

Alicja Żarowska*, Wiesław Waszkielewicz*

SYSTEMY INFORMATYCZNE JAKO EFEKTYWNY EKONOMICZNIE SPOSÓB ZARZĄDZANIA PROCESAMI GOSPODARCZYMI

Artykuł zawiera krótkie informacje na temat kontroli w przedsiębiorstwie. Pokazuje podstawowe zasady, na jakich oparte jest planowanie oraz kontrola. Ponadto opisuje projektowanie efektywnych systemów kontroli oraz zwraca uwagę, jakie czynności powinny zostać wykonane, aby ominąć dysfunkcyjne skutki kontroli.

Słowa kluczowe: *kontrolling, kontrola, planowanie, efektywność*

*INFORMATION SYSTEMS AS AN EFFICIENT WAY OF ECONOMIC
PROCESS MANAGEMENT*

This paper is a brief information about controlling in organization. It shows the principles of planning and control. It also describes designing effective control systems and tells what should be done to avoid disfunctional effects of control.

Keywords: *controlling, control, planning, effectiveness*

1. KONTROLING JAKO SYSTEMOWY SPOSÓB ZARZĄDZANIA

Kontrolling i budżetowanie to jedno z podstawowych narzędzi systematycznego i sformalizowanego zarządzania, które z jednej strony uwzględnia interesy poszczególnych menedżerów skorelowane z wizją i misją przedsiębiorstwa, z drugiej zaś pozwala skonfrontować zasoby, jakie znajdują się w dyspozycji firmy, z rzeczywistością i zamierzeniami określonymi w planach długookresowych.

Kontrola marketingu definiowana jest jako systematyczne sprawdzanie i ocenianie celów marketingowych i polityki przedsiębiorstwa w tym zakresie oraz metod realizacji celów [5]. Kontrola pozwala przede wszystkim na diagnozę podjętych działań, monitorowanie przebiegu ich realizacji, a na podstawie dostarczanych przez kontrolę informacji również na prognozowanie zjawisk rynkowych.

Kontrolling stanowi system koordynujący określone działania w zakresie:

- planowania i kontroli,
- gromadzenia i przetwarzania informacji

Najważniejsze różnice pomiędzy nimi zestawiono w tabeli 1.

* Wydział Zarządzania, Akademia Górniczo-Hutnicza, Kraków

Tabela 1
Różnice pomiędzy kontrolą a kontrolingiem

	Kontrola	Kontroling	
Orientacja na przeszłość	stwierdza błędy	koordynuje	Orientacja na przyszłość
	wnioskuje naprawienie błędów	nadzoruje	
	szuka winnych	doradza	
	wnioskuje pokrycie szkód	pomaga metodycznie	
	wnioskuje nałożenie kary	wnioskuje rozwiązania	
	wnioskuje zmiany personalne	proponuje środki zaradcze	
	wnioskuje zmiany organizacyjne	inspiruje, przestrzega, wskazuje na obce doświadczenia.	

Źródło: [6]

W tabeli 2 zamieszczono zestawienie cech kontrolingu marketingowego z instrumentami, które umożliwiają funkcjonowanie tego systemu.

Kontroling w badanej firmie jest składającym się z czterech kroków procesem określania standardów opartych na celach firmy, pomiarach i raportowaniu aktualnej wydajności, porównaniu oraz korekcie i działaniach prewencyjnych.

Standardy wydajności pochodzą od funkcji planowania. Nieważne, jak trudne, standardy powinny być zakładane dla każdego ważnego zadania. Pomimo iż pokusa może być ogromna, obniżanie standardów w celu dostosowania ich do wcześniejszych osiągnięć nie jest rozwiązaniem problemów wydajnościowych. Z drugiej strony, menedżer jest zmuszony obniżyć standardy, jeżeli są one nieosiągalne z powodu limitów zasobów i zewnętrznych czynników biznesowych.

Poprawki są konieczne, kiedy wydajność jest niższa, niż zakładają to standardy. W takiej sytuacji musi zostać przeprowadzona akcja prewencyjna, która zapewni, że problem się nie powtórzy. Jeśli wydajność jest większa lub równa standardom, użyteczne jest wzmocnienie zachowań, które prowadziły do akceptowalnej wydajności [7].

Skuteczne wdrożenie kontrolingu w przedsiębiorstwie wymaga nie tylko dobrego przygotowania merytorycznego, ale także odpowiedniej infrastruktury technicznej i mechanizmów zarządzania budżetem oraz kontroli jego realizacji.

Wdrożenie kontrolingu powinno obejmować poniższe zagadnienia:

- wszechstronne analizy scenariuszowe;
- integrację danych z różnych systemów transakcyjnych funkcjonujących w przedsiębiorstwie lub spółkach zależnych, a także danych zewnętrznych;
- scalanie budżetów cząstkowych w budżet zasadniczy;
- porównanie wartości rzeczywistych z wieloma wersjami budżetów (np. budżet „sztywny” i budżety elastyczne);

- analizę odchyłeń wartości rzeczywistych od wartości planowanych;
- automatyczne monitorowanie wybranych wielkości;
- alarmowanie przekroczenia budżetu;
- narzędzia do wprowadzania operacyjnych i finansowych budżetów cząstkowych;
- budżetowanie na bazie poprzednich okresów rozrachunkowych i korektę w oparciu o prognozowane wartości wskaźników finansowych;
- powiązania z innymi wielowymiarowymi analizami: analizą kosztów, analizą wyniku finansowego, analizą sprzedaży, analizą bilansu, analizą należności itp.;
- hierarchiczną strukturę analiz ekonomicznych: od syntetycznej analizy budżetu, bilansu i przepływów finansowych, poprzez wielowymiarowe analizy wyniku finansowego, należności itp., do analitycznych analiz rentowności sprzedaży pojedynczych produktów i płatności klientów;
- wspomaganie informatyczne różnych metod budżetowania.

Tabela 2
Cechy kontrolingu marketingowego

	Orientacja na cele	Orientacja na wąskie gardła	Orientacja na przyszłość	Orientacja na klienta
Planowanie wyników	Ilościowe i wartościowe określenie celów, kontrola wykonania celów (przychody)	Rozdzielenie środków na obszary dające wysokie zyski	Analiza wartości planowanych i rzeczywistych – poprawa zyskowności	Analiza wskaźnika utrzymania klientów, prognozowanie popytu i sprzedaży wg asortymentu
Planowanie finansowe	Planowanie ramowych warunków finansowych (wpływy i wydatki)	Wąskie gardła w płynności	Analiza wartości planowanych i rzeczywistych – poprawa płynności	Analiza kosztów obsługi klientów w przekrojach, przychody z poszczególnych produktów
Rachunek kosztów postulowanych	Planowanie rentowności	Określenie wąskich gardeł	Analiza odchyłeń, produktywność stanowisk	Rentowność wg grup klientów, regionów sprzedaży i produktów
Marketing-mix	Ilościowe i wartościowe określenie celów. Kontrola wykonania celów marketingowych	Weryfikacja dystrybucji, systemu komunikacji rynkowej, planowania nowych produktów	Analiza możliwości poprawy funkcjonowania instrumentów marketingowych, planowanie pozycji rynkowej, benchmarking	Dopasowanie działań do wymagań klientów

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [3]

2. CHARAKTERYSTYKA PROCESU KONTROLI

Proces kontroli jest cykliczny, co oznacza, że nigdy się nie kończy. Kontroling prowadzi do identyfikacji nowych problemów, a to wymusza potrzebę ustanawiania standardów wydajności, pomiarów jakości itd.

Pracownicy często postrzegają kontroling negatywnie. Specyficzna natura kontrolingu często prowadzi do tego, iż kierownictwo wymaga zmiany zachowania pracowników. Nie ważne, jak pozytywne dla organizacji mogą być zmiany, pracownicy ciągle mogą uważać je za negatywne.

Kontrola jest zarówno przewidywaniem, jak i retrospekcją. Proces przewidujący problemy i podejmujący akcję prewencyjną.

Dobrze przygotowany system kontroli winien przebiegać według następujących etapów:

1. Ustalenie norm i metod pomiaru wszystkich kontrolowanych parametrów, od sprzedaży i zadań produkcyjnych do obecności pracowników w pracy i stanu bezpieczeństwa pracy. Aby etap ten był skuteczny, normy muszą być określony w sposób zrozumiały i akceptowany przez zainteresowanych. Metody pomiaru winny być też przez pracowników uznane za dokładne.
2. Trwały i powtarzalny pomiar kontrolowanych parametrów, o częstotliwości określonej dla każdego z nich.
3. Sprawdzenie, czy zamierzona wielkość jest zgodna z normami – to najłatwiejszy etap procesu kontroli. Jeżeli realizacja jest zgodna z normami, kierownik może stwierdzić, że wszystko jest pod kontrolą, i nie powinien ingerować w funkcjonowanie organizacji.
4. Końcowym etapem są działania korygujące, występujące wówczas, gdy realizacja nie podlega normom. Działanie korygujące może polegać na zmianie któregoś ze sposobów funkcjonowania organizacji lub pierwotnie przyjętych norm [3].

Kontroling jest powiązany z każdą z innych funkcji zarządzania. Kontroling tworzy się na bazie planowania, organizacji i przewodzenia.

3. STRATEGIE KONTROLI ZARZĄDCZEJ

Menedżerowie mogą używać jednej lub kombinacji trzech strategii lub stylów kontrolnych: rynek, biurokracja i klan. Każda odpowiada za różne cele. Siły zewnętrzne uzupełniają kontrole rynku. Bez zewnętrznych sił wywołujących niezbędną kontrolę zarządzający mogą wykorzystać kontrolę wewnętrzną biurokratyczną albo kontrolę kliki. Pierwsza polega na budżetach i regułach. Druga polega na zaspokajaniu potrzeb socjalnych pracowników poprzez dawanie im poczucia, iż są nieodzowną częścią organizacji [7].

Samokontrola, czasami nazywana kontrolą nieustrukturyzowaną, stanowi uzupełnienie kontroli rynku, biurokracji i kliki. Poprzez trenowanie i zachęcanie osób do podejmowania inicjatywy dotyczącej problemów na ich stanowiskach osiągnąć można indywidualny rozwój. To z kolei prowadzi do samokontroli. Samokontrola zatem daje korzyści organizacji i zwiększa poczucie indywidualnej wartości w organizacji.

4. PROJEKTOWANIE EFEKTYWNYCH SYSTEMÓW KONTROLI

Efektywne systemy kontroli charakteryzują się:

- kontrolą na wszystkich poziomach;
- akceptowalnością tych, którzy będą wprowadzać w życie decyzje;
- elastycznością;
- dokładnością;
- aktualnością;
- efektywnością kosztową;
- zrozumiałością;
- równowagą między obiektywizmem i subiektywizmem;
- skoordynowaniem z planowaniem, organizacją i przewodem.

5. DYSFUNKCYJNE KONSEKWENCJE KONTROLI

Menedżerowie oczekują, że ludzie w organizacji zmienią swoje zachowanie dotyczące odpowiedzialności za kontrolę. Jednakże opór pracowników może łatwo sprawić, że wysiłki w zakresie kontroli staną się całkowicie nieprzydatne. Wysiłki menedżerskie w zakresie kontroli mogą być paraliżowane przez:

- gry → kontrola to coś, co należy zniszczyć, gra między „szefem i mną, którą i ja chcę wygrać”;
- opór względem kontroli → reakcja na zbyt dużą kontrolę;
- dostarczanie nieścisłych informacji → brak zrozumienia, dlaczego informacja jest potrzebna i ważna, prowadząca do reakcji „chcesz liczb, damy ci liczby”;
- stosowanie się do zasad dosłownie → ludzie postępują głupio w reakcji na „rób, co mówię”;
- sabotowanie → kradzież, dyskredytacja innych pracowników, „przeganianie” klientów, plotkowanie o ludziach z firmy;
- ośmieszanie jednego menedżera przez innego → wykorzystywanie braku komunikacji między menedżerami lub pytanie innego menedżera [7].

6. WNIOSKI

Badana firma szeroko stosuje kontroling do sprawdzania, czy wytyczone cele są realizowane i czy metody stosowane do ich osiągnięcia są prawidłowe. Jednak na uwadze należy mieć nie tylko jego zalety. Jeżeli kontroling prowadzony jest nieodpowiednio, może wywoływać niepożądane reakcje wśród załogi. Słuszne zatem wydaje się stosowanie kontrolingu w taki sposób, aby nie wywoływał w pracownikach poczucia wywierania na nich presji. Prawidłowo przeprowadzony proces pozwala na podstawie danych historycznych określić sposoby, które w działaniach biznesowych sprawdziły się najlepiej oraz stwierdzić, jakie błędy zostały popełnione i jak powinny zostać skorygowane.

Literatura

- [1] R. Krupski (red.): *Zarządzanie strategiczne*. Wrocław, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu 1998
- [2] Niestrój R.: *Zarządzanie marketingiem. Aspekty strategiczne*. Warszawa, PWN 1996
- [3] Peszko A.: *Elementy organizacji i zarządzania przedsiębiorstwem*. Kraków, Wydawnictwa AGH 1996
- [4] Sikorski A.: *Controlling i systemy wczesnego ostrzegania w zarządzaniu przedsiębiorstwem*. [w:] *Przekształcenia w gospodarce i zmiany w zarządzaniu organizacjami*, materiały konferencyjne pod red. J. Lewandowskiego, Łódź, Politechnika Łódzka 1993
- [5] Sławińska M., Urbanowska-Sojkin E.: *Zarządzanie marketingowe przedsiębiorstwem handlowym*. Poznań, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu 1997
- [6] Wierzbicki K.: *Kontrola wewnętrzna w podstawowych jednostkach gospodarczych: poradnik organizacyjno-metodyczny*. Zielona, Góra Unwers 1996
- [7] <http://www.ag.ohio-state.edu>