

Wstęp

Logistyka informacji zarządczej w kontrolingu przedsiębiorstwa, jest wynikiem wieloletnich studiów i badań nad systemami informacyjnymi przedsiębiorstw, planowaniem i budżetowaniem działalności gospodarczej, stosowaniem rachunku kosztów docelowych i rachunku kosztów działań, w odniesieniu do procesów logistycznych. Głównym źródłem inspiracji twórczej w zakresie omawianej w niniejszej pracy problematyki, są doświadczenia pochodzące z bezpośredniej, szerokiej współpracy autora z podmiotami gospodarczymi różnych branż, różnej wielkości i o różnej strukturze kapitałowej. Praca stanowi twórcze rozwinięcie teoretycznej koncepcji zarządzania kontrolingowego i tworzenia systemu zaopatrzenia informacyjnego, obsługującego potrzeby zarówno wewnętrzne jak i zewnętrzne podmiotów gospodarczych oraz organizacji. Przedstawione rozwiązania modelowe, mogą być stosowane, w celu podniesienia efektywności, gospodarności i skuteczności działania, nie tylko w podmiotach o biznesowym charakterze, ale także w organizacjach użyteczności publicznej, funkcjonujących w systemie non profit.

SPIS TREŚCI

WSTĘP.

1. KONTROLING JAKO NARZĘDZIE SYSTEMOWEJ KONCEPCJI ZARZĄDZANIA

- Przesłanki racjonalizacji procesów decyzyjnych
- Podejście systemowe do procesów decyzyjnych
- Przedmiot kontrolingu
- Modele sterowania kontrolingowego

2. ZAOPATRZENIE INFORMACYJNE PROCESÓW ZARZĄDCZYCH JAKO PRZEDMIOT DZIAŁAŃ LOGISTYCZNYCH

- Istota logistyki informacji zarządczej
- Kreatywne i integrujące funkcje logistyki informacji
- Kontroling jako system popytowo - podażowy informacji zarządczej
- System finansowo - księgowy przedsiębiorstwa jako źródło zaopatrzenia informacyjnego
- Pożądane kierunki kształtowania systemów logistyki informacji zarządczej.

3. PODSTAWOWE KOMPONENTY KONTROLINGOWEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA

- Ogólny model zarządzania kontrolingowego
- Proces jako przedmiot zarządzania kontrolingowego
- Wzorce oceny kontrolingowej
- Ekonomiczny rachunek zarządczy
- Zaopatrzenie informacyjne kontrolingu przedsiębiorstwa

4. ELEMENTY STRUKTURALNE MODELU LOGISTYKI INFORMACJI KONTROLINGOWEJ

- Centra odpowiedzialności kontrolingowej jako ośrodki popytowo - podażowe informacji
- Katalog działań i procesów
- Katalogi Indeksu Bazowego
- Wycena standardowa działań
- Dokumenty rejestracji zdarzeń gospodarczych

5. PODSTAWOWE PROCEDURY OBSŁUGI INFORMACYJNEJ SYSTEMU KONTROLINGOWEGO

- Obsługa informacyjna procesu planowania
- Rejestracja działań gospodarczo - finansowych
- Obsługa informacyjna systemu wynagradzania i motywacji
- Bilanse, zestawienia wynikowe, rachunek zarządczy

Bibliografia

Spis rysunków

Spis tablic

WSTĘP

Zarządzanie kontrolingowe, podobnie jak cały szereg nowych technik i metod zarządzania doczekało się już wprawdzie wielu, ale zaledwie przyczynkowych opracowań. Prezentują one z reguły, niestety niespójne, różnorodne interpretacje i podejścia do zagadnienia. W praktyce najczęściej, wszelkie przypadki zastosowania elementów rachunku zarządczego określa się kontrolingiem[1]. Tak więc badanie osiągniętych pokryć kosztów, ustalanie progów rentowności na poszczególnych usługach i produktach, rynkach, czy też poszczególnych fazach procesu wytwarzania dóbr, utożsamiane jest często z pojęciem kontrolingu. W literaturze przedmiotu, oprócz dylematów natury semantycznej (controlling - kontrola, kontrola ex post, kontrola ex ante), dochodzą rozliczne wątpliwości co do zakresu przedmiotowego kontrolingu (zarządzanie zyskiem[2], zarządzanie długotrwałą egzystencją firmy[3], system wczesnego ostrzegania, system sterowania[4], system zapewnienia informacji zarządczej itp.), realizowanych funkcji przez kontroling (planowanie, kontrola, sprawozdawczość, samokontrola[5] osiągnięcie wyznaczonych celów), charakteru rozwiązywanych problemów decyzyjnych (kontroling operatywny, taktyczny, strategiczny). Mocno akcentuje się różne dziedzinowe[6] zastosowania kontrolingu (kontroling produkcji, inwestycji, marketingu, sprzedaży itp.), przy równoczesnym fragmentarycznym traktowaniu kontrolingu jako systemowego narzędzia zarządzania, o określonych komponentach, relacjach pomiędzy nimi, koniecznych zasileniach informacyjnych. Praktyka zarządzania kontrolingowego opiera się przede wszystkim na zasobach informacyjnych z systemów finansowo-księgowych przedsiębiorstwa. Coraz powszechniej uświadamiane są niedostatki zaopatrzenia informacyjnego dla celów zarządczych, opartego wyłącznie na systemie finansowo-księgowym. Wynikają one przede wszystkim z tego, że systemy finansowo-

księgowe służą przede wszystkim celom nadzoru zewnętrznego, ustalaniu wysokości zobowiązań podatkowych, akcjonariuszom, bankom i ocenie ogólnej kondycji ekonomicznej firmy. Są mało elastyczne i przez to mniej przydatne do zarządzania firmą, zwłaszcza do zarządzania operatywnego i taktycznego. Konto księgowe stanowi zawsze mniej lub bardziej zagregowaną wartość pojedynczych zdarzeń. Procedury rachunku zarządczego w systemach finansowo-księgowych dokonuje się na wartościach wynikowych konta. Nic więc dziwnego, że po ponad stu latach stosowania tradycyjnej księgowości, coraz częściej odzywają się głosy podważające uniwersalność systemów finansowo-księgowych w zakresie możliwości obiektywnego zaopatrzenia informacyjnego. W celu uelastycznienia systemów finansowo-księgowych i przystosowania ich do wewnętrznych potrzeb przedsiębiorstwa, wykorzystuje się technikę informatyczną. Dzięki niej uzyskano nieograniczone możliwości w zakresie poszerzania analityki kont księgowych i oglądu zaszłości gospodarczych, natychmiast po wprowadzeniu informacji o nich do systemu komputerowego. Zintegrowane systemy informatyczne wprawdzie poprawiły możliwości podaży w zakresie informacji zarządczej, jednak nie wyeliminowały istotnych mankamentów zaopatrzenia informacyjnego. Rozbudowa analityki kont księgowych wcale nie zwiększa prawdopodobieństwa, że poszczególne zdarzenia gospodarcze zostaną zarejestrowane na właściwym koncie. Wprawdzie nie ma to znaczenia dla prawidłowości oceny syntetycznej przedsiębiorstwa, pod względem podatkowym, globalnego kosztu czy przychodu, jednak jest to niezmiernie istotne w sterowaniu procesami wewnątrz przedsiębiorstwa. Obiektywne zaopatrzenie informacyjne jest istotnym zasobem, warunkującym przebieg procesów gospodarczych. Informacja, jak każdy inny zasób, występujący w systemie gospodarczym, podlega analogicznym procesom: tworzenia, rejestracji, magazynowania, dostarczania do odbiorcy na czas, w odpowiedniej formie, po rozsądnych kosztach. Tak rozumiany zbiór działań na zasobach informacyjnych (aby zapewnić tym działaniom skuteczność, efektywność, korzystność), podlegać powinien celowej integracji. Integracja przepływu zasobów w systemach jest zaś domeną działań logistycznych. Racjonalizując więc zaopatrzenie informacyjne w przedsiębiorstwie, skorzystać można z logistycznych koncepcji, narzędzi i technik koordynacji przepływu zasobów. Analiza funkcjonujących systemów zaopatrzenia informacyjnego przedsiębiorstw, poprzez pryzmat logistycznej obsługi klienta, pozwoliła sformułować kilka, następujących założeń wyjściowych:

- współczesne, tzw. zintegrowane systemy informacyjne, konstruowane na bazie rozbudowanego układu analitycznych i syntetycznych kont księgowych, nie zapewniają i nie mogą zapewnić obiektywnego zaopatrzenia informacyjnego w przedsiębiorstwie, dla celów zarządczych,
- konieczne jest systemowe zdefiniowanie zakresu ilościowego i jakościowego, popytowych i podaży pakietów informacyjnych, przepływających w przedsiębiorstwie,
- współczesny system informacyjny powinien prowadzić do wyeliminowania w przedsiębiorstwie tych wszystkich struktur organizacyjnych których zasadniczą funkcją jest konsolidacja danych niższych szczebli i ich transmisja do wyznaczonych ośrodków hierarchicznej organizacji gospodarczej. Funkcje te z powodzeniem przejąć może system komputerowy, dzięki czemu dokonać można autentycznego reengineeringu procesów informacyjnych, w wyniku którego stworzyć można realne warunki decentralizacji systemu zarządzania,
- szczególność oraz zakres przedmiotowy i tematyczny koniecznego wyposażenia informacyjnego w przedsiębiorstwie dla celów zarządczych, jest szerszy od

szczegółowości i zawartości merytorycznej informacji wykorzystywanej w systemie informacji finansowo-księgowej. Dlatego system FK może być zawarty w systemie informacji zarządczej przedsiębiorstwa, relacja odwrotna będzie niewłaściwa,

- system informacji zarządczej powinien pozwalać na rezygnację z zarządzania funkcjonalnego przedsiębiorstwem i umożliwiać wdrożenie zarządzania procesowego,
- system informacji zarządczej powinien umożliwiać stosowanie kontrolingowej koncepcji zarządzania,
- rozwój informacji zarządczej powinien dać podstawę do powszechnej racjonalizacji systemów motywacji i wynagradzania, w myśl zasady: płaca za ilość i jakość pracy.

Wymienione założenia wyjściowe znalazły swoje pomyslnie teoretyczne i praktyczne rozwiązanie w postaci oryginalnej koncepcji modelowania i projektowania systemu informacji zarządczej przedsiębiorstwa, stanowiącej fundament do urzeczywistnienia kontrolingowej koncepcji zarządzania. Założenia tej koncepcji, nazwanej jako System Logistyki Informacji Kontrolingowej (SLIK), zostały zweryfikowane w praktyce, w realiach dużego przedsiębiorstwa, o zróżnicowanym zakresie zadań i funkcji. Korzystając z idei i narzędzi logistycznych, w niniejszej pracy zaprezentowano kierunki i sposoby rozwoju zaopatrzenia informacyjnego w przedsiębiorstwie, w ten sposób, aby nic nie tracąc z obiektywności, porównywalności, pełności ujęcia danych, charakterystycznych dla systemów finansowo-księgowych, stworzyć możliwości zaopatrzenia informacyjnego w przedsiębiorstwie, zgodnego z wymogami w pełni rozwiniętej koncepcji zarządzania kontrolingowego. Głównym odniesieniem dla tak postawionego zadania stały się działania i procesy realizowane w przedsiębiorstwie. Koncepcja osadza się w tym względzie na czterech głównych założeniach. Po pierwsze, każde działanie jest częścią składową określonego procesu zachodzącego w firmie. Drugie założenie wywodzi się z obiektywnego spostrzeżenia, że każde działanie wywoływane jest określonym zdarzeniem (informacją o takim zdarzeniu). Z kolei każde działanie tworzy nową sytuację (informację o tej sytuacji). Trzecim założeniem było to, że każde działanie realizowane jest przez określony element struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa (rodzi to informację kto zrealizował dane działanie). Czwarte założenie związane jest z tym że każde działanie (proces) zużywa zasoby i w związku z tym konieczna jest informacja o ilości i wartości zużytych zasobów. Przedstawiona kompozycja informacyjna o działaniach i procesach stanowi jedną z głównych konstrukcji prezentowanego w pracy ideowego modelu logistyki informacji kontrolingowej w przedsiębiorstwie. Tak określony przedmiot pracy wyznaczył jej strukturę, w postaci pięciu rozdziałów. Rozdział pierwszy poświęcono przede wszystkim zaprezentowaniu koncepcji zarządzania kontrolingowego, na tle głównych tendencji rozwoju szkół zarządzania, jako całościowego modelu sterowania systemami gospodarczymi. W rozdziale tym zidentyfikowano i zdefiniowano, na bazie ogólnej teorii systemów, modele sterowania kontrolingowego. Pożądane kierunki współczesnego kształtowania systemów zaopatrzenia informacyjnego dla celów zarządczych w przedsiębiorstwie, są przedmiotem rozdziału drugiego. Traktując informację jak każdy inny zasób (podlegający procesom przetwarzania i przepływu, dystrybucji i magazynowaniu), podkreślono kreatywne i integrujące znaczenie logistyki informacji, zdefiniowano ośrodki popytowo – podażowe informacji w przedsiębiorstwie sterowanym kontrolingowo. Rozdział trzeci poświęcono przede wszystkim zaprezentowaniu zarządzania kontrolingowego jako systemu. Scharakteryzowano w formie ideowej główne komponenty takiego systemu i zidentyfikowano podstawowe związki sprzężeniowe pomiędzy tymi komponentami i ich otoczeniem. W rozdziałach czwartym i piątym scharakteryzowano podstawowe elementy struktury modelu systemu logistyki informacji kontrolingowej oraz główne procedury obsługi informacyjnej. Bazując na

unikalnym podejściu do identyfikacji informacji pierwotnych, ich zbierania i dystrybucji w oparciu o rozproszoną sieć informatyczną przedsiębiorstwa, można było ostatecznie zrezygnować z hierarchicznej kontroli informacji przekazywanych w relacji „z dołu do góry” i odwrotnie. Przyjęte rozwiązanie, wprowadza w sposób naturalny zdecentralizowany system zarządzania w przedsiębiorstwie, wyposażając wszystkie ogniwa struktury organizacyjnej w wiarygodną, nie zagregowaną (bezpośrednią) informację zarządczą. Dzięki przyjętym rozwiązaniom algorytmicznym, prezentowany system jest w stanie obsłużyć potrzeby informacyjne związane z rachunkowością finansowo-księgową przedsiębiorstwa i rachunkowością zarządczą. System obsługuje procedury planistyczne przedsiębiorstwa, pozwala tworzyć elastyczne budżety zadań do osiągnięcia i do dotrzymania dla każdego, identyfikowanego w systemie, podmiotu. Po zarejestrowaniu zdarzeń gospodarczych, system wyposaża na bieżąco odbiorców informacji w wiedzę o odchyleniach stanu rzeczywistego od planowanego. Realizowane zaopatrzenie informacyjne umożliwia prowadzenie zarządczego rachunku kosztów standardowych, rachunku kosztów docelowych (target costing), rachunku kosztów działań (Activity-Based-Costing). Pozwala też urzeczywistniać w praktyce ideę ustawicznego doskonalenia kosztów przedsiębiorstwa (kaizen costing). Prezentowane rozwiązanie stanowi alternatywę dla tych wszystkich działań restrukturyzacyjnych w naszej gospodarce, kiedy dla czystości rachunku ekonomicznego poszczególnych biznesów firmy tworzone są kolejne podmioty gospodarcze (najczęściej tzw spółki córki). Jeżeli za takimi działaniami nie kryją się potrzeby inwestycyjne, potrzeby bezpośredniego zasilania kapitałowego nowego podmiotu, to zdecydowanie lepszą formą i narzędziem wzrostu efektywności podmiotu może okazać się restrukturyzacja systemu zarządzania, zgodnie z omawianymi w niniejszej pracy założeniami i koncepcjami. Jak wspomniano wcześniej, prezentowany w pracy model projektowania i funkcjonowania logistyki informacji na potrzeby skutecznego i efektywnego systemu zarządzania kontrolingowego organizacjami, zarówno o charakterze biznesowym jak i organizacjami z nie komercyjnego sektora usług (szpitale, urzędy, organizacje świadczące zadania wyższej użyteczności), został zweryfikowany pod względem jego pełnej aplikacyjności, w realiach dużego przedsiębiorstwa o rozbudowanej strukturze organizacyjnej, działającego na dużym obszarze, o różnorodnych funkcjach usługowych i utrzymaniowych. Empiryczna weryfikacja koncepcji reengineeringu systemu informacyjnego w organizacji i aplikacja teoretycznego modelu zarządzania kontrolingowego, nie byłaby możliwa bez dostrzeżenia istoty zagadnienia przez znaczne grono osób z którymi dane mi było współpracować. Dlatego też w tym miejscu składam serdeczne podziękowanie moim najbliższym współpracownikom przy realizacji projektu, którzy wnieśli ogromny wkład autorski w wiele szczegółowych rozwiązań omawianego w pracy Systemu Logistyki Informacji Kontrolingowej. Szczególne podziękowania kieruję na ręce państwa: Janiny Podgórskiej, Jerzego Skwary, Grażyny i Romana Michalczyków, Andrzeja Mrówki, prof. dr hab. inż. Zdzisława Kowalczuka.