

# SPIN – OFF

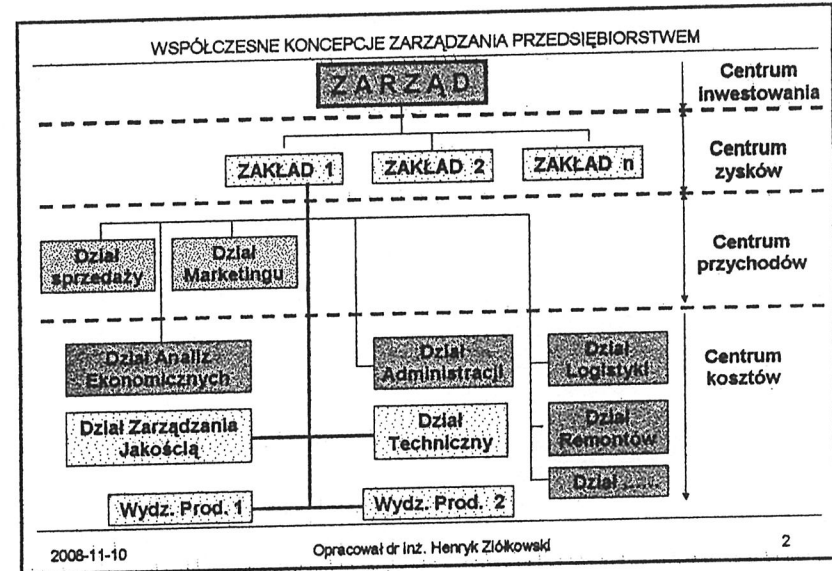
## CENTRA ODPOWIEDZIALNOŚCI

## CENTRA ZYSKÓW

2008-11-10

Opracował dr inż. Henryk Ziółkowski

1



- ✓ Struktury organizacyjne wielu przedsiębiorstw są często skomplikowane i rozbudowane.
- ✓ W ramach tych struktur funkcjonują jednostki organizacyjne, których wyłącznym celem jest zapewnienie działalności własnej, a realizowane przez nie zadania nie przynoszą żadnych wymiernych korzyści.
- ✓ Stwierdza się niski stopień wykorzystania majątku produkcyjnego i przedsiębiorstwa.
- ✓ Powoduje to nieuzasadnione obciążenie wyrobów dodatkowymi kosztami stałymi, co w konsekwencji pogarsza ich konkurencyjność na rynku.

2008-11-10

Opracował dr inż. Henryk Ziółkowski

3

1. W związku z powyższym występuje pilna potrzeba oraz możliwości uproszczenia struktury wewnętrznej poprzez dezintegrację („rozpinanie”) czyli oczyszczanie ze zbędnych elementów struktury.
2. Występuje możliwość wydzielenia niektórych jednostek organizacyjnych (wydziałów, działów, komórek i stanowisk pracy) ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa poprzez tworzenie na ich bazie podmiotów gospodarczych o zróżnicowanym poziomie samodzielności.

2008-11-10

Opracował dr inż. Henryk Ziółkowski

4

**Ten typ działań nosi nazwę  
„spin- off”  
czyli rozpinanie przedsiębiorstwa.**

Najczęściej takie podejście znajduje uzasadnienie w dużych o rozbudowanej strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwach

W pierwszej kolejności wydzieleniu podlegają te obszary działalności, które nie są związane bezpośrednio z podstawową działalnością przedsiębiorstwa.

Za podstawowe przesłanki rozpinania i dezintegracji przedsiębiorstw przyjmuje się [1]:

- ✓ nadmierne rozmiary przedsiębiorstwa uniemożliwiające efektywne zarządzanie całością,
- ✓ oddolne tendencje niektórych jednostek i komórek organizacyjnych do usamodzielniania się,

[1] A. Nalepka, *Zarys problematyki restrukturyzacji przedsiębiorstw*, 1998, s. 125

- ✓ chęć dyrekcji lub zarządów przedsiębiorstw do pozbycia się jednostek, komórek organizacyjnych prowadzących działalność niezwiązaną z podstawowym profilem działania przedsiębiorstwa, o niskiej rentowności lub nawet przynoszące straty,
- ✓ dążenie do racjonalizacji procesu zarządzania poprzez wprowadzenie struktury dywizjonalnej lub holdingowej.

Za podstawowe cele dezintegracji organizacyjnej przedsiębiorstw przyjmuje się:

- ✓ pozbycie się kosztów utrzymania nie w pełni wykorzystywanych obiektów (*amortyzacja, podatki, opłaty lokalne i inne*),
- ✓ możliwość uzyskania analogicznych świadczeń z zewnątrz po niższych kosztach,
- ✓ eliminowanie dość kłopotliwego procesu zwalniania pracowników, wskutek braku dostatecznego obciążenia jednostek organizacyjnych (*wydziałów, działów, komórek i stanowisk pracy*),
- ✓ podnoszenie sprawności zarządzania,
- ✓ wyzwalanie przedsiębiorczości personelu zatrudnionego w jednostkach organizacyjnych.

Proces dezintegracji przedsiębiorstwa metodą „spin-off” jest realizowany poprzez:

- ✓ identyfikację funkcji, zadań lub procesów realizowanych w badanym przedsiębiorstwie, pogrupowanie ich w obszary działalności podstawowej, pomocniczej lub ubocznej,
- ✓ wyodrębnienie strategicznych segmentów działania,
- ✓ podjęcie stosownych działań wydzielających z macierzystej struktury jednostek organizacyjnych (*wydziałów, działów, komórek i stanowisk pracy*).  
Podstawą ich działalności jest kapitał zakładowy zgromadzony przez tworzących podmiot gospodarczy pracowników, a maszyny, urządzenia i budynki są najczęściej dzierżawione przez nich od macierzystego przedsiębiorstwa.

**Proces projektowania wydzielenia jednostek organizacyjnych, realizujących wyodrębnione zakresy działania mniej ważne dla przedsiębiorstwa lub wydzielenie zgodnie z przyjętą strategią segmentacji, powinien uwzględniać związki i zależności zachodzące między wyodrębnianymi jednostkami organizacyjnymi oraz między przedsiębiorstwem jako całością.**

Najczęściej występują następujące zależności:

- ✓ **zależność organizacyjna** – związek zadań realizowanych przez jednostkę organizacyjną z zadaniami przedsiębiorstwa oraz przynależność pracowników do załogi przedsiębiorstwa.

Intensywność tej zależności jest silniejsza w przypadku funkcjonalnego podziału zadań, a słabsza w przypadku przedmiotowego lub terytorialnego podziału zadań;

Najczęściej występują następujące zależności: cd.

- ✓ **zależność techniczna** – związek technologiczny wyposażenia technicznego wydzielanej jednostki organizacyjnej z wyposażeniem całego przedsiębiorstwa.

Zależność techniczna jest silniejsza w przypadku ciągłego przebiegu procesów produkcyjnych np. w przedsiębiorstwach o procesach ciągłych (*rafineryjny, chemiczny, papierniczy*), a słabsza w przypadku dyskretnych procesów produkcyjnych np. w przedsiębiorstwach przemysłu maszynowego, elektromaszynowego, montażowego i innych;

Najczęściej występują następujące zależności: cd.

- ✓ **zależność terytorialna** – korzystanie przez komórkę z terenu należącego do przedsiębiorstwa. Zależność terytorialna jest silniejsza w przypadku koncentracji działalności w jednym miejscu, a słabsza w przypadku jej terytorialnego rozproszenia;
- ✓ **zależność majątkowa** – przynależność składników majątkowych jednostki organizacyjnej do majątku przedsiębiorstwa;
- ✓ **zależność finansowa** – korzystanie przez wydzieloną jednostkę ze środków finansowych przedsiębiorstwa;

Najczęściej występują następujące zależności: cd.

- ✓ **zależność kosztowa** – udział jednostki organizacyjnej w kosztach ogólnych przedsiębiorstwa;
- ✓ **zależność księgową** – jednostka organizacyjna korzysta z urządzeń księgowych przedsiębiorstwa;
- ✓ **zależność własnościowa** – majątek jednostki organizacyjnej stanowi własność przedsiębiorstwa;
- ✓ **zależność prawna** – komórka nie posiada osobowości prawnej i korzysta z osobowości prawnej przedsiębiorstwa. Zależność prawna może być osłabiona dzięki delegacji niektórych czynności prawnych na poziomie jednostki organizacyjnej.

- ✓ Intensywność zależności majątkowej, finansowej, kosztowej i księgowej jest większa w przypadku scentralizowanego systemu zarządzania finansami przedsiębiorstwa,
- ✓ Intensywność jest mniejsza w przypadku decentralizacji zarządzania tą dziedziną.
- ✓ Wydzielenie jednostek i komórek organizacyjnych ze struktury przedsiębiorstwa polega na likwidacji tych zależności.

Wydzielenie jednostek organizacyjnych może polegać na:

- ✓ **sprzedaży zasobów materialnych i niematerialnych**, związanych z nieważnym lub przynoszącym straty zakresem działalności,
- ✓ **oddaniu do odpłatnego użytkowania** (*umowa dzierżawy lub leasingu*),
- ✓ **tworzeniu różnego rodzaju spółek** (*pracowniczych, joint venture*), ze zróżnicowanym udziałem przedsiębiorstwa,
- ✓ **nadawaniu szczególnego statusu komórkom lub ich grupom**, prowadzącym dany profil działalności.



Wydzieleniu powinny być poddane w pierwszej kolejności wszystkie te obszary działalności przedsiębiorstwa, które nie są bezpośrednio związane z produkcją podstawową i ich udział w łańcuchu tworzenia wartości jest niski.

Analiza aktualnych rozwiązań strukturalnych polskich przedsiębiorstw wskazuje następujące obszary działalności, w których dokonane mogą być wyłączenia komórek:

- ✓ **komórki i funkcje zaplecza socjalnego:** zakładowe jednostki służby zdrowia, zakłady zbiorowego żywienia (*stołówki i bufety*), mieszkania zakładowe, obiekty sportowe, hotele, ośrodki wypoczynkowe;
- ✓ **komórki i funkcje administracyjno-gospodarcze:** jednostki ochrony mienia, utrzymania czystości, utrzymania terenów zielonych, pralnie, mała poligrafia;

Obszary działalności, w których dokonane mogą być wyłączenia komórek:

- ✓ **komórki i funkcje zaplecza technicznego:** jednostki realizujące niektóre funkcje utrzymania ruchu (*służby projektowo-dokumentacyjne, transportowe, remontowe, narzędziowe*);
- ✓ **komórki i funkcje działalności podstawowej:** realizujące niektóre funkcje zaopatrzenia, produkcji, zbytu, obsługi finansowo-księgowej, obsługi informatycznej.

- ✓ **Zakres możliwych wydzieleni zależy od konkretnych warunków przedsiębiorstwa oraz uwarunkowań zewnętrznych [1].**
- ✓ Zawiera wszystkie informacje, potrzebne kierownictwu przedsiębiorstwa oraz kompetentnym organom do podjęcia decyzji o ich wyłączeniu oraz dla przyszłych właścicieli do racjonalnego prowadzenia działalności.
- ✓ Wydzielenie jednostek organizacyjnych przedsiębiorstwa i ich usamodzielnienie może być źródłem korzyści dla przedsiębiorstwa, jak również dla pracowników wydzielanych jednostek.

[1] M. Trocki, *Wydzielanie komórek organizacyjnych ze struktury przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji”, 1997, nr 2

Tabela nr 1. Korzyści wydzielania jednostek organizacyjnych ze struktury przedsiębiorstwa

KORZYŚCI DLA PRZEDSIĘBIORSTWA	KORZYŚCI DLA PRACOWNIKÓW WYDZIELANYCH JEDNOSTEK
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ zmniejszenie majątku i związanych z tym kosztów,</li> <li>✓ ograniczenie czynności administracyjno - obsługowych i związanych z tym kosztów,</li> <li>✓ zmniejszenie stanu zatrudnienia i związanych z tym kosztów,</li> <li>✓ uproszczenie struktury organizacyjnej,</li> <li>✓ poprawa skuteczności zarządzania,</li> <li>✓ zwiększenie elastyczności działania.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ możliwości podjęcia samodzielnej działalności gospodarczej przy ograniczonym zaangażowaniu kapitału w korzystnych warunkach rynkowych,</li> <li>➤ udział we własności nowego podmiotu gospodarczego,</li> <li>➤ uzyskanie wyższych zarobków dzięki uwolnieniu się od zewnętrznych i wewnętrznych ograniczeń płacowych,</li> <li>➤ uzyskanie większej stabilności zatrudnienia.</li> </ul>

Źródło: opracowanie na podstawie A. Nalepka, Zarys problematyki restrukturyzacji przedsiębiorstw, XXX 1998, s. 130

**Większość polskich przedsiębiorstw wkraczających w gospodarkę rynkową nie jest przygotowana do funkcjonowania w obecnych warunkach.**

**Ich formy organizacyjne przypominają „cebule”, której najwartościowsze jądro otulone jest grubą warstwą mniej lub bardziej istotnych funkcji i realizujących je jednostkami organizacyjnymi.**

## CENTRA ODPOWIEDZIALNOŚCI

- ✓ Struktura każdej organizacji bez względu na jej wielkość powinna odzwierciedlać zadania, jakie poszczególne komórki, stanowiska pracy spełniają w organizacji.
- ✓ Każda z takich komórek składa się z kilku (*kilkunastu, kilkudziesięciu*) osób, pracujących pod kierownictwem menedżera dla realizacji jednego z celów organizacji.

**Wyznaczenie centrów odpowiedzialności wiąże się z zasadą decentralizacji i delegowania władzy w dół, czy zagadnieniem własności procesu.**

- ✓ Podejście takie oparte jest na przeświadczeniu, że właściciel w najlepszy sposób dba o własne dobro.
- ✓ Osoba wykonująca jakąś czynność, która jednocześnie decyduje o sposobie jej wykonania będzie ją wykonywała lepiej.

- ✓ Przejęcie własności nad procesem (*pracą*), oddziałem, gabinetem, przynosi zwiększenie poczucia odpowiedzialności za wykonywaną pracę.
- ✓ Jednocześnie odpowiedzialność może dotyczyć procesu (*lub fragmentu procesu*), nad którym osoba odpowiedzialna ma całkowitą kontrolę.

Zastosowanie tej reguły w organizacji przyczynić się może do zwiększenia efektywności.

Najlepszym sprawdzianem, czy pracownik czuje się właścicielem procesu jest brak osoby kontrolującej jakość wykonywanej przez niego pracy.

To pracownik sam kontroluje jakość wykonywanej przez niego pracy.

Komórkę możemy określić mianem centrum odpowiedzialności, przy przyjęciu następujących założeń:

### 1. Komórka będzie miała jednoosobowe kierownictwo.

Kierownik będzie w pełni odpowiedzialny za działanie jednostki, tzn. dysponował będzie odpowiednimi narzędziami dla realizacji stawianych przed nim celów (*środki, budżet, pracownicy, mechanizmy motywacji*).

Komórkę możemy określić mianem centrum odpowiedzialności, przy przyjęciu następujących założeń: cd.

2. Kierownik będzie dysponował samodzielnością przy wyborze metod i sposobów realizacji zadań. Będzie mógł wykorzystywać przyznany mu budżet (z zachowaniem określonych reguł) w sposób, jaki uzna za optymalny. Będzie mógł przesunąć środki (zwiększać nakłady na zakup materiałów kosztem płacy dla personelu lub odwrotnie), dokonywać zakupów niektórych usług na zewnątrz, jeżeli uzna to za ekonomicznie uzasadnione.
3. Komórka będzie działać autonomicznie działać wewnątrz organizacji, to jest będzie realizować cele organizacji, zaspokajając potrzeby klientów.

Komórkę możemy określić mianem centrum odpowiedzialności, przy przyjęciu następujących założeń: cd.

4. Działanie komórki będzie mierzalne w sensie finansowym
5. Zakłada się możliwość występowania w budżecie przyznanym i wykonanym, jeżeli ma to uzasadnienie podejmowanych przez kierownika działaniach [1].

[1] J. Klich, M. Kautsch, P. Campbell, *Zarządzanie w opiece zdrowotnej: Planowanie*. Uniwersyteckie Wydawnictwo Medyczne „Vesalius”, Kraków 1998, s. 66-67

Różne typy odpowiedzialności:

- ✓ centrum kosztów – *Cost Centre*
- ✓ centrum zysków – *Profit Centre*
- ✓ centrum przychodów – *Revenue Centre*
- ✓ centrum inwestycji – *Investment Centre*
- ✓ centrum wydatków – *Discretionary Cost Centre*

W działalności przemysłowej, do logiki działania jednostek organizacyjnych najczęściej proponuje się zastosowanie dwóch ich rodzajów: centrum kosztów i centrum zysków.

**Centrum kosztów.** W jednostkach nastawionych na zysk w ten sposób określa się komórki nie wykonujące produktów dających się sprzedać. Będą nimi na przykład dział kadr czy dział analiz statystycznych, itp. Mimo, że nie przyczyniają się one w sposób bezpośredni do zwiększenia przychodów jednostki, trudno jednak oczekiwać, by bez nich mogła działać jakakolwiek organizacja.

W przypadku organizacji typu non-for-profit, a więc w publicznych jednostkach opieki zdrowotnej, wszystkie komórki, stanowiska można określać jako centra kosztów.

Taką percepcję wprowadzając pojęcie centrum przychodów czy też „hipotetycznych” przychodów.

**Centrum przychodów.** Centrum przychodów jest to zazwyczaj dział: sprzedaży, handlowy, marketingu.

Ośrodek decyduje o wielkości kierunkach i lokowania rynków sprzedaży, cenie, strukturze asortymentowej, mając zasadniczy wpływ na poziom przychodów ze sprzedaży.

Sterowanie przychodami również nadaje uprawnienia kierownikowi centrum przychodów do negocjowania cen sprzedaży, włącznie z wpływem na politykę rabatową.

Centra przychodów także ponoszą koszty i mają przydzielane budżety kosztów (*elastycznie uzależnione od aktywności rynkowej*).

Rozliczane są z wartości osiągniętych przychodów.

**Centrum inwestowania.** Centrum inwestowania stanowi część przedsiębiorstwa, której kierownictwo posiada uprawnienia do podejmowania decyzji o nakładach, terminach i rzeczowym zakresie zaangażowania w przedsięwzięcia inwestycyjne.

Centrum inwestowania posiada najwyższe w hierarchii ośrodków odpowiedzialności uprawnienia, obejmujące prawa do kontroli przychodów, kosztów, zysków i bieżących strumieni finansowych.

Ponosi odpowiedzialność za relacje pomiędzy wygosparowanym zyskiem, a zainwestowanym kapitałem oraz za podejmowane decyzje dotyczące wykorzystania kapitału długoterminowego i poziomu zadłużenia przedsiębiorstwa.

### Centrum inwestowania cd.

Najważniejszym i najpełniejszym miernikiem oceny jest:

- ✓ wskaźnik zwrotu z kapitału własnego – ROE (*Return On Equity*),  $(\text{roczny zysk netto} + \text{roczne odsetki od kredytu}) \times 100 / \text{zaangażowany kapitał}$
- ✓ wskaźnik rentowności zwrotu z inwestycji – ROI (*Return on Investment*),  $(\text{roczny zysk netto} \times 100 / \text{zaangażowany kapitał w inwestycję})$

**Centrum wydatków.** Centrum odpowiedzialności za wydatki, to komórka przedsiębiorstwa, w której nie można ustalić zależności pomiędzy jej działalnością, a ponoszonymi kosztami.

Ustalane są limity wydatków, a ich przekroczenie wymaga akceptacji osób do tego upoważnionych.

„Centra zysku” są to teoretycznie wydzielone w strukturze organizacyjnej i majątkowej zorganizowane części mienia przedsiębiorstwa (*wydziały, działy, komórki organizacyjne*) mogące samodzielnie prowadzić działalność gospodarczą.

Szczegółowa analiza tak teoretycznie wydzielonych „centrów zysku” pomaga w badaniu ich efektywności ekonomicznej i wpływu na uzyskiwane wyniki oraz właściwie ukierunkuje decyzje zaradcze i strategiczne dotyczące efektywności całego przedsiębiorstwa.

WSPÓŁCZESNE KONCEPCJE ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM		
POWODY TWORZENIA	KRYTERIA TWORZENIA	CZYM SIĘ WYRÓŻNIAJĄ
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ brak przejrzystości w dziedzinie kosztów i osiągnięć,</li> <li>➤ niedostateczne wyczerpanie na koszty,</li> <li>➤ komplikacje organizacyjne przy wykonywaniu zadań,</li> <li>➤ za mało elastyczna organizacja,</li> <li>➤ przewlekłe uzgodnienia,</li> <li>➤ zbyt szeroki asortyment produkcji,</li> <li>➤ za słabe uwzględnianie potrzeb rynku.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ wyroby / grupy wyrobów,</li> <li>➤ klienci / grupy klientów,</li> <li>➤ procesy pracy,</li> <li>➤ rynki / regiony.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ integracja funkcji pośrednich,</li> <li>➤ spłaszczona hierarchia,</li> <li>➤ samodzielność / własna odpowiedzialność,</li> <li>➤ orientacja na procesy.</li> </ul>

2008-11-10 Opracował dr inż. Henryk Ziółkowski 37

WSPÓŁCZESNE KONCEPCJE ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM	
<b>WYZNACZANIE PODSTAWOWYCH PARAMETRÓW „CENTRÓW ZYSKU”</b>	
<p>Podstawą postępowania przy wyznaczaniu „centrów zysku” jest przyjęcie jednoznacznych założeń. Są to:</p>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Teoretycznie wydzielona część przedsiębiorstwa (<i>wydział, dział, komórka organizacyjna</i>) może być samodzielną jednostką organizacyjną będącą na pełnym wewnętrznym rozrachunku lub prawnym podmiotem gospodarczym.</li> <li>2. Parametry aktualnego stanu zorganizowania „centrum zysku” są traktowane jako parametry wyjściowe, stanowiące podstawę do analizy. Są to lokalizacja, powierzchnia gruntu, powierzchnia hali produkcyjnej i pomocniczej, możliwości techniczne technologiczne, poziom zatrudnienia, struktura i poziom ponoszonych kosztów oraz poziom sprzedaży.</li> </ol>	

2008-11-10 Opracował dr inż. Henryk Ziółkowski 38

WSPÓŁCZESNE KONCEPCJE ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM	
<p>3. Występuje możliwość określenia wartości liczbowych dla wszystkich parametrów wyznaczających „centrum zysku”, a w szczególności dotyczących:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ powierzchni gruntu,</li> <li>✓ powierzchni całkowitej pomieszczeń, w tym produkcyjnej i pomocniczej,</li> <li>✓ zapotrzebowania i zużycia mediów (<i>energia elektryczna i ciepła, woda, ścieki, sprężone powietrze, odpady i inne</i>),</li> <li>✓ poziomu zatrudnienia i wynagrodzeń pracowników bezpośrednio związanych z analizowaną działalnością gospodarczą,</li> <li>✓ poziomu zatrudnienia i wynagrodzeń pracowników potrzebnych do obsługi i zarządzania tą działalnością gospodarczą,</li> <li>✓ wartości produkcji – sprzedaży realizowanej przez analizowane „centrum zysku” w układzie rocznym, kwartalnym miesięcznym.</li> </ul>	

2008-11-10 Opracował dr inż. Henryk Ziółkowski 39

WSPÓŁCZESNE KONCEPCJE ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM	
<p>3. Określanie wartości podstawowych parametrów kosztowych „CENTRUM ZYSKU”,</p> <p>4. Wynik finansowy "CENTRUM ZYSKU"</p> <p>Osiągany przez analizowane "centrum zysku" rezultat działalności gospodarczej ustalamy porównując poniesione koszty z wartością sprzedaży - przychodów w analizowanym okresie (<i>miesiąc, kwartał, rok</i>). Wynik finansowy jest różnicą przychodów ze sprzedaży i kosztów poniesionych. Wystąpi w postaci dodatniej (<i>zysk brutto</i>) lub w postaci ujemnej (<i>strata</i>) i stanowi podstawę do dalszych szczegółowych analiz ukierunkowujących działania decyzyjne zmierzające do obniżki kosztów.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Dodatni wynik finansowy uzyskiwany przez "centrum zysku"</li> <li>✓ Ujemny wynik finansowy uzyskiwany przez „centrum zysku"</li> </ul>	

2008-11-10 Opracował dr inż. Henryk Ziółkowski 40



## 5. Podsumowanie

**Wyniki finansowe rozpatrywanych „centrów zysku” stanowią dla kierownictwa podstawę do zmian w sposobie zarządzania przedsiębiorstwem.**

Decyzje strategiczne dotyczą:

- ✓ dalszego istnienia rozpatrywanego „centrum zysku” w strukturze majątkowej, organizacyjne przedsiębiorstwa,
- ✓ kierunków i dynamiki rozwoju rozpatrywanego „centrum zysku”,
- ✓ zmiany w strukturze asortymentowej, usługowej realizowanej w „centrum zysku”,
- ✓ zmian w zarządzaniu i gospodarowaniu środkami trwałymi,
- ✓ zmian w zarządzaniu i gospodarowaniu materiałami, mediami, itp.

**Niezależnie od decyzji strategicznych ukierunkowanych na poprawę efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa rozpoczynają się również zmiany w sposobie kierowania i zarządzania rozpatrywanymi „centrami zysku”.**

**Kierownicy zarządzający rozpatrywanymi „centrami zysku” poprzez możliwość bezpośredniego oddziaływania i porównywania uzyskiwanych wyników są mobilizowani do ich poprawy.**

**Po delegowaniu odpowiednich uprawnień mają bezpośrednią szansę praktycznego wykorzystania doświadczeń i kwalifikacji w zarządzaniu małymi jednostkami organizacyjnymi.**

## DOŚWIADCZENIA PRAKTYCZNE

Szanse	Zagrożenia
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Duży stopień samodzielności, odpowiedzialności i swobody podejmowania decyzji.</li> <li>✓ Kierownictwo przedsiębiorstwa wyznacza na ogół centrom cele finansowe, jak zysk roczny lub przestrzeganie budżetu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ W praktyce stopień samodzielności i swobody zależy przede wszystkim od przekazanych zasobów i włączeniu do centrów także funkcji pośrednich, jak np. logistyka lub dystrybucja.</li> <li>✓ Nieodpowiednie przyporządkowanie funkcji pośrednich powoduje wzrost kosztów stałych, zbyt słabe wykorzystanie zasobów i zaniżanie ogólnej efektywności</li> </ul>

2008-11-10

Opracował dr Inż. Henryk Ziółkowski

45

## DOŚWIADCZENIA PRAKTYCZNE cd.

Szanse	Zagrożenia
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Decentralizacja wszystkich funkcji wpływających na koszty i efektywność ma fundamentalne znaczenie dla osiągnięcia dobrych wyników przez centra.</li> <li>✓ Przyporządkowanie poszczególnych pracowników działu centralnego danemu centrum lub kilku z nich.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Podział centralnych działów zwiększa zapotrzebowanie na środki finansowe.</li> <li>✓ Występuje ryzyko utraty przez centra części wiedzy zgromadzonej przez działy fachowe.</li> <li>✓ Wyniki centrów zależą głównie od sprawności ich szefów, którzy muszą umieć zarządzać strategicznie.</li> </ul>

2008-11-10

Opracował dr Inż. Henryk Ziółkowski

46

## DOŚWIADCZENIA PRAKTYCZNE cd.

Szanse	Zagrożenia
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Przyporządkowanie poszczególnych pracowników działu centralnego danemu centrum lub kilku z nich stwarza niebezpieczeństwo u nich spadek motywacji.</li> <li>✓ Spłaszczenie hierarchii prowadzi do tego, że tradycyjne kariery (poprzez awanse na kolejne szczeble) stają się niemożliwe, co pogarsza motywację oraz utrudnia pozyskanie nowego personelu.</li> </ul>

2008-11-10

Opracował dr Inż. Henryk Ziółkowski

47

## DOŚWIADCZENIA PRAKTYCZNE cd.

Szanse	Zagrożenia
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Przyznana autonomia przyczynia się do izolowania się centrów od siebie lub nawet walki konkurencyjnej między nimi.</li> </ul>

2008-11-10

Opracował dr Inż. Henryk Ziółkowski

48