybranych wariantów lokalizacji funkcji oraz przesłanek je determinujących na przykładzie organizacji wielopodmiotowych.

2. Warianty lokalizacji funkcji organicznych – próba zestawienia

Menedżerowie organizacji wielopodmiotowej mogą dokonać wyboru miejsca dla lokalizacji funkcji spośród kilku możliwych wariantów. Pokróćce zostaną one tutaj omówione.

2.1. Centralizacja i decentralizacja funkcji

Centralizacja funkcji organicznych w organizacjach wielopodmiotowych oznacza przemieszczanie ich w górę w układzie pionowym na szczebel jednostki nadrzędnej. Natomiast decentralizacja jest procesem odwrotnym, sprzyja przemieszczaniu funkcji w dół do jednostek podporządkowanych. Bez względu na docelowe miejsce lokalizacji funkcji należy mieć na uwadze wyposażenie podmiotu otrzymującego funkcję w niezbędne zasoby ludzkie, rzeczowe, finansowe i informacyjne. W rezultacie pozwoli to na sprawne i skuteczne wykonywanie zadań składających się na treść funkcji. W kontekście powyższego stwierdzenia można powiedzieć o dwóch skrajnych, przeciwnych wyborach. W przypadku centralizacji funkcji jednostka nadrzędna ingeruje w zakres funkcji jednostek podporządkowanych, lokalizując

³ Zobacz m.in. [Goold, Campbell, Alexander, 1994; Jagoda, Haus, 1995; Lichtarski J., 1992; Nogalski B., Ronkowski R., 1996].

je w centrali firmy. Z kolei decentralizacji funkcji towarzyszy proces wzbogacania realizowanych funkcji na szczeblu jednostek zależnych w wyniku lokalizacji tam nowych funkcji. W rezultacie prowadzi to do realizacji nowych zadań, pobudzania aktywności lokalnego personelu, zwiększania jego zaangażowania w procesy biznesowe. Decentralizacja funkcji sprzyja zwiększaniu pozycji jednostki w grupie. Zdaniem H. Jagody [1992, s. 32–33] w zakresie rozmieszczenia funkcji organicznych najczęściej spotykanym rozwiązaniem jest podział funkcji między centralę a przedsiębiorstwa⁴. Znacznie rzadziej spotyka się pełną koncentrację funkcji (lokalizacja wyłącznie w centrali) i pełną dekoncentrację (lokalizacja wyłącznie w przedsiębiorstwach) [Jagoda, 1992, s. 32–33]. Znajduje to uzasadnienie w krajowej i zagranicznej praktyce gospodarczej. Pełna centralizacja wszystkich funkcji, a więc lokalizacja ich w podmiocie dominującym, pozbawiałaby racji bytu podmioty zależne, które, aby funkcjonować, muszą realizować zadania przynajmniej z zakresu funkcji o charakterze podstawowym. Podobna sytuacja będzie miała miejsce w przypadku decentralizacji funkcji. Pełna ich koncentracja w jednostkach zależnych eliminuje rację bytu jednostki nadrzędnej. Co w układach wielopodmiotowych, w których występują silne więzi finansowe, personalne i organizacyjne, jest *de facto* niemożliwe. Słusznie zauważa C. Zając [2012, s. 41], że optymalne kształtowanie lokalizacji funkcji organicznych w układzie organizacyjnym grupy kapitałowej polega na dążeniu do równowagi pomiędzy centralizacją a decentralizacją oraz koncentracją a dekoncentracją tych funkcji. Dopełniając powyższe spostrzeżenie, należy dodać, iż ważne jest zachowanie właściwych proporcji w rozmieszczeniu funkcji w danych okolicznościach.

2.2. Outsourcing kapitałowy i outsourcing kontraktowy

Outsourcing kapitałowy związany jest z wydzieleniem w macierzystej organizacji wielopodmiotowej jednostki gospodarczej i przydzielenie jej do realizacji konkretnej funkcji, np. sprzedażowej, transportowej, informatycznej. Koncentracja funkcji w wyspecjalizowanej jednostce oznacza z reguły rezygnację z jej realizacji w firmach zależnych, niekiedy także w centrali, zwłaszcza w przypadku jej części operacyjnej. Koncentracji towarzyszy przemieszczenie części realizatorów funkcji do nowo powołanej jednostki. Pełnią oni funkcję na rzecz pozostałych jednostek organizacji. Ścisłe z nimi współpracują, realizując także wspólne projekty i przedsięwzięcia. Z kolei outsourcing kontraktowy związany jest z wyłączeniem wybranych elementów składowych funkcji poza macierzystą strukturę organizacji. M. Trocki [2001] ten rodzaj outsourcingu określa jako przedsięwzięcie, które polega na wydzieleniu ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa macierzystego realizowanych przez nie funkcji i przekazaniu ich do wykonania innym podmiotom gospodarczym. Zdaniem M. Kotabe'go i J. Murray [1990, s. 383–408] outsourcing sprzyja koncentracji na kluczowych kompetencjach i skupianiu uwagi zarządzających na zadaniach, które firma potrafi najlepiej wykonywać. S. Wang

⁴ Szerzej na ten temat [Aluchna, 2010; Chadam, 2012; Falencikowski, 2008; Romanowska, 2011; Sobotkiewicz, 2015].

i H. Wang [2007, s. 281–290] podkreślają dwie zasadnicze korzyści ze stosowania outsourcingu – oszczędność kosztów w krótkim okresie i zmniejszenie liczby pracowników. Z kolei R. Bettis, S. Bradley i G. Hamel [1992, s. 7–22] wskazują na ujemne strony tej metody. Badacze twierdzą, iż outsourcing może ograniczyć innowacje organizacyjne, przenieść wiedzę do firmy zewnętrznej, zmniejszyć kontrolę działalności danej firmy, a w dłuższym okresie zniszczyć przewagę konkurencyjną.

2.3. Centrum usług wspólnych

Centrum usług wspólnych (CUW) to wewnętrzna jednostka gospodarcza o statusie zakładu lub spółki, w której jest gromadzona specjalistyczna wiedza, umiejętności i kompetencje. B.P. Bergeron [2003, s. 3] definiuje centrum usług wspólnych jako wspólną strategię, w ramach której pewna grupa funkcji jest skoncentrowana w półautonomicznej jednostce gospodarczej, nastawionej na wydajność, generowanie wartości, oszczędność i lepszą obsługę klientów wewnętrznych macierzystej korporacji. Z kolei B. Quinn, R. Cooke i A. Kris [2000] określają centrum usług wspólnych jako nową kreatywną strategię biznesową. Co do zasady CUW obsługuje wewnętrzne podmioty gospodarcze, świadcząc dla nich usługi o charakterze wspierającym ich przedmiot działalności. Stąd też w CUW są lokalizowane funkcje pomocnicze o charakterze ekonomicznym (księgowość, marketing, rozwój personalny, zakupy itp.). Centra usług wspólnych zaczęły się rozwijać na szeroką skalę w latach 80. ubiegłego wieku jako odpowiedź na optymalizację kosztów ogólnych prowadzenia działalności gospodarczej. B. Bergeron [2003, s. 3] upatruje w takim rozwiązaniu lokalizacyjnym funkcji przede wszystkim maksymalnej efektywności, oszczędności oraz jakości w zakresie wykorzystania zasobów ludzkich i organizacyjnych. Podobne stanowisko zajęli S. Wang i H. Wang [2007, s. 281–290]. Badacze stwierdzili, że CUW daje długoterminową oszczędność kosztów, dzielenie się wiedzą oraz rozwój i przekwalifikowania personelu. Szczególne duże efekty uzyskuje się, gdy poszczególne firmy mają procesy niezestandaryzowane, działają przy braku najlepszych praktyk biznesowych i wymiany doświadczeń [Szukalski, 2010, s. 110]. Zdaniem B. Leach [2004, s. 20–21], centrum usług wspólnych może zwiększyć skuteczność organizacji, ale także przyczynić się do budowania trwałej przewagi konkurencyjnej.

3. Który wariant lokalizacji funkcji wybrać?

Udzielenie tylko jednej odpowiedzi na pytanie zawarte w tytule niniejszego podrozdziału byłoby nadużyciem teoretycznym i nie miałoby wielkiej wartości z praktycznego punktu widzenia. Po pierwsze, z góry należy założyć, że każdy z prezentowanych wariantów lokalizacji funkcji organicznych ma zalety i wady, które ujawniają się w określonych okolicznościach, uwarunkowaniach, etapach „życia” organizacji. Po drugie, nie ma organizacyjnych

przeszkód do wyboru kilku wariantów, ich jednoczesnego lub kolejnego w czasie wdrażania. W tabeli 1 przedstawiono potencjalne przesłanki wyboru wariantu lokalizacji funkcji. Nie przesądzają one ostatecznie o konkretnym wyborze. Mogą się bowiem pojawić przesłanki specyficzne dla organizacji, które w danym kontekście sytuacyjnym wymuszają określone rozwiązania lokalizacyjne funkcji. Stąd też zestawienie to należy potraktować jako narzędzie wspierające, ułatwiające dokonanie wyboru.

Tabela 1. Potencjalne przesłanki wyboru wariantu lokalizacji funkcji

Wariant lokalizacji funkcji	Przesłanki wyboru
Centralizacja funkcji	<ul style="list-style-type: none"> • Ograniczenie kosztów (ograniczenie zatrudnienia na poziomie jednostek zależnych) • Utrzymanie spójności organizacji wielopodmiotowej • Niepewność otoczenia • Ograniczenia w dostępie do wykwalifikowanych kadr w regionie lokalizacji jednostki podporządkowanej • Ochrona specjalistycznej wiedzy (w przypadku funkcji badawczo-rozwojowej, marketingowej) • Koncentracja na głównej domenie działalności jednostek podporządkowanych
Decentralizacja funkcji	<ul style="list-style-type: none"> • Zwiększenie zaangażowania lokalnego personelu w procesy biznesowe • Orientacja na zarządzanie talentami • Dobra kondycja finansowa organizacji wielopodmiotowej • Dostęp do wykwalifikowanych kadr w regionie lokalizacji jednostki podporządkowanej • Doświadczenie i kwalifikacje personelu (rynkowe, organizacyjne, technologiczne) jednostki podporządkowanej • Przepisy prawne kraju goszczącego • Posiadane przez jednostkę zależną zasoby finansowe, rzeczowe
Centrum usług wspólnych	<ul style="list-style-type: none"> • Ograniczenie kosztów w długim okresie • Redukcja powielanych funkcji pomocniczych • Zatrzymanie procesu rozrostu funkcji pomocniczych w jednostkach zależnych • Wyeliminowanie zdublowanych procesów pomocniczych • Optymalizacja zatrudnienia na poziomie administracyjnym i „czysto” wykonawczym • Prowadzenie wspólnej polityki zakupowej, sprzedażowej, marketingowej, inwestycyjnej remontowej itp. • Wzrost wydajności i efektywności pracy • Efektywne wykorzystanie kompetencji personelu • Gromadzenie wiedzy specjalistycznej i eksperckiej, rozwijanie jej i wykorzystanie poza strukturą organizacji wielopodmiotowej
Outsourcing kapitałowy	<ul style="list-style-type: none"> • Ograniczenie kosztów w długim okresie • Koncentracja wiedzy, umiejętności, kompetencji w zakresie konkretnej funkcji w jednym miejscu • Prowadzenie wspólnej polityki w zakresie konkretnej funkcji na rzecz wszystkich wewnętrznych jednostek gospodarczych organizacji • Zdobywanie zleceń spoza macierzystej struktury • Kontrola wydzielonych funkcji
Outsourcing kontraktowy	<ul style="list-style-type: none"> • Ograniczenie kosztów w krótkim okresie • Ograniczenie zatrudnienia • Ograniczanie inwestycji w wyłączane funkcje • Koncentracja uwagi na kluczowych sprawach, działaniach strategicznych • Rozwijanie nowych umiejętności, kompetencji • Wyższa jakość, wydajność zleczanych zadań • Dostęp do nowej zewnętrznej wiedzy • Świadczenie usług firmom spoza grupy

Źródło: opracowanie własne.

4. Dokonane wybory wariantów lokalizacji funkcji organicznych – wyniki badań pilotażowych

Dopełnieniem prezentowanych w opracowaniu założeń teoretycznych jest ukazanie faktycznie dokonanych wyborów wariantów lokalizacji funkcji w organizacjach wielopodmiotowych oraz wskazanie na przesłanki je determinujące. W tym celu przeprowadzono badania empiryczne wśród czterech organizacji wielopodmiotowych. Przedstawione w tej części opracowania wyniki badań należy traktować jako wstępne, stanowiące podstawę do dalszej dyskusji nad omawianymi problemami. Charakterystykę projektu badawczego zilustrowano w tabeli 2.

Tabela 2. Charakterystyka projektu badawczego

Elementy składowe projektu badawczego	Opis
Cel badań	Identyfikacja wariantów lokalizacji funkcji w strukturze organizacji wielopodmiotowych oraz rozpoznanie przesłanek je determinujących
Pytania badawcze	1) Jakie warianty lokalizacji funkcji faktycznie wybrano w badanych organizacjach wielopodmiotowych? 2) Jakie przesłanki faktycznie determinowały wybór konkretnych wariantów lokalizacji funkcji w badanych organizacjach wielopodmiotowych?
Metody badawcze	Wywiad indywidualny z menedżerami jednostki nadrzędnej. Analiza treści dokumentów organizacyjnych (struktur organizacyjnych, regulaminów organizacyjnych)
Metody doboru próby do badań	Dobór celowy. Założono, że w badaniach mogą uczestniczyć organizacje, w których zachodziły procesy przemieszczania funkcji, a ich centralne zarządy wyraziły zgodę na udział w badaniach
Czas badań	Monitorowanie dokonanych wyborów w latach 2011–2018
Wielkość próby	Cztery organizacje wielopodmiotowe reprezentujące branże: motoryzacyjną (2 organizacje) i górniczą (2). Ogólna struktura badanych organizacji składała się z następujących podmiotów: I – Jednostka nadrzędna (Niemcy) – Spółka zależna (1) (Polska) – Zakłady zależne (2) (Polska) II – Jednostka nadrzędna (Niemcy) – Spółka zależna (1) (Polska) III – Jednostka nadrzędna (Polska) – Zakłady zależne (4) (Polska) IV – Jednostka nadrzędna (Polska) – Zakłady zależne (6) (Polska) (...) – liczba jednostek zależnych Badania dotyczyły podmiotów gospodarczych zlokalizowanych w Polsce. Organizacja I i II posiada także jednostki w Niemczech i Chinach. Nie uczestniczyły one w badaniach

Źródło: opracowanie własne.

W pierwszej kolejności zidentyfikowano faktyczne wybory wariantów lokalizacji funkcji w organizacjach wielopodmiotowych. Wyniki badań w tym zakresie przedstawiono w tabeli 3.

Analiza ogólnych wyników postępowania badawczego ukierunkowana na identyfikację dokonanych wyborów i przesłanek je determinujących prowadzi do zaprezentowanych niżej wniosków, podzielonych tematycznie.

Tabela 3. Faktyczne wybory wariantów lokalizacji funkcji w przekroju poszczególnych funkcji

Uczestnik procesu badawczego			
Organizacja I branża górnicza	Organizacja II branża górnicza	Organizacja III branża motoryzacyjna	Organizacja IV branża motoryzacyjna
Centralizacja funkcji			
Rozwój personalny (2011–2012)	Sprzedaż Marketing Finanse (2011–2012)	brak	Jakość (zadania z zakresu planowania jakości) Badania i rozwój (zadania z zakresu konstrukcji) (2018)
Decentralizacja funkcji			
brak	brak	Prawo i organizacja Zarządzanie produktem Rozwój personalny Badania i Rozwój Produkcja (2011–2016)	Informatyka Rozwój personalny Controlling Zakupy strategiczne (2011–2017)
Centrum usług wspólnych			
Zaopatrzenie Finanse (2011–2012)	Księgowość Informatyka Logistyka wewnętrzna Rekrutacja pracowników Szkolenia pracowników (2011–2012)	brak	brak
Outsourcing kapitałowy			
Sprzedaż (2015–2016)	brak	Badania i rozwój (2014)	brak
Outsourcing kontraktowy			
Prace remontowe (2014)	Obsługa sanitarna (2013)	brak	brak

Źródło: opracowanie własne.

W zakresie centralizacji funkcji

W organizacjach górniczych, mimo że procesowi centralizacji podlegały różne funkcje, odnotowano te same przesłanki centralizacji. Były to ograniczenie kosztów oraz uwolnienie jednostek zależnych od realizacji wielu zadań pomocniczych, niezwiązanych z głównym przedmiotem działalności, które z dużym powodzeniem mogą być realizowane na ich rzecz przez centralę firmy. Przemieszczanie funkcji pomocniczych do jednostki nadrzędnej miało służyć poprawie jakości realizowanych procesów produkcyjnych w zakładach górniczych poprzez koncentrację ich zasobów na głównej domenie działalności.

W organizacji IV (motoryzacyjnej) zachowanie spistości organizacji, odciążenie załogi od prac koncepcyjno-rozwojowych oraz zmniejszenie rozmiarów służb planistyczno-konstrukcyjnych były głównymi przesłankami centralizacji funkcji. W rezultacie scentralizowano

planowanie jakości oraz zadania z zakresu konstrukcji. Warto w tym miejscu podkreślić, że w latach 2011–2017 wybory koncentrowały się na decentralizacji funkcji, a począwszy od 2018 r. rozpoczęły się procesy centralizacyjne, które mają się nasilić w kolejnych latach. Niniejsze wybory zmieniły charakter struktury organizacyjnej spółki zależnej z koncepcyjno-projektowo-operacyjnej na „czysto” operacyjną. W zamierzeniu centrali jest wzmocnienie roli operacyjnej spółki i skoncentrowanie jej uwagi na kwestiach wykonawczych, tym samym ograniczając jej pole działania w kwestiach koncepcyjno-projektowych.

W zakresie decentralizacji funkcji

W organizacji III (motoryzacyjnej) przesłankami decentralizacji były doświadczenie i kwalifikacje personelu, dostęp do wykwalifikowanych kadr w regionie, orientacja na zarządzanie talentami, posiadane przez jednostkę zależną zasoby finansowe, zwiększenie zaangażowania w procesy biznesowe oraz odciążenie jednostki nadrzędnej od zadań realizowanych na rzecz spółki zależnej. Ponadto w przypadku zarządzania produktem szczególnie istotną przesłanką było samodzielne pozyskiwanie projektów motoryzacyjnych przez spółkę, a w przypadku rozwoju personalnego – dbałość o rozwój, planowanie karier oraz ograniczenie fluktuacji zatrudnionego personelu.

W organizacji IV (motoryzacyjnej) za główne przesłanki decentralizacji uznano doświadczenie i kwalifikacje personelu, dostęp do wykwalifikowanych kadr w regionie, posiadane przez spółkę zależną zasoby finansowe, odciążenie centrali od zadań pomocniczo-operacyjnych wykonywanych na rzecz spółki. Ponadto w przypadku informatyki wskazano na rozwój informatyzacji i wdrażanie nowych systemów informatycznych w spółce, w przypadku rozwoju personalnego na planowanie karier pracowników, monitorowanie merytorycznego rozwoju pracowników, budowanie kadr pod przyszłe projekty motoryzacyjne oraz budowanie systemów motywacyjnych. Z kolei wydzieleniu controllingu towarzyszyła dbałość o lokalną analizę wyników finansowych (przychody, koszty, wydajność – zyskowność).

W zakresie centrum usług wspólnych

W organizacjach górniczych przesłankami wydzielenia centrum usług wspólnych były: presja na ograniczenie kosztów, zatrzymanie procesu rozrostu funkcji pomocniczych w zakładach, prowadzenie wspólnej polityki na rzecz wszystkich zakładów, np. w zakresie funkcji zaopatrzeniowej, finansowej, księgowej, informatycznej, rekrutacyjnej, szkoleniowej, efektywne wykorzystanie personelu, w tym zmniejszenie liczby etatów, koncentracja wiedzy, kompetencji w jednym miejscu, świadczenie usług podmiotom spoza grupy. Nie ulega jednak wątpliwości, na co wskazywali badani, że ograniczenie kosztów (w tym etatyacji) było główną przesłanką projektowania i uruchomienia CUW.

W zakresie outsourcingu kapitałowego

W organizacji górniczej I przesłankami wydzielenia jednostki gospodarczej zajmującej się sprzedażą wyrobów grupy były: ograniczenie kosztów, koncentracja sprzedaży w jednym miejscu, prowadzenie wspólnej polityki w zakresie sprzedaży oraz ujednoczenie procesów sprzedażowych.

W organizacji motoryzacyjnej III wśród głównych przesłanek determinujących powołanie biura B+R i jego lokalizacji w jednym z dużych ośrodków akademickich w Polsce był dostęp do kadr naukowych szkół wyższych oraz do absolwentów i studentów ostatnich lat studiów kierunków technicznych. Z kolei przesłankami decentralizacji produkcji, w wyniku której uruchomiono dwa zakłady produkcyjne, był dostęp do wykwalifikowanych kadr – pracowników produkcyjnych w miejscu lokalizacji nowych zakładów oraz strategia grupy. W strategii założono m.in., że realizacja całego procesu produkcyjnego będzie odbywać się w Polsce, a wynikiem końcowym procesu będzie gotowy wyrób, a nie jedynie komponenty na potrzeby innych zakładów grupy.

W zakresie outsourcingu kontraktowego

W organizacjach górniczych, mimo że outsourcingowi kontraktowemu podlegały różne zadania pomocnicze, to odnotowano te same przesłanki stosowania outsourcingu. Głównymi przesłankami decydującymi o przekazaniu zadań firmom zewnętrznym było ograniczanie inwestycji w wyłączane funkcje oraz koncentracja uwagi na kluczowych sprawach, działaniach strategicznych. W przypadku prac remontowych podkreślano także dostęp do specjalistycznych maszyn, urządzeń firm zewnętrznych. Zwracano jednak uwagę, że w przeszłości były nieudane zlecenia prac na zewnątrz. Głównie chodziło o niższą jakość zadań w porównaniu do składanych ofert. Stąd też z dużą ostrożnością menedżerowie podchodzą do wyboru tego wariantu lokalizacji funkcji.

W badanych organizacjach wybierano różne warianty lokalizacji funkcji, wdrażając je jednocześnie lub kolejno. Można wskazać na pewne podobieństwa i różnice dokonanych wyborów. Presja na ograniczanie kosztów była główną przesłanką decydującą o zmianie lokalizacji funkcji w organizacjach górniczych (branży schyłkowej). Uruchomienie w tym samym czasie procesów centralizacyjnych w postaci lokalizacji funkcji w centrali firmy i centrum usług wspólnych świadczy o silnej potrzebie poszukiwania redukcji kosztów, poprawy wyników finansowych. Nawet jeśli niniejsze zmiany przyniosą korzyści w dłuższym czasie i nie będą w pełni zbieżne z zaplanowanymi efektami, to ich wprowadzenie przybliży organizacje do „lepszyc” wskaźników ekonomicznych. W organizacjach motoryzacyjnych odnotowano tendencje do decentralizacji funkcji w latach 2011–2016, z tym że w organizacji III występuje silna centralna presja do rozbudowywania krajowej spółki. Zwiększono rozmiary jej struktury, uruchomiono produkcję w dwóch zakładach bezpośrednio jej podlegających, utworzono biuro B+R. Planowane są kolejne inwestycje, mające na celu zwiększenie jej udziału w całej

grupie. Z kolei w organizacji IV, po okresie decentralizacji funkcji, nasiliły się procesy centralizacyjne. Zahamowany został rozwój spółki na płaszczyźnie koncepcyjno-projektowej. W zamierzeniu centrali spółka ma pełnić rolę wykonawcy, skupić się na kwestiach „czysto” wykonawczych (operacyjnych).

5. Podsumowanie

Zarysowana w opracowaniu problematyka lokalizacji funkcji organicznych nabiera szczególnego znaczenia w organizmach gospodarczych o strukturze wielopodmiotowej. Szczególną uwagę i dużo miejsca poświęcono w artykule na ukazanie możliwych wariantów lokalizacji funkcji oraz przesłanek je determinujących. W praktyce funkcjonowania złożonych organizacji występują różne rozwiązania lokalizacyjne funkcji, które sprawdzają się w określonym czasie i okolicznościach. Stąd też rolą menedżerów jest wybór i wdrażanie takich rozwiązań, które ułatwią realizację celów, poprawią jakość realizowanych procesów, zredukują koszty działalności, czy wyeliminują dublowane funkcje. Właściwy wybór jest o tyle istotny, że od miejsca realizacji funkcji zależy jakość realizowanych zadań i podejmowanych decyzji. Dlatego też odpowiednie rozmieszczenie funkcji w strukturze organizacji sprzyja budowaniu przewagi konkurencyjnej.

Na podstawie rezultatów badań empirycznych można stwierdzić, że z jednej strony, występuje zbiór przesłanek determinujących wybór konkretnego (jednego) wariantu lokalizacji funkcji, z drugiej natomiast, że o wdrożeniu jednocześnie lub kolejno kilku wariantów decyduje jeden czynnik. W tym przypadku w jednej z badanych organizacji rozpoznano, że o zmianie miejsca realizacji wielu funkcji na rzecz jednostki nadrzędnej oraz centrum usług wspólnych i outsourcingu kapitałowego decydowała silna presja na redukcję kosztów prowadzenia działalności. Wdrożenie danego wariantu w organizacji wzbudza niepewność co do finalnych rezultatów. Dlatego szczególnie pożądane jest wyposażenie miejsca lokalizacji funkcji w niezbędne zasoby ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne.

Autor ma świadomość, że ograniczenie populacji badanej do czterech organizacji wielopodmiotowych nie ilustruje w pełni zachodzących tendencji w zmianach lokalizacyjnych funkcji organizacji wielopodmiotowych. Nie ukazuje także dominujących wariantów lokalizacji funkcji i zbioru przesłanek. Jednak intencją badań było wskazanie na problematykę dość wąsko eksplorowaną w najnowszej literaturze, a także zarysowanie potencjalnych dalszych kierunków badań.

Bibliografia

1. Aluchna M. [2010], *Kierunki rozwoju polskich grup kapitałowych. Perspektywa międzynarodowa*, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa.
2. Bergeron B. [2003], *Essentials of Shared Services*, John Wiley and Sons, New Jersey.
3. Bettis R., Bradley S., Hamel G. [1992], *Outsourcing and industrial decline*, „Academy of Management Executive”, t. 6, no. 1.
4. Chadam J. [2012], *Synergia i wartość w strukturach kapitałowych. Identyfikacja, analiza, zarządzanie*, Difin, Warszawa.
5. Falencikowski T. [2008], *Kształtowanie swobody decyzyjnej w zarządzaniu grupami kapitałowymi*, Dom Organizatora, Toruń.
6. Goold M., Campbell A., Alexander M. [1994], *Corporate Level Strategy*, Wiley, New York.
7. Jagoda H. [1992], *Rodzaje holdingów i ich organizacja*, w: *Restrukturyzacja organizacyjno-prawna i kadrowa przedsiębiorstw*, red. M. Gableta, „Zeszyt Naukowy Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu”, nr 1014.
8. Jagoda H., Haus B. [1996], *Holding. Organizacja i funkcjonowanie*, PWE, Warszawa.
9. Kotabe M., Murray J. [1990], *Linking Product and Process Innovations and Modes of International Sourcing in Global Competition: A Case of Foreign Multinational Firms*, „Journal of International Business Studies”, no. 3.
10. Koziński J. [1996], *Lokalizacja funkcji organicznych w strukturze ugrupowania gospodarczego*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław.
11. Leach B. [2004], *How To Optimise Shared Service Centres – Integrate Expectations*, „Financial Management”, no. 3.
12. Lichtarski J. (red.) [1992], *Współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.
13. Nogalski B., Ronkowski R. [1996], *Zarządzanie holdingiem*, Orgmasz, Warszawa.
14. Przybyła M. (red.) [2001], *Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menedżerskiej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław.
15. Quinn B., Cooke R., Kris A. [2000], *Shared Services: Mining for Corporate Gold*, Financial Times Prentice Hall.
16. Romanowska M. (red.) [2011], *Grupy kapitałowe w Polsce. Strategie i struktury*, PWE, Warszawa.
17. Sobotkiewicz D. [2015], *Rozmieszczenie funkcji organicznych w strukturze wielocłonowego podmiotu gospodarczego*, Difin, Warszawa.
18. Szukalski S.M. [2010], *Procesowe i organizacyjne innowacje w centrach usług wspólnych*, „Acta Universitatis Lodzianis Folia Oeconomica”, nr 268.
19. Trocki M. [2011], *Outsourcing: metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, PWE, Warszawa.
20. Wang S., Wang H. [2007], *Shared Services Beyond Sourcing the Back Offices: Organizational Design*, „Human Systems Management”, vol. 26, no. 4.
21. Zając Cz. [2012], *Zarządzanie zasobami ludzkimi w grupach kapitałowych*, PWE, Warszawa.

How Location of Organic Functions is Decided in the Structure of Multi-entity Organisation

Summary

The goal of the paper is to find out about the grounds for the selection of location options for organic functions within a multi-entity organisation. For this goal the following research questions have been formulated: (1) What location options do we have for organic functions in a multi-entity organisation? (2) What potential grounds can determine the choice of a particular option? (3) What factual grounds determined the choice of location options for functions in multi-entity organisations covered by the analysis? The paper is based on desk studies (scientific literature and organisation documents in examined companies) and primary sources (interviews with top managers). Interviews were conducted with managers of four superior units over the period 2011–2018. They boiled down to the monitoring of changes in organic functions. Conducted studies have shown that superior units were selecting diverse location options for functions either simultaneously or consecutively. The choice of a particular option was dictated by concrete criteria. Results of studies discussed in the paper can be used by other multi-entity organisations to re-design the existing organisational solutions with respect to functions and processes. It is a theoretical and research paper.

Keywords: organic functions, superior unit, subordinated unit
