

Piotr KARWACKI
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wydział Zarządzania i Finansów
Instytut Organizacji i Zarządzania

CONTROLLING W ORGANIZACJI SIECIOWEJ

Streszczenie. Artykuł zawiera prezentację wyników badań pilotażowych dotyczących zastosowania koncepcji controllingu w organizacji sieciowej i stanowi próbę ukazania szerokiego spektrum różnych zagadnień związanych z tą koncepcją od strony praktyki. Zaprezentowane w artykule rozważania autora mają charakter informacyjny przed podjęciem badań zasadniczych, których celem jest wykorzystanie controllingu w zarządzaniu organizacją sieciową.

Słowa kluczowe: controlling, sieć, organizacja sieciowa

CONTROLLING IN A NETWORK ORGANIZATION

Summary. The article contains the presentation of the results of pilot studies concerning application of the concept of controlling in the network organization and it is an attempt to show broad spectrum of issues related to this concept from the practice point of view. Discussion presented in the article is more informative and at the same time it is an initial step before making fundamental research, which aimed at using controlling in managing network organization.

Keywords: controlling, network organization

1. Wstęp

Stałe poszerzanie społecznej i gospodarczej przestrzeni działania stanowi dziś szczególną cechę funkcjonowania współcześnie działających przedsiębiorstw. Rosnący zakres ich wzajemnych relacji stanowi źródło ich dalszego rozwoju na różnych płaszczyznach: ekonomicznej, społecznej, kulturowej itp., w wyniku których powstają różnorodne sieci

organizacyjne, które lepiej i szybciej reagują na potrzeby otoczenia i zachodzące w nim zmiany. Ta specyficzna forma współpracy, polegająca na wspólnym przenikaniu się firm, bezpośredniej współpracy jej działów i pracowników, partnerów sieciowych, w sposób znaczący uelastycznia prowadzenie ich działalności i osiągnięcia lepszych wyników operacyjnych. Sieć może tworzyć dowolna liczba przedsiębiorstw, różniących się wielkością czy strukturą zarządzania. Różnorodność form sieci stanowi bogatą konfigurację rozwiązań sieciowych, które ulegają metamorfozie od bytów statycznych poprzez dynamiczne do tymczasowych, okazjonalnych będących początkiem organizacji wirtualnych¹.

Środowiska naukowe, eksperci różnych dziedzin życia gospodarczego, politycy zwracają uwagę na organizację sieciową jako organizację przyszłości. Spektrum możliwych działań organizacji sieciowej jest bardzo szerokie. Dyskusje o sieci jako specyficznej formie koordynacji działalności człowieka objęły prawie wszystkie warstwy społeczne. „Wybitny socjolog Manuel Castells określa współczesne społeczeństwo mianem społeczeństwa sieci, w którym wszystkie istotne procesy w gospodarce i społeczeństwie będą miały formy organizacji sieciowej”². Obszar badawczy dotyczący controllingu w organizacji sieciowej charakteryzuje się brakiem spójnego aparatu pojęciowego, nie ma jednej, jasno sformułowanej i powszechnie akceptowanej definicji controllingu w sieci biznesowej, z tego względu, że w polskich opracowaniach naukowych temat controllingu w organizacji sieciowej jest na etapie początkowego rozwoju w przeciwieństwie do literatury zagranicznej, zwłaszcza niemieckojęzycznej (T. Hess, J. Wolf, J. Sydow, K. Wenninger-Zeman), gdzie ten problem badawczy jest znacznie zaawansowany.

Celem niniejszego artykułu jest próba ukazania możliwości zastosowania koncepcji controllingu w zarządzaniu organizacją sieciową. Przedstawione w artykule przykłady wykorzystania controllingu w organizacji sieciowej oparte są na badaniach literaturowych autora, które stanowiły inspirację do przeprowadzenia badań empirycznych celem zweryfikowania hipotezy badawczej, zgodnie z którą wykorzystanie controllingu jako koncepcji zarządzania organizacją sieciową daje przedsiębiorstwom możliwość osiągnięcia przewagi konkurencyjnej na rynkach w wyniku świadomie kształtowanych powiązań sieciowych.

¹ Jurga A.: Przedsiębiorstwo wirtualne jako szczególny przypadek organizacji sieciowej, [w:] Trzcieliński S. (red.): Nowoczesne przedsiębiorstwo. Instytut Inżynierii Zarządzania Politechniki Poznańskiej, Poznań 2005.

² Castells M.: Die Netzwerkesellschaft, das Informationszeitalter: Wirtschaft, Gesellschaft, Kultur. Leske+Budrich, Opladen 2001.

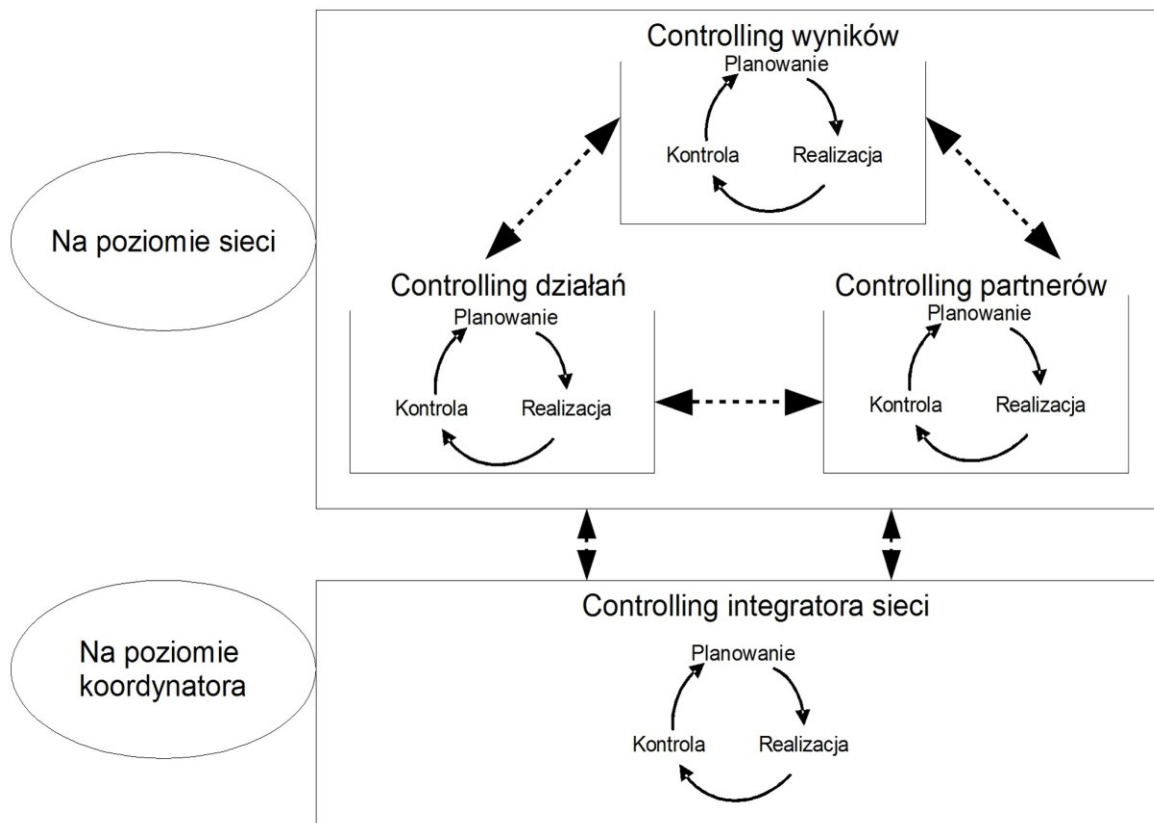
2. Controlling w organizacji sieciowej – krótkie ujęcie teoretyczne

Controlling sieci jest narzędziem zarządzania, które służy do wczesnego wykrywania problemów w sieci, do ich rozwiązywania i zapobiegania w przyszłości. Controlling sieci oznacza spojrzenie na organizację sieciową, jako zbiór powiązanych, zachodzących w niej przemian, których początkiem są zdarzenia wymagające podjęcia działań prowadzących do osiągnięcia założonych celów. Proces jest łańcuchem sekwencyjnych czynności, które transformują mierzalne wejścia w mierzalne wyjścia poprzez dodawanie do zasileń nowej wartości dodanej. Podkreślić należy, że ma on mierzalny cel w postaci tworzenia wartości uznanej i zweryfikowanej przez kluczowych interesariuszy³. Problem zarządzania siecią w literaturze przedmiotu oparty jest na różnych założeniach, dotyczących charakterystyki sieci (podejście ontologiczne) i nie posiada, jak na razie, własnej teorii. Wielu autorów prezentuje wyniki badań sieciowych w naukach o zarządzaniu (J. Niemczyk, W. Czakon, E. Stańczyk-Hugiet, K. Zieniewicz), które przyczyniają się do powstania teorii sieci w zarządzaniu. Konceptualizacja zarządzania siecią jest nadal problemem otwartym, większość badań nad sieciami organizacyjnymi sprowadza się do dwóch podejść – traktowanie sieci w sposób analityczny i drugi – sieć jako forma „rządów” (postrzegana jako mechanizm koordynacji). W budowie sieci controlling zajmuje, podobnie jak kierownictwo sieci, organizacja sieci, kultura sieci, czy też finanse, bardzo ważne miejsce. Istotnym elementem w budowie controllingu sieci jest analiza zachodzących w niej procesów, a także motywacja, zaangażowanie, zaufanie, identyfikacja, umiejętność dzielenia się wiedzą, zdolność uczenia się jej podmiotów itp. Controlling stanowi narzędzie jej obserwacji, formułowania hipotez, odzwierciedla jej działania i obejmuje różnorodne obszary architektury organizacji sieciowej:

- Z jednej strony musi obejmować kierownictwo sieci (na tym etapie mamy do czynienia z klasycznym podejściem do controllingu).
- Z drugiej strony odnosi się do partnerów sieci. Procesy zachodzące w sieci (orkiestracja procesów) stanowią istotny przedmiot zadań controllingu.
- W niektórych przypadkach controllingiem są objęte przedsiębiorstwa partnerskie, a poziom jego zadań związany jest ze stopniem członkostwa w sieci.

Na rys. 1 została przedstawiona modelowa koncepcja controllingu w organizacji sieciowej.

³ Jędralska K.: Zarządzanie przez controlling w sieci wartości. Akademia Ekonomiczna, Katowice 2007.



Rys. 1. Controlling w organizacji sieciowej

Fig. 1. Controlling in a network organization

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Hess T.: *Netzwerkcontrolling: Instrumente und ihre Werkzeugunterstützung*. Gabler Verlag, Wiesbaden 2002, s. 151-210.

Strategia sieci określa zadania, funkcje i cele controllingu będącego wsparciem dla jej kierownictwa w zakresie zarządzania organizacją sieciową. Controlling pełniąc taką funkcję w sieci, systematycznie dokonuje analizy charakterystyk każdej z nich, z uwzględnieniem różnych kryteriów wynikających z przyjętych do realizacji celów strategicznych, a jednocześnie tworzy system zabezpieczenia informacyjnego dla zarządu sieci zorientowanego na wyniki i cele, które są podstawą zarządzania siecią. Controlling, aby mógł sprostać takim działaniom, musi obejmować zarówno poziom przedsiębiorstwa pełniącego w sieci rolę koordynatora/integratora oraz poziom wchodzących w jej skład partnerów, a to wymaga podjęcia następujących działań⁴:

- System controllingu partnerów wchodzących w skład sieci musi być dostosowany do zasad zarządzania siecią i jej celów. Zgodność systemów controllingu partnerów sieci i związana z nimi koordynacja celów cząstkowych poszczególnych firm partnerskich

⁴ Sydow J.: *Strategische Netzwerke: Evolution und Organisation*. Wiesbaden 1993.

- tworzą wysokie wymagania w budowie systemu controllingu sieci (ten wymóg sprzyja wykorzystaniu synergii strategicznej, np. stworzenie całej sieci zarządzania kosztami).
- Przekazanie informacji i jej udostępnianie muszą odbywać się w całej sieci. Zastosowanie odpowiednich systemów jej przetwarzania i ochrony muszą znaleźć rozwiązania akceptowane przez wszystkich partnerów sieci i określone stosownymi przepisami prawa.
 - Ocena wkładu partnerów w tworzeniu wartości dodanej, a także jej podziału jest niezbędna, ma ona na celu ich uwrażliwienie na realizację zadań i potrzebę samodoskonalenia się. Kreowanie wartości dodanej w sieci nie następuje w sposób izolowany, wręcz przeciwnie dokonuje się ono współzależnie.
 - W niektórych przypadkach controllingiem sieciowym są objęte firmy partnerskie, a poziom jego zadań jest uwarunkowany stopniem członkostwa w sieci.
 - Zaufanie partnerów stanowić powinno podstawowy mechanizm działania sieci. Controlling sieci ma na celu stworzenie odpowiedniej struktury zachęt i rozwiązywania konfliktów. Aspekt ten ma szczególne znaczenie w kształtowaniu się relacji międzyludzkich, tworzeniu sprawnego systemu komunikacji pomiędzy partnerami, którego celem jest osiągnięcie zadowalającego poziomu spójności sieci i stworzenie właściwego klimatu zaufania.

3. Controlling w organizacji sieciowej w ujęciu empirycznym – prezentacja wybranych obszarów badań pilotażowych

Autor przeprowadził badania pilotażowe, które miały charakter badań ankietowych na niewielkiej próbie badawczej liczącej 30 przedsiębiorstw. Wytypowano przedsiębiorstwa w drodze losowej. Ankiety zostały skierowane do menadżerów ds. controllingu w celu określenia istotnych z punktu widzenia controllingu, obszarów jego wykorzystania w sieci organizacyjnej. Uzyskane w trakcie badań dane pozwoliły autorowi na wstępne ustalenie obszarów badawczych związanych z wykorzystaniem koncepcji controllingu w zarządzaniu organizacją sieciową, zebrane dane posłużą do sprawdzenia poprawności całej procedury badawczej, ostatecznego sformułowania pytań w kwestionariuszach, ustalenia liczebności i struktury próby badawczej. Wstępne wyniki z pilotażu pozwoliły autorowi na wyróżnienie istotnych obszarów badawczych związanych z controllingiem sieci i zostały zaprezentowane w ujęciu tabelarycznym. Poniższa prezentacja zawiera przykładowe pytania stawiane przez autora w danym obszarze badawczym. Dla każdego pytania autor przyjął wartość umowną w skali od 0 – 3, która określa zakres, w jakim odpowiednie wymagania odnoszące się do sprawnego funkcjonowania sieci są spełnione. Każde z pytań oceniono w skali cztero-stopniowej, która oznacza:

- 0 – bardzo źle (0%),
 1 – słabo (33%),
 2 – dobrze (67%),
 3 – bardzo dobrze (100%).

W przygotowaniu i opracowaniu wyników badań pilotażowych autor wykorzystał koncepcje modelu EFQM (European Foundation for Quality Management), który pozwala na: poprawę osiąganych wyników, zapewnienie skutecznej realizacji strategii organizacji, identyfikację mocnych i słabych stron, zwiększenie efektywności procesu doskonalenia organizacji.

Obszar – Kierownictwo sieci

Ten obszar badawczy dotyczy opisu zachowań i działań kierownictwa sieci. Szczególną uwagę w tej części badań autor koncentruje na ocenie kierownictwa sieci w zakresie realizacji wyznaczonych celów, doboru określonego instrumentarium ich implementacji w kontekście określenia właściwej struktury organizacyjnej i wyboru odpowiedniej koncepcji zarządzania.

Tabela 1

Obszar – Kierownictwo sieci – wyniki badań

Treść pytań	0	1	2	3
1. Czy kierownictwo sieci jest osobiście zaangażowane w realizację celów strategicznych? (tworzenie właściwej kultury organizacyjnej, systemu komunikacji, określenie wartości i priorytetów sieci)	0	12	15	3
2. Czy istniejąca struktura organizacyjna i system zarządzania procesami zapewnia sprawne zarządzanie siecią?	2	11	13	4
3. Czy procesy zachodzące między węzłami sieci i jej uczestnikami przebiegają sprawnie, a więc czy są spójne i czy zapewniają osiągnięcie jak najlepszych wyników?	2	14	12	2
4. Czy zarząd sieci jest postrzegany jako motor zmian i jej główna siła napędowa?	2	11	12	5
5. Czy zarząd sieci jest dostępny dla wszystkich uczestników sieci (pojedynczych pracowników, grup roboczych, pracowników węzłów) w ich dążeniu do uzyskania lepszych wyników w pracy?	8	12	10	0
6. Czy zarząd sieci podejmuje działania w zakresie nawiązania kontaktów z klientami, dostawcami bądź innymi grupami biznesowymi spoza sieci (tworzenie relacji partnerskich)?	2	14	10	4

Źródło: Opracowanie własne.

Obszar – Polityka i strategia sieci

W tym obszarze badań sieci autor zajmuje się oceną implementacji celów i wartości sieci w jej strategię i planowanie. Ocena ta dotyczy również wiarygodności zebranych danych wykorzystanych do opracowania strategii i planów sieci (czy planowanie sieci na poziomie przedsiębiorstwa pokrywa się z planami na poziomie operacyjnym, czy sieć jest w stanie rozpoznać, kiedy i w jaki sposób należy zmienić swoje cele i strategię?).

Tabela 2

Obszar – Polityka i strategia sieci – wyniki badań

Treść pytań	0	1	2	3
1. Czy wykorzystanie danych do opracowania strategii sieci i jej biznesplanów obejmuje dane pochodzące z realizacji jej procesów wewnętrznych, klientów (np. dane dotyczące poziomu ich zadowolenia, konkurentów, itp.)	0	3	20	7
2. Czy polityka rozwoju sieci stanowi zespół wzajemnie powiązanych działań służących osiągnięciu jej celów strategicznych? (właściwa alokacja zadań i zasobów, jej akceptacja przez uczestników sieci itp.)	2	8	14	6
3. Czy członkowie sieci zostali zapoznani z zakresem zadań i obowiązków wynikających z jej celów strategicznych?	2	9	16	3
4. Czy sieć dysponuje systemem wczesnego ostrzegania w celu dokonania istotnych zmian wynikających z nieprzewidywanych sytuacji? (zmiana strategii, zmiana koniunktury na rynku itp.)	8	12	10	0

Źródło: Opracowanie własne.

Obszar – Pracownicy sieci

W tej części badań autor zajmuje się problemem – w jaki sposób sieć zachęca swoich pracowników do pełniejszego zaangażowania się w osiągnięcie coraz to lepszych wyników oraz poprawę jej funkcjonowania, a także w jaki sposób pozyskuje nowych pracowników, mających odpowiednie kompetencje w realizacji swoich celów strategicznych.

Tabela 3

Obszar – Pracownicy sieci – wyniki badań

Treść pytań	0	1	2	3
1. Czy udział pracowników sieci w szkoleniach wynika z wymogów bezpośrednio związanych ze strategią sieci i zapewnia realizację wyznaczonych celów?	5	8	14	3
2. Czy wiedza i umiejętności zdobyte na szkoleniach przyczyniają się do podniesienia kwalifikacji zasobów ludzkich?	0	8	20	2
3. Czy nowo pozyskani pracownicy sieci zapewniają jej bezpieczeństwo i odpowiadają potrzebom i wartościom określonym w strategii sieci?	3	15	10	2
4. Czy funkcjonuje system oceny każdego pracownika sieci?	4	10	16	0
5. Czy pracownicy węzłów sieci są coraz bardziej samodzielni i mogą mieć kompetencje do podejmowania decyzji i inicjowania zmian niezagrażających jej funkcjonowaniu?	2	18	10	0
6. Czy funkcjonuje skuteczna dwukierunkowa komunikacja z pracownikami sieci? (czy pracownicy są dobrze poinformowani i czy ich opinie brane są pod uwagę przez management sieci?)	5	14	11	0
7. Czy wkład pracowników sieci w poprawę jej funkcjonowania i osiągnięcia coraz to lepszych wyników jest właściwie oceniony i nagrodzony?	8	8	14	0

Źródło: Opracowanie własne.

Obszar – Współpraca w sieci i jej zasoby

W tym obszarze badanie autora koncentruje się na zasobach zewnętrznych (współpraca z dostawcami, dystrybutorami, organami władzy, placówkami naukowymi itp.) i wewnętrznymi sieci (finanse, system IT, nowe technologie, wiedza, inne wartości materialne itp.). Badanie tego obszaru pozwala na ocenę efektywności ich wykorzystania w realizacji strategii sieci.

Tabela 4

Obszar – Współpraca w sieci i jej zasoby – wyniki badań

Treść pytań	0	1	2	3
1. Czy zacieśnianie współpracy pomiędzy członkami sieci i innymi partnerami spoza sieci (podejście proaktywne) stwarza dodatkowe możliwości sprzedaży produktów bądź usług na rynku?	2	11	15	2
2. Czy sieć dysponuje odpowiednim systemem informacyjnym, dostarczającym istotnych (wiarygodnych) danych, niezbędnych do oceny realizacji strategii (wydajność, dane o dostawcach, klientach, poziomie ich zadowolenia itp.)	2	6	12	10
3. Czy wszystkie istotne informacje dotyczące członków sieci są wiarygodne, aktualne, łatwo dostępne i skierowane do właściwych podmiotów?	2	10	11	7
4. Czy istnieją właściwe procedury dotyczące przydziału środków finansowych niezbędnych do realizacji celów strategicznych?	3	17	10	0
5. Czy zasoby finansowe i materialne są racjonalnie wykorzystywane w zarządzaniu siecią?	0	14	10	6
6. Czy istnieje rutynowa procedura, która gwarantuje, że opracowanie i wdrażanie nowych bądź alternatywnych technologii zwiększy konkurencyjność sieci?	5	9	11	5

Źródło: Opracowanie własne.

Obszar – Procesy, produkty i usługi w sieci

W tej części badań autor koncentruje swoją uwagę dotyczącą działania sieci w zakresie pozyskania klientów (uczenia się i poznawania), budowania z nim takich relacji, które pozwalają realizować ich obecne i przyszłe potrzeby. Innym ważnym aspektem badawczym w tej części jest ocena zachodzących w sieci procesów (sposoby ich kontroli, dokumentacja, ilość przeprowadzonych audytów, zgodność z wymogami ISO itp.).

Tabela 5

Obszar – Procesy, produkty i usługi w sieci – wyniki badań

Treść pytań	0	1	2	3
1. Czy sieć posiada system, który zapewnia możliwość kontroli, że wszystkie produkty bądź usługi wytwarzane w sieci odpowiadają określonym normom (wymogom ISO)?	0	5	16	9
2. Czy sieć posiada określony system monitorowania w zakresie rozeznania potrzeb i oczekiwań członków sieci, klientów i wymogów rynku?	0	3	20	7
3. Czy udoskonalanie funkcjonujących w sieci procesów jest oparte na danych pochodzących od klientów i uczestników sieci?	0	5	18	7
4. Czy w sieci są przeprowadzane rutynowe działania mające na celu ocenę wszystkich zachodzących w niej procesów (audyty bądź inne)?	1	6	20	3
5. Czy przeprowadzane w sieci działania kontrolne oraz ich wyniki mają wpływ na znaczne wyeliminowanie zakłóceń?	2	8	12	4
6. Czy wszelkie działania pomocnicze (transfer wiedzy, przetwarzanie danych, transport, usługi prawne itp.) są odpowiednio dokumentowane i co najmniej w takim samym stopniu monitorowane i weryfikowane jak działalność główna sieci odnosząca się do wytwarzanych produktów i usług?	3	15	11	1

Źródło: Opracowanie własne.

Obszar – Klienci sieci

W tej części badań autor zwrócił uwagę na sposób identyfikowania i segmentowania grup klientów sieci oraz na zapoznanie się – z jakich parametrów korzysta sieć do określenia zadowolenia i lojalności, a także w jaki sposób dane pochodzące od klientów (częstość skarg, opóźnienie w dostawach, koszty gwarancyjne, anulowanie zamówień itp.) wykorzystane są w postrzeganiu obecnego klienta przez sieć.

Tabela 6

Obszar – Klienci sieci – wyniki badań

Treść pytań	0	1	2	3
1. Czy w sieci dokonuje się oceny relacji z klientami pod kątem określenia ich stopnia zadowolenia i lojalności? (ilość nowych klientów, liczba utraconych klientów, jakość, terminowość, pochwały, skargi itp.)	0	2	23	5
2. Czy wyniki badań (patrz pkt 1.) odnoszące się do zadowolenia i lojalności klientów wykorzystane są do utrzymania korzystnych tendencji i wysokiej wydajności w sieci?	0	6	20	4
3. Czy otrzymane wyniki (patrz pkt 1. i pkt 2.) są porównywane z konkurencją?	0	4	17	9
4. Czy regularnie sieć prowadzi ankietowanie swoich klientów pod kątem ich zadowolenia z produktów bądź usług wytwarzanych przez sieć celem określenia właściwych parametrów do określenia ich poziomu zadowolenia i lojalności?	0	3	18	9
5. Czy otrzymane wyniki są segmentowane (jakie kryteria?) i czy ułatwia ona realizowanie wielu celów biznesowych sieci i prowadzenia działań w stosunku do obecnych i potencjalnych klientów sieci?	1	2	24	3
6. Czy uzyskane wyniki są na bieżąco wykorzystane dla poprawy jakości produktów bądź usług w sieci?	0	4	24	2

Źródło: Opracowanie własne.

Obszar – Członkowie sieci

W tej części badań autor kieruje uwagę na to, w jaki sposób sieć identyfikuje potrzeby członków sieci i czy są one segmentowane (kryteria)?. Z jakich parametrów korzysta sieć w zakresie określenia stopnia zadowolenia i lojalności swoich członków?

Tabela 7

Obszar – Członkowie sieci – wyniki badań

Treść pytań	0	1	2	3
1. Czy w ocenie zadowolenia i lojalności członków sieci wykorzystuje się określone metody bądź wskaźniki?	8	9	13	0
2. Czy wyniki uzyskane w pkt 1 wskazują na pozytywne (negatywne) tendencje oraz utrzymywanie wysokiego poziomu wydajności (bądź jej spadku) w sieci?	7	10	13	0
3. Czy uzyskane wyniki są porównywane z konkurencją?	0	2	24	4
4. Czy sieć prowadzi regularne działania (rozmowy, bezpośrednie spotkania) ze swoimi członkami?	3	3	24	0
5. Czy wyniki badań są wykorzystywane w zakresie poprawy jakości oferowanych produktów bądź usług?	0	2	25	3

Źródło: Opracowanie własne.

Obszar – Pozaformalne działania sieci

W tym obszarze autor bada inne formy działalności sieci wynikające poza jej formalny zakres działań, a dotyczące „społeczności sieci” i jej otoczenia.

Tabela 8

Obszar – Pozaformalne działania sieci – wyniki badań

Treść pytań	0	1	2	3
1. Czy podejmowane są działania integrujące społeczność sieci (sport, rozrywka itp.)?	2	9	12	7
2. Czy sieć podejmuje działania na rzecz otoczenia (akcje charytatywne, ochrona na rzecz środowiska naturalnego, wsparcie działalności naukowo-badawczej)?	8	12	10	0
3. Czy wybór i forma tych działań istotnie wpływa na image sieci?	0	8	18	4
4. Czy działania te mają wpływ na tworzenie „właściwej kultury organizacyjnej sieci”?	0	9	15	6

Źródło: Opracowanie własne.

Obszar – Wyniki operacyjne sieci

Bieżący dostęp do wyników operacyjnych sieci to jedno z najważniejszych źródeł informacji kadr zarządzających. Dane te dostępne są w rocznych sprawozdaniach finansowych, jednak dla celów zarządzania krótkoterminowego niezbędny jest stały monitoring wyników operacyjnych. Obszar ten jest ważnym źródłem kompleksowych informacji na temat osiągniętych w sieci wyników operacyjnych. Osoby uprawnione do korzystania z tych informacji w sieci mogą otrzymywać dokładne, wyselekcjonowane spośród wielu kategorii, według potrzeb, informacje na temat przychodów i kosztów zarówno całej sieci, jak i jej członków. Powyższe zagadnienia stanowią zakres badawczy tego obszaru, którym zajmuje się autor.

Tabela 9

Obszar – Wyniki operacyjne sieci – wyniki badań

Treść pytań	0	1	2	3
1. Czy finansowe i pozafinansowe wyniki operacyjne sieci i jej członków wskazują na pozytywne trendy w rozwoju sieci? (zysk, marża, udział w rynku itp.)	0	5	25	0
2. Czy wyniki operacyjne sieci są porównywane z konkurencją lub podobnie działającymi sieciami? (czy są lepsze, takie same lub gorsze?)	2	3	16	9
3. Czy dokonuje się segmentacji otrzymanych wyników (kryteria)?	1	4	15	10
4. Czy wszystkie działania (procesy) odnoszące się do wytwarzanych produktów bądź usług są odpowiednio mierzone?	0	1	25	4
5. Czy wyniki operacyjne są wykorzystywane w procesach decyzyjnych w różnych obszarach działania sieci przez jej zarząd (wzrost komunikacji członków sieci, wzrost bezpieczeństwa działania sieci, rachunkowość, planowanie itp.)?	1	2	18	9

Źródło: Opracowanie własne.

Podsumowanie wyników

Controlling jako koncepcja zarządzania może stać się istotnym instrumentem doskonalenia organizacji sieciowej, elastycznej na zmieniające się potrzeby, kreatywnej i uczącej się, a jednocześnie pozwalającej na identyfikację jej szans i możliwości ich

wykorzystania w przyszłości, dlatego też podjęcie dalszych pełnych badań zarówno w obszarze teoretycznym i empirycznym pozwoli na zdobycie nowych doświadczeń, które wzbogacą naszą wiedzę o różnych aspektach jego oddziaływania w organizacji sieciowej.

Poniżej autor prezentuje wyniki badań (tab. 10). Ich interpretacja na chwilę obecną została celowo pominięta z uwagi na ograniczoną próbę badawczą. Wyniki ewaluacji na tym etapie badań będą bardzo pomocne w ich kontynuacji.

Tabela 10

Controlling w organizacji sieciowej –
wyniki badań według kryterium obszarów badawczych

Lp.	Obszar badawczy	Stopień sprawności [w %]
1.	Management	50,2%
2.	Polityka i strategia sieci	55,6%
3.	Pracownicy sieci	32,2%
4.	Współpracownicy sieci i jej zasoby	52,7%
5.	Procesy, produkty i usługi w sieci	57,3%
6.	Klienci sieci	79,3%
7.	Członkowie sieci	54,6%
8.	Pozaformalne działania sieci	51,9%
9.	Wyniki operacyjne sieci	68,9%

Źródło: Opracowanie własne.

4. Zakończenie

Badania, których przeprowadzenia podjął się autor ze względu na niewielką próbę badawczą, potraktowane zostały jako pilotaż, bardzo przydatny w przygotowaniu się do przeprowadzenia badań podstawowych. Przed rozpoczęciem badań postawiono tezę, że wykorzystanie controllingu jako koncepcji zarządzania organizacją sieciową daje przedsiębiorstwom możliwość osiągnięcia przewagi konkurencyjnej na rynkach w wyniku świadomie kształtowanych powiązań sieciowych. Celem autora było jej wstępne zweryfikowanie. Oczywiście wyniki badań zależą od różnych czynników, ale przede wszystkim od indywidualnych cech respondenta i jego powiązań z różnymi aspektami organizacji sieciowej, dlatego też ten pierwszy etap należy traktować w kategorii badań jakościowych, a w drugim rzędzie jako badań ilościowych. Największym problemem dla autora był dostęp do respondentów, którzy byliby gotowi do podjęcia współpracy. Wywiady, które autor przeprowadzał, pozwoliły mu poznać problemy związane z wykorzystaniem tej koncepcji w zarządzaniu organizacją sieciową, przed i w trakcie prowadzenia badań, a także ocenić trafność narzędzia badawczego, którym była ankieta. Na podstawie dotychczasowych doświadczeń, przed ponownym przystąpieniem do dalszych badań, autor będzie mógł zweryfikować i udoskonalić formę ankiety. Na ostateczne wnioski należy jeszcze poczekać

do momentu pełnej realizacji założonych w projekcie autora zadań badawczych. Zaprezentowane w artykule przykładowe pytania – problemy, obejmujące różne obszary funkcjonowania controllingu w organizacji sieciowej, wskazują na bardzo szeroki wachlarz obszaru badawczego. Controlling w działaniu sieci jest jeszcze w polskim obszarze mało znany, wymaga dalszych badań teoretycznych i empirycznych, a zrozumienie jego znaczącej roli w zarządzaniu organizacją sieciową jest w chwili obecnej tylko kwestią czasu.

Bibliografia

1. Castells M.: Die Netzwerkgesellschaft, das Informationszeitalter: Wirtschaft, Gesellschaft, Kultur. Leske+Budrich, Opladen 2001.
2. Hess T.: Netzwerkcontrolling: Instrumente und ihre Werkzeugunterstützung. Gabler Verlag, Wiesbaden 2002.
3. Jurga A.: Przedsiębiorstwo wirtualne jako szczególny przypadek organizacji sieciowej, [w:] Trzcieleński S. (red.): Nowoczesne przedsiębiorstwo. Instytut Inżynierii Zarządzania Politechniki Poznańskiej, Poznań 2005.
4. Jędralska K.: Zarządzanie przez controlling w sieci wartości. Akademia Ekonomiczna, Katowice 2007.
5. Sydow J.: Strategische Netzwerke: Evolution und Organisation. Wiesbaden 1993.