

Jan Duraj

Uniwersytet Łódzki

O ROLI I ZNACZENIU FUNKCJONALNEJ ANALIZY EKONOMICZNEJ W ZARZĄDZANIU PRZEDSIĘBIORSTWEM

1. Wstęp

Zarządzanie jest złożonym procesem, który w największym stopniu wpływa na stworzenie i zapewnienie warunków sprzyjających pomyślnej realizacji wielu różnorodnych zadań, zorientowanych wokół wypełniania misji i celów ostatecznych przedsiębiorstwa.

Misja i cel ostateczny przedsiębiorstwa, w postaci maksymalizacji długookresowego zysku i rozwoju przedsiębiorstwa, w sposób jednoznaczny wskazują na potrzebę stworzenia wielokryterialnego i wielowymiarowego systemu ocen, zdolnego do ich promowania. Misję i cel ostateczny przedsiębiorstwa zaliczyć można do podstawowych kategorii filozofii i pragmatyki działania przedsiębiorstwa. Misja kreuje podstawy formułowania, realizacji i kontroli zadania ostatecznego, które wynikając z niej, winno nie tylko przystawać do misji, lecz przede wszystkim ją wzmacniać i rozwijać. Tego rodzaju stwierdzenie można uznać za zasadniczy paradygmat zarządzania oraz podstawę rozważań poświęconych roli i znaczeniu funkcjonalnej analizy ekonomicznej w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Analiza funkcjonalna jest, podobnie jak każdy inny rodzaj analizy ekonomicznej, trudna do zdefiniowania ze względu na jej wszechobecność we wszystkich funkcjach zarządzania, stąd można nazwać ją metafunkcją zarządzania, oraz ze względu na liczne ważne zadania, jakie realizuje w tym procesie. O funkcjonalnej analizie ekonomicznej należy mówić – podobnie jak o pozostałych rodzajach analizy ekonomicznej – jako o systemie metod i jako o instrumencie zarządzania, niezbędnym do koordynacji, synchronizacji i integracji działalności rzeczowej i regulacyjnej przedsiębiorstwa.

Zasadniczym celem opracowania jest wskazanie, iż funkcjonalny wymiar analizy ekonomicznej wiąże się wprost nie tylko z misją i celem ostatecznym przedsiębiorstwa, lecz także z koniecznością zapewniania trwałych warunków jego egzystencji.

2. Pojęcie analizy funkcjonalnej

Funkcjonalna analiza ekonomiczna przedsiębiorstwa jest wyodrębniona z całości kształtu analiz ekonomicznych na podstawie kryterium stosowanych metod analitycznych. Należy ją przeto rozumieć jako system metod diagnozowania oraz analizowania istnienia i współzależności działania określonych elementów, części, procesów i struktur, głównie ze względu na jeden zasadniczy wymiar ewaluacji. Tym podstawowym wymiarem oceny jest ich wpływ na powodzenie funkcjonowania przedsiębiorstwa jako całości. Tak sformułowany zasadniczy punkt odniesienia oceny wpływu elementów, części, procesów i struktur na powodzenie działania przedsiębiorstwa jako całości nie stanowi jasno sformułowanej podstawowej hipotezy opracowania, którą jest twierdzenie o tym, że analiza funkcjonalna jest jednocześnie instrumentem zarządzania i systemem metod oceny działalności przedsiębiorstwa, pretendującymi do zajęcia szczególnego miejsca w systemie zarządzania nie tylko przedsiębiorstwami zarobkującymi.

Przyjęcie misji i celu ostatecznego przedsiębiorstwa, w postaci maksymalizacji zysku długookresowego i rozwoju tej jednostki gospodarczej, za podstawę sformułowania zasadniczych twierdzeń odnoszących się do analizy funkcjonalnej, znajduje uzasadnienie w tej koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem zarobkującym, w której misja jest najpoważniejszym celem, a zarazem kryterium oceny zasadności i racjonalności działania każdego podmiotu gospodarującego. Podejście funkcjonalne w analizie ekonomicznej wskazuje bowiem w sposób jednoznaczny, iż pewne funkcje są niezbędne w przedsiębiorstwie, gdyż bez nich przedsiębiorstwo nie przetrwa, oraz że pewne formy i struktury społeczne, organizacyjne i prawne są konieczne do wypełnienia tych niezbędnych funkcji.

Przedstawienie istoty, a nawet samego pojęcia, analizy funkcjonalnej wymaga wskazania, iż nie jest to łatwe i proste zadanie. Zasygnalizowane trudność i złożoność zdefiniowania pojęcia analizy funkcjonalnej wynikają z samego wieloznacznego określenia terminu „funkcja”. Na ogół dzięki kontekstowi wiemy, w jakim sensie termin funkcja został użyty. Pokrewne znaczenie terminu funkcja obejmuje przykładowo: współzależność, wzajemne związki, działanie, rola, zadanie, praca, stanowisko, a nawet obowiązki, które ktoś lub coś ma wykonywać.

Funkcja jest jednym z podstawowych pojęć matematyki, które wyraża wzajemny związek lub zależność co najmniej dwóch wielkości. W architekturze i sztuce jest ona podstawą aprobaty elementów technicznych i estetycznych dzieła. W biologii funkcja jest rozumiana jako procesy życiowe lub organiczne rozważane ze

względu na to, w jaki sposób przyczyniają się do podtrzymania działania organizmu. Funkcją powtarzalnych procesów fizjologicznych jest ich zgodność z potrzebami organizmu.

Wymiary interpretacyjne pojęcia „funkcja” odnosić się mogą także do:

- 1) publicznych zebrań, uroczystych bankietów, szczególnych okazji,
- 2) rodzaju specjalizacji, specyfikacji i kombinacji jednostki w takim stopniu, w jakim stanowi to dla niej podstawę stałej możliwości osiągania zadań i celów,
- 3) aktywności przypisanej obowiązkom związanym ze statusem społecznym, z zajmowaniem stanowisk urzędowych itd.

Podkreślić należy, iż funkcje są rozumiane nie tylko jako udział osób zajmujących określone stanowiska. Odnoszą się one bowiem także do szerokiej gamy unormowanych działań, procesów społecznych, wzorów kultury i systemów przekonań istniejących w społeczeństwie. Z tego więc względu te różnorodne i zapewne niepełne określenia oraz przekroje analityczne pojęcia funkcja pozwalają wskazać na szczególną rolę i miejsce poszczególnych elementów, części, procesów i struktur w działalności przedsiębiorstwa. Ich szczególność, a tym samym ważność, jest rozpatrywana z uwzględnieniem pełnienia przez nie jakichś ważnych, a nawet żywotnych dla przedsiębiorstwa funkcji.

Tym samym z tego punktu widzenia można wyróżnić trzy następujące rodzaje elementów, części, procesów i struktur, a mianowicie:

- a) funkcjonalne,
- b) dysfunkcjonalne oraz
- c) niefunkcjonalne.

Element, proces i struktura mogą być funkcjonalne, kiedy to pozytywnie wpływają na działalność przedsiębiorstwa. Dysfunkcjonalność zmniejsza skuteczność i racjonalność działania oraz adaptację przedsiębiorstwa. Natomiast składnik niefunkcjonalny nie ma istotnego wpływu na przystosowanie i inne rezultaty przedsiębiorstwa.

Owo wyróżnienie tych trzech rodzajów działania pozwala na wskazanie, iż w analizie funkcjonalnej przedsiębiorstwa odsłaniają się waga i znaczenie relatywizmu diagnostyczno-analitycznego. Istotą tego relatywizmu diagnostyczno-analitycznego można sprowadzić do wykazania, czy i jaką funkcję pełni dane element, proces czy struktura w ramach przedsiębiorstwa; tym samym więc mamy sposobność wskazania:

- a) że w odniesieniu do jakiegoś stanu przedsiębiorstwa określamy coś jako funkcjonalne, dysfunkcjonalne oraz niefunkcjonalne,
- b) na liczbę różnych elementów, procesów i struktur, które pełnić mogą tę samą funkcję oraz
- c) że te same element, proces czy struktura mogą pełnić wiele funkcji.

Kwestią nierozstrzygniętą mogą być zakres i rodzaj elementów, procesów i struktur tworzących daną funkcję. Co więcej, z punktu widzenia orientacji zarząd-

czych wskazane jest podkreślenie roli i wagi trzech podstawowych postulatów analizy funkcjonalnej, a mianowicie: jedności, uniwersalności i niezbędności.

Nasuwa się pytanie o to, czy do uznania niezbędności każdej istniejącej części konieczne jest uznanie jej za element funkcjonalny i odrzucenie dysfunkcjonalnych elementów?

Wydaje się, że analiza procesów funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa wskazuje na potrzebę udzielenia na to pytanie odpowiedzi zaprzeczającej, gdyż diagnostyczne stwierdzenie o charakterze dysfunkcjonalności pewnych części, procesu czy struktury powinno prowadzić przede wszystkim do zbadania możliwości przekształcenia tej składowej przedsiębiorstwa w funkcjonalną. Nadto to, co w danym czasie, warunkach i sytuacjach jest dysfunkcjonalne, może się okazać funkcjonalne w następnym okresie i w zmienionych sytuacjach czy też warunkach. Tego rodzaju spostrzeżenie podkreśla znaczenie zasady relatywnej roli każdego elementu, procesu i struktury w działalności przedsiębiorstwa.

Można też wskazać na pojawienie się wielu alternatyw funkcjonalnych, równoważników funkcjonalnych czy też substytutów funkcjonalnych, których rola w wypełnianiu misji wydaje się różnicować pod wpływem określonych warunków i położenia przedsiębiorstwa. Alternatywy funkcjonalne mogą określać preferencje wyboru w zależności od wielu sytuacji i zmiennych kształtujących działalność przedsiębiorstwa. Równoważniki funkcjonalne określają ekwiwalenty, natomiast substytuty funkcjonalne zawierają wymianę, zastępowanie jednych elementów, procesów i struktur działania przez inne.

3. Analiza funkcjonalna a misja i cel ostateczny przedsiębiorstwa

Przyjęcie do rozważań nad analizą funkcjonalną misji i celu ostatecznego przedsiębiorstwa, w postaci maksymalizacji zysku długookresowego i rozwoju przedsiębiorstwa, jest – jak się wydaje – uzasadnioną koncepcją i zarazem praktyką jego działania także ze względu na to, iż zawiera w sobie dwie zasadnicze kategorie o charakterze krytycznym dla funkcjonowania tej jednostki gospodarczej. Sprzyja ona również pozytywnemu eksponowaniu kompleksowego i zarazem systemowego podejścia do zarządzania przedsiębiorstwem, w którym odzwierciedla się wielość funkcji pełnionych jednocześnie przez tę jednostkę na rzecz otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego. Co więcej, tworzenie i kontrolowanie relacji misja–cel ostateczny przedsiębiorstwa w sposób bezpośredni kształtuje programy, budżety, procedury realizacji strategii działań tej jednostki oraz kreuje możliwość budowania i analizy zewnętrznych i wewnętrznych relacji przedsiębiorstwa z jego otoczeniem.

Skierowanie rozważań na rolę i znaczenie analizy funkcjonalnej w kontekście relacji misja–cel ostateczny przedsiębiorstwa w sposób jednoznaczny odślania także konieczność wielopodmiotowej, wieloaspektowej oraz zmieniającej się oceny działania tej jednostki, w zależności od przyjętego kryterium.

W analizie funkcjonalnej jednym z zasadniczych kryteriów oceny jest określenie bilansu funkcji danego elementu, części, procesu itd. z punktu widzenia działań przedsiębiorstwa jako całości. Jeśli te elementy, części i procesy oraz struktury działania przyczyniają się do realizacji zadań przedsiębiorstwa, to wówczas odgrywają one użyteczną rolę i mają charakter funkcjonalny.

Wyróżnienie funkcjonalnego – a tym samym dysfunkcjonalnego i niefunkcjonalnego – charakteru podmiotów, przedmiotów, procesów i struktur działania przedsiębiorstwa pozwala na sporządzenie *sui generis* bilansu ich wkładu do osiągnięcia celu ostatecznego tej jednostki. Tego rodzaju ujęcie nie wynika tylko z potrzeby diagnozowania roli i miejsca poszczególnych elementów w wypełnianiu zadania ostatecznego i misji przedsiębiorstwa, lecz z konieczności podjęcia prewencyjnych i terapeutycznych działań przez kadrę zarządzającą, w którym to działaniu diagnostyczne opisy tworzą podstawę oceny funkcji spełnianych przez uregulowaną formalnie i nieformalnie oraz apriorycznie działalność przedsiębiorstwa.

Nasuwa się pytanie o to, czy w realizacji zasadniczego zadania potrzebne jest zwrócenie uwagi na podejście funkcjonalne w ekonomicznej i organizacyjnej analizie decyzyjnej przedsiębiorstwa. Analiza decyzyjna jest tym rodzajem analizy, w której odwołania się paradygmat konieczności wyboru, realizacji i kontroli tych decyzji, które wynikają z prognozowania i planowania, tworzą trwałe możliwości osiągania celów funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa. Tego rodzaju stwierdzenie nie przesłania potrzeby postrzegania analizy decyzyjnej jako systemu metod oceny zorientowanych na racjonalizację działalności regulacyjnej i rzeczowej przedsiębiorstwa. Ocena ta, stanowiąc podsystem motywacji, określa pożądane kierunki, warunki działań oraz sposoby gospodarowania zasobami, zorientowane na realizację wielu różnorodnych zadań z uwzględnieniem różnych grup interesów przedsiębiorstwa.

Generalnie rzecz biorąc, można wyróżnić – ze względu na podmiotowy charakter oceny działania przedsiębiorstwa – cele trojakiemu rodzaju, a mianowicie: właścicieli, zarządzających oraz pozostałych interesariuszy. Ten trójdzielny charakter oceny działania przedsiębiorstwa został sformułowany jako wynik wyróżnienia trzech operacyjnych celów przedsiębiorstwa o różnym priorytecie, w zależności od czasu, warunków i sytuacji zarówno w samym przedsiębiorstwie, jak i poza nim.

4. Paradygmaty funkcjonalnej analizy ekonomicznej przedsiębiorstwa

Funkcjonalna analiza ekonomiczna, będąca określonym kierunkiem badania, eksplanacji i oceny faktów, zjawisk i procesów gospodarczo-społecznych, pozwala nie tylko ustalić ich rolę i znaczenie w przedsiębiorstwie, ale także określić zasadę równowagi funkcjonalnej procesów gospodarczych i przestrzegać jej. Ta zasada

równowagi funkcjonalnej procesów gospodarczych może być rozumiana jako proces zarządzania poszczególnymi obszarami – funkcjami przedsiębiorstwa, cechujący się brakiem nadmiernych napięć, sprzeczności i konfliktów, związanych z realizacją zadania ostatecznego przedsiębiorstwa i jego misji. Do zapewnienia takich warunków niezbędne jest koordynowanie, zsynchronizowanie i zintegrowanie wszystkich instrumentów zarządzania oraz zasobów, procesów i struktur działania przedsiębiorstwa, aby osiągnąć pozytywny efekt synergiczny. Może on dowodzić braku procesów, struktur i elementów działania nie tylko dysfunkcjonalnych – lub ich znikomej siły wpływu – lecz także przystających do danych sytuacji i warunków rozwiązań systemu zarządzania, w którym nie zaistniało dysfunkcjonalne planowanie czy też kontrolowanie.

Dysfunkcjonalne oblicze kontroli może się uwidaczniać w nieracjonalności instrumentów kontroli oraz nierozsądnych standardach i normach. To nie normy i nierozsądne standardy powinny rządzić przedsiębiorstwem. Punktem odniesienia bowiem powinny być nadrzędne i ostateczne cele przedsiębiorstwa, wywodzące się z jego misji.

Gdy systemy kontrolne nie są w stanie monitorować wszystkiego, niekiedy pojawiają się problemy dysfunkcjonalności, gdyż podmioty oceny mogą się starać dobrze wypaść jedynie ze względu na kontrolowany obszar i sposób realizacji zadań. Taka zaś sytuacja tworzyć może warunki kreowania pozorów dobrej pracy, manipulowania danymi liczbowymi w celu uzyskania wysokiej pozytywnej oceny. Problemy dysfunkcjonalności mogą pojawić się także w procesie podejmowania decyzji, a więc wcześniej w stosunku do ich realizacji.

Procesy podejmowania i realizacji decyzji, przebiegające w sferze regulacyjnej lub regulacyjno-rzeczowej, rozpoczynają się od analizy problemu o charakterze diagnostycznym. Diagnoza problemu, który pojawia się nie tylko wtedy, gdy istnieją rozbieżności między faktycznym a pożądanym stanem, stanowi podstawę ustalenia kryteriów oceny. Te kryteria oceny problemu decyzyjnego powinny odzwierciedlać wartości i normy cenione przez przedsiębiorstwo, a ściślej przez jego właścicieli, zarządzających i pozostałych interesariuszy. Te grupy osób zainteresowanych działalnością przedsiębiorstwa mają na ogół odmienne priorytety i przypisują zróżnicowane wagi zastosowanym kryteriom. Wybrana na podstawie określonego kryterium celu najlepsza decyzja zostaje wdrożona, wynikiem zaś jej realizacji jest określony efekt, który w funkcjonalnej analizie decyzyjnej powinien być oceniany z punktu widzenia jego wpływu na funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstwa. Przedstawiona w ten sposób sekwencyjna procedura w formie powiązanych z sobą kolejnych czynności, zmierzających do podjęcia i realizacji określonych decyzji, szczególnie istotnych dla misji przedsiębiorstwa, wskazuje, a zarazem eksponuje teleologiczny wymiar systemu zarządzania przedsiębiorstwem opartego na analizie funkcjonalnej.

Teleologia zakłada, że znajomość zamiarów lub celów determinuje bieg działania i rozwoju. Jest to przekonanie, że na podstawie doktryny ewolucyjnej można wyjaśnić przyczynę oraz motyw zmienności i adaptacji przedsiębiorstwa w tym celu, aby przedsiębiorstwa lub ich funkcje przetrwały i rozwinęły się. Forma i/lub cel determinują rozwój i postępowanie przedsiębiorstwa, zmierzające do stworzenia długookresowych, a zarazem trwałych warunków osiągania zysku zatrzymanego. Ta bowiem kategoria zysku jest szczególnie ważna dla rozwoju przedsiębiorstwa, stąd, jak wynika z decyzji o tworzeniu i podziale zysku netto, problem przeznaczenia osiągniętego zysku znajduje się w centrum uwagi zarządzających, właścicieli oraz pozostałych interesariuszy.

Istotne może być pytanie o to, czy podejście funkcjonalne w decyzyjnej analizie ekonomicznej nie niszczy lub nie ogranicza nowych sposobów postrzegania, organizowania i gospodarowania. Pytanie to jest zasadne z tego względu, iż nowe sposoby organizowania i gospodarowania wymagają nowego myślenia, niejednokrotnie nacechowanego licznymi pułapkami i mirażami sukcesu. Przedsiębiorstwo jest zawsze uzależnione od tworzenia podzielanych przez jego członków opinii na temat znaczeń i sposobów rozumienia, ponieważ muszą być one wspólnymi punktami odniesienia, jeśli ludzie mają kształtować i porządkować swoje działania w sposób zorganizowany. Podejście funkcjonalne odślania rolę i znaczenie funkcji przywództwa, której istotą jest wzbudzanie poczucia wspólnej radosnej wizji oraz wspólnie i żarliwie wyznawanych wartości. Pełnienie tej funkcji jest warunkiem tworzenia trwałych skoncentrowanych działań na wspólnie obranym celu. Istniejące schematy organizacyjne przedsiębiorstw, zasady, reguły i panująca w przedsiębiorstwach kultura organizacyjna tworzą wraz z systemem motywacyjnym niezbędną sieć ludzkich działań, które nie mogą jednakże przesłaniać konieczności tworzenia, rozwijania i wykorzystywania wyobraźni.

Wydaje się, że należy ją traktować przede wszystkim jako zdolność nie tylko do tworzenia wyobrażeń twórczych, przewidywania i odtwarzania, ale także do przedstawiania sobie, zgodnie z własną wolą, sytuacji, osób, przedmiotów i zjawisk nie widzianych dotąd¹. Tym samym wyobrażenie jest obrazem wywołanym w świadomości ludzkiej, będącej podstawą także budowania i rozwijania misji przedsiębiorstwa.

Wydaje się, że przyjęcie celu ostatecznego przedsiębiorstwa, w postaci maksymalizacji zysku długookresowego i rozwoju tej jednostki gospodarczej, tworzy możliwość realizacji paradygmatu, uzasadnionego nowymi tendencjami w zarządzaniu, o konieczności poszukiwania i wykorzystywania sposobów podtrzymywania i rozwijania skłonności przedsiębiorstw do ciągłego samoorganizowania się. Jest to bowiem podstawowy warunek przystosowania się i jednocześnie rozwoju każdego przedsiębiorstwa. Wykorzystanie wyobraźni stanowi swoistego rodzaju prowokowane ryzyko innowacji i zmian, w którym odzwierciedlają się spodziewane korzyści z losowości, nie-

¹ *Słownik języka polskiego*, PWN, Warszawa 1981, s. 826.

jednoznaczności, różnorodności, mające miejsce w obrębie systemu wyobrażeń zorientowanych na nowe sposoby myślenia, postrzegania i działania.

Planowanie i plany nie powinny prowadzić do nieelastyczności przedsiębiorstwa, lecz powinny tę elastyczność wzmacniać, prowadząc do wzrostu jego wrażliwości i wysokiej oceny roli wpływu otoczenia na jego rezultaty. Elastyczność pociąga za sobą konieczność przewartościowania roli i znaczenia dotychczasowych decyzji, podejmowanych w zarządzaniu całym przedsiębiorstwem i jego poszczególnymi sektorami. Takie zarządzanie powinno się opierać na koncepcjach, działaniach i zdarzeniach o charakterze w tym sensie strategicznym, że nie realizuje ono tylko planów i nie jest ono ograniczane przez te plany, lecz stanowi wartość rezydualną silnego poczucia celów, które przedsiębiorstwo chce ostatecznie osiągnąć. W tym sensie zarządzanie można traktować jako wykorzystanie wyobraźni do realizacji uprawomocnionej planem i decyzjami sztuki osiągnięcia sukcesu, w której mamy do czynienia zarówno z wiarą i zaufaniem w możliwości, jak i z realizmem i potrzebą pokonywania przeszkód w realizacji obrazów wyobraźni.

5. Podsumowanie

Funkcjonalna analiza ekonomiczna jest szczególnego rodzaju instrumentem i systemem metod oceny, pozwalającym na uczynienie z misji i celu ostatecznego przedsiębiorstwa zasadniczej podstawy wartościowania skuteczności i racjonalności jego działania. Działanie to przyjąć może formę funkcjonalną, dysfunkcjonalną i niefunkcjonalną. Te trzy formy działania uwidaczniają zasadniczą wagę i znaczenie relatywizmu diagnostyczno-analitycznego. Relatywizm ten pozwala wskazać na rodzaj funkcji pełnionych przez dane elementy, procesy, struktury w działalności przedsiębiorstwa. Winny one zmierzać do wzrostu elastyczności przedsiębiorstwa oraz wykorzystania wyobraźni ludzkiej do formułowania i realizacji sztuki osiągnięcia sukcesu przez przedsiębiorstwo.

ABOUT THE ROLE AND MEANING OF FUNCTIONAL ECONOMIC ANALYSIS IN MANAGEMENT

Summary

Economic analysis of company possesses at least threefold character. It is as tool and metafunction of managements and system of methods of estimation. Its preference part and meaning is reflected mostly in processes of prognosting, deciding and controlling. Functional economic analysis is of special kind tool and system of methods of estimation oriented towards mission and last aim. It permits create of mission and of aim final firms of principle base of estimation of efficiency and rationalities its activities in functional, unfunctional and nonfunctional dimensions.