

Jacek Goliszewski

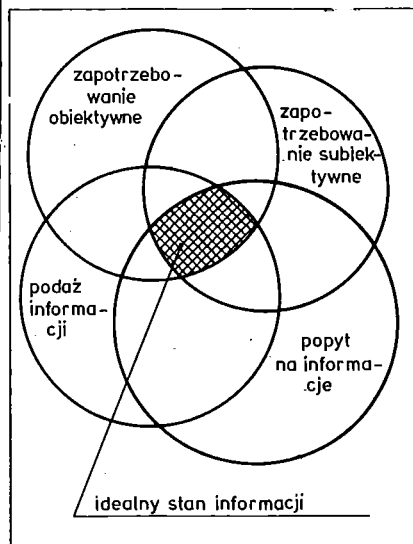
Controlling (III)

## Koordynacja systemu zasilania w informacje

J. Goliszewski – katedra Controllingu Uniwersytetu w Stuttgarcie (RFN).

Przez informację – w ujęciu nauki o zarządzaniu – rozumie się wiedzę dotyczącą celów tj. wiedzę potrzebną do określenia i prowadzenia zadań służących realizacji celów (1). Znaczeniu informacji w procesach zarządzania przedsiębiorstwem przypisywano już wcześniej pewną rolę, kiedy to na początku lat sześćdziesiątych pojawiły się pierwsze koncepcje wspomaganych przez komputer informacyjnych systemów zarządzania. Dopiero jednak w ostatnim okresie informacja stała się czynnikiem o charakterze strategicznym. Spowodowane to było poszukiwaniem przez przedsiębiorstwa nowych i tańszych form działania oraz gwałtownym rozwojem technik komunikacyjno-informacyjnych. Dostrzeżono na nowo różnorodne funkcje informacji i ich znaczenie dla sprawnego przebiegu działań przedsiębiorstwa, utworzono stanowiska menedżerów ds. informacji nadzorujących tylko procesy informacyjne, a wiele produktów wyposażono w znaczny potencjał informacyjny (2) w postaci tego wszystkiego, co nabywca musi wiedzieć, aby ten produkt kupić i z zadowoleniem użytkować.

**Informacja stała się na Zachodzie czwartym – obok ziemi, pracy i kapitału – czynnikiem produkcji, a tym samym przedmiotem planowania, kontroli i koordynacji.**



Rys. 1. Zapotrzebowanie na informacje i jej otoczenie

Źródło: P. Hanke: Informationsverarbeitung und Informationsbewertung, München 1984, s.11

Doprowadziło to do powstania nowej dziedziny w nauce zarządzania: zarządzania informacjami (Information-Resource-Management). Zrezygnowano jednocześnie z idei globalnego systemu informacyjnego lat sześćdziesiątych, rozwijając elastyczne, dające się integrować systemy częściowe, jak np. systemy wspomagające decyzje czy systemy ekspertów.

### Zarządzanie informacjami i controlling

Zarządzanie informacjami można określić jako całokształt zadań związanych z planowaniem, dyspozycją, kontrolą i koordynacją działań dotyczących gromadzenia, przetwarzania i przepływu informacji.

Między controllingiem a zarządzaniem informacjami powstają następujące powiązania (3):

1. zarządzanie informacjami stwarza technologiczne, tj. informacyjne ramy dla controllingu;
2. controlling koordynuje (w sensie koordynacji tworzącej i sprzęgającej) system planowania i kontroli oraz system zasilania w informacje dla systemu informacyjnego przedsiębiorstwa;
3. controlling kształtuje i nadzoruje jeden z subsystemów systemu informacyjnego, tj. systemu zasilania w informacje planowania i kontroli w przedsiębiorstwie.

Przedmiotem dalszych rozważań będzie punkt trzeci – dwa pozostałe punkty będą omówione w ramach controllingu elektronicznego przetwarzania danych.

### System zasilania w informacje

System zasilania w informacje (SZI) stanowi input dla systemu planowania i kontroli (SPK). Kształtowanie systemu zasilania w informacje będzie się zatem w dużej mierze orientować na struktury istniejącego już systemu planowania i kontroli. Ponieważ struktury te były omówione w poprzednim artykule poniżej omówimy problem koordynacji sprzęgającej systemu zasilania w informacje.

Koordynacja sprzęgająca tego systemu (SZI) odnosi się do fazy procesu informacyjnego i dotyczy (4):

- planowania zapotrzebowania na informacje i jego pokrycia;
- pozyskania informacji i ich przetwarzania;
- przekazywania informacji;
- kontroli, tj. oceny wartości informacji.

### Planowanie zapotrzebowania na informacje

Każde zadanie lub problem decyzyjny determinuje pewien, niezależny od decydenta zasób informacji, określanymi mianem zapotrzebowania obiektywnego. Decydent, rozwiązując dany problem, sam formuluje zakres zapotrzebowania na informacje (zapotrzebowanie subiektywne), które wyraża następnie popytem na informacje. Tylko w idealnym przypadku wszystkie te formy zapotrzebowania pokrywają się z będącymi do dyspozycji informacjami, czyli podażą informacji (5) (por. rys. 1).

Punktem wyjścia planowania zapotrzebowania na informacje powinno być zapotrzebowanie obiektywne. Najczęściej dokonuje się tu analizy struktur komunikacyjnych, wypytuje użytkowników lub zestawia katalogi informacji zawierające typowe informacje dotyczące określonych decyzji czy obszarów decyzyjnych (6). Ustalenie obiektywnego zapotrzebowania na informacje jest jednak trudne ze względu na różnorodność i dynamikę procesów decyzyjnych.

Z przeprowadzonych przez J.F. Rockarta badań wynika, że metody ustalania zapotrzebowania na informacje dla procesów strategicznych są niewłaściwe, ponieważ dotyczą przede wszystkim działań operacyjnych, są kosztowne albo niełatwe w realizacji. W związku z tym Rockart przedstawił własną metodę krytycznych czynników sukcesu. Metoda ta opiera się na innej, o takiej samej nazwie koncepcji mówiącej, że dla każdego przedsiębiorstwa można sformułować kilka czynników sukcesu, tj. czynników w znacznym stopniu decydujących o sukcesie lub niepowodzeniu przedsiębiorstwa. Dla przedsiębiorstw produkujących dobra konsumpcyjne takimi czynnikami mogą być m.in. rozwój nowych produktów, odpowiednia reklama, sprawna dystrybucja. W metodzie Rockarta chodzi właśnie o sformułowanie takich krytycznych czynników dla poszczególnych decydentów. Odbyna się to na dwóch – trzech posiedzeniach, podczas których dyskutuje się najpierw cele poszczególnych decydentów oraz związane z tymi celami czynniki sukcesu, a następnie dokonuje się wyboru najistotniejszych czynników i kryteriów ich pomiaru. Ponieważ czynniki sukcesu w zależności od charakteru decyzji strategicznych – podlegają zmianom, należy je co jakiś czas weryfikować (7).

Metoda Rockarta, zmuszając niejako menedżera do strukturyzacji obszarów decyzyjnych oraz wykazując, jakim zagadnieniom powinien poświęcić największą uwagę, posiada wiele zalet. I aczkolwiek mierzenie niektórych czynników (jak np. „image” produktu, wymierne określenie części rynku, w którym działa przedsiębiorstwo) jest trudne, metoda ta może być wraz z innymi instrumentami (np. katalogami informacji) z powodzeniem użyta dla określenia zapotrzebowania na informacje wyższych szczebli zarządzania.

**Planowanie pokrycia zapotrzebowania na informacje**

Po ustaleniu zapotrzebowania na informacje kolejnym krokiem jest planowanie pokrycia tego zapotrzebowania, czyli ustalenie źródeł i metod pozyskania informacji. Rozróżnia się zwykle planowanie dla procesów strategicznych, dotyczące przede wszystkim informacji o charakterze jakościowym, oraz planowanie dla zadań operacyjnych (dla którego głównym źródłem jest rachunkowość). W następnym artykule omawiane będą informacje dla planowania strategicznego, dla rachunkowości, a zwłaszcza dla rachunkowości zarządzającej.

Punktem wyjścia dla planowania strategicznego jest analiza bieżących i przyszłych warunków otoczenia, a więc rozpoznanie szans i uwzględnienie ryzyka związanego z tym otoczeniem oraz określenie na tej podstawie silnych i słabych punktów przedsiębiorstwa.

Przy analizie otoczenia mogą być wykorzystane między innymi:

- EAP Model (Environmental Assessment Process), w którym na podstawie bieżącej analizy otoczenia bada się za pomocą tzw. matrycy wpływów możliwości wykorzystania uzyskanych informacji;
- systemy wczesnego ostrzegania jako specyficzne systemy zasilania w informacje dotyczące czynników lub obszarów otoczenia w celu możliwie wczesnego rozpoznania i reagowania na zmiany otoczenia;
- prognozy, w tym także prognozy o charakterze jakościowym jak np. metoda scenariuszy, w której chodzi o ustalenie możliwie spójnych ze sobą scenariuszy przyszłości oraz dróg rozwoju prowadzących do każdego z tych scenariuszy.

Ważnymi instrumentami pozyskania tych informacji dla planowania strategicznego są przedstawione przez amerykańskiego ekonomistę M. Portera analiza struktury branż i struktura tworzenia wartości (Value Chain) (9).

Celem analizy struktury branż jest określenie poziomu konkurencji w danej branży i na tej podstawie możliwości działań przedsiębiorstwa. Według Portera poziom konkurencji w branży, którą definiuje on jako grupę przedsiębiorstw produkujących te same lub dające się niemal zastępować produkty, zależy od działania pięciu czynników (sił) konkurencji: potencjalnych konkurentów, dostawców, odbiorców, produktów zastępczych (substytutów) oraz rywalizacji między istniejącymi konkurentami (rys.2).

Każdy z tych czynników jest funkcją struktury branży, tj. jej różnorodnych elementów technologicznych i ekonomicznych, przykładowo rywalizacja między istniejącymi konkurentami (czynnik konkurencji) ma miejsce wówczas, gdy działa wiele podobnych przedsiębiorstw konkurencyjnych, ale posiadających różne cele i różne strategie, produkty konkurentów odróżniają się od siebie nieznacznie, opłacalne są tylko duże inwestycje, występują wysokie koszty stałe i magazynowania, a bariery wystąpienia z branży są wysokie (np.

posiadanie przez przedsiębiorstwo specjalnych maszyn). W celu określenia wewnętrznej struktury branży przedsiębiorstwo powinno zidentyfikować grupy strategiczne (są to grupy przedsiębiorstw realizujących podobne cele strategiczne np. wysoka jakość) oraz ustalić bariery mobilności tych grup, czyli możliwość osiągnięcia przez daną grupę określonych pozycji względem odbiorców, dostawców bądź potencjalnych konkurentów.

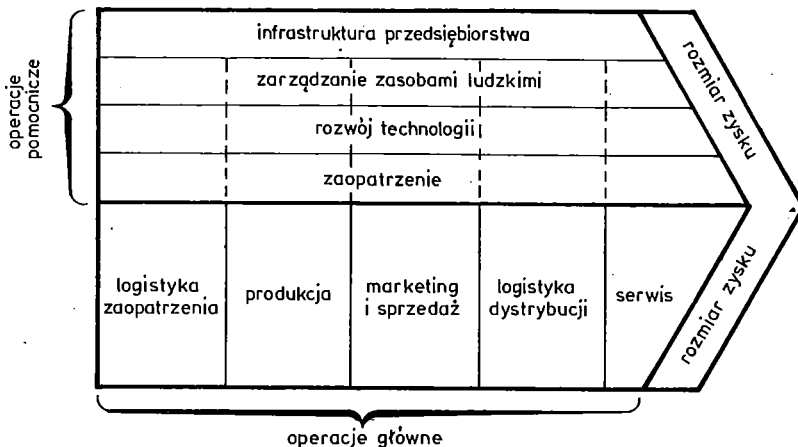
Na podstawie tak przeprowadzonej analizy i po uwzględnieniu dodatkowych czynników (np. stopnia dojrzałości czy koncentracji w danej branży) Porter wyróżnia następujące typy branż, które stają się podstawą do określenia pozycji przedsiębiorstwa, jego mocnych i słabych punktów względem otoczenia (branży) oraz konkurentów, przy czym może tu być wykorzystany drugi instrument Portera – struktura tworzenia wartości.

Struktura tworzenia wartości przedstawia przedsiębiorstwo jako spłot różnorodnych, połączonych ze sobą operacji. Nie chodzi tu jednak o podział na obszary funkcyjne lub kategorie rachunku kosztów,

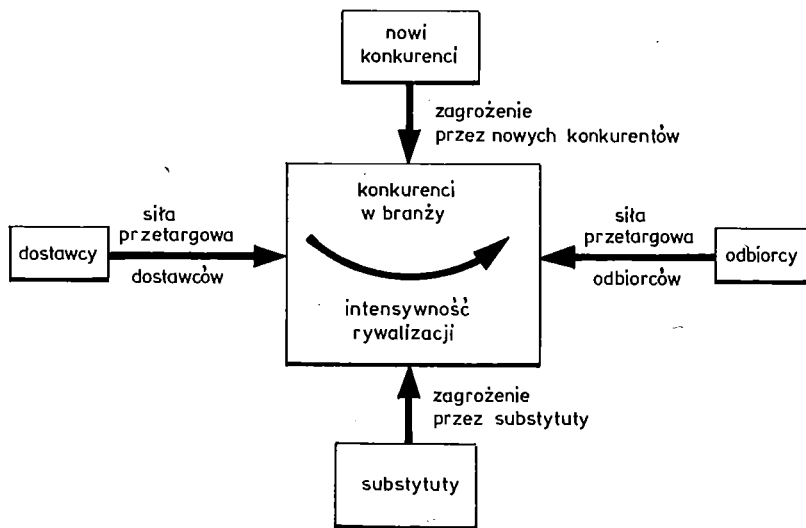
lecz o wyodrębnienie działań służących lepszemu zrozumieniu mechanizmów powstawania kosztów oraz o przedstawienie potencjalnych źródeł korzyści względem konkurentów. Struktura tworzenia wartości obejmuje operacje główne: logistykę zaopatrzenia, produkcję, logistykę dystrybucji, marketing, sprzedaż oraz serwis i operacje pomocnicze: zaopatrzenie, zarządzanie kadrami, rozwój technologii, infrastrukturę przedsiębiorstwa, przy czym każdej z tych operacji można (w zależności od zakresu działań przedsiębiorstwa) przyporządkować dalsze operacje. Każda operacja struktury tworzenia wartości jest potencjalnym źródłem osiągania korzyści względem konkurentów, dlatego też przedsiębiorstwo musi dążyć do tego (przy uwzględnieniu powiązań między operacjami), aby każdą operację wykonywać lepiej i (lub) taniej niż konkurenci.

**Przekazywanie informacji**

Przekazywanie informacji rozumiane jest tu jako sprawozdawczość. Często w przedsiębiorstwie panuje w tym zakresie



Rys. 3. Elementy struktury tworzenia wartości  
Źródło: M.Porter, Wettbewerbsvorteile, Frankfurt 1986, s.62



Rys.2. Elementy struktury branży  
Źródło: M.Porter, Wettbewerbsvorteile, Frankfurt 1986 s.23

Günther Ringle

# Decyzje marketingowe

W dniach 18-22 czerwca br. przeprowadzone zostało seminarium dla menedżerów na temat: „Jak lepiej sprzedawać produkty naszego przedsiębiorstwa – doświadczenia i rady praktyczne znanych zachodniemieckich konsultantów”. Seminarium zostało zorganizowane wspólnie przez Ministerstwo Przemysłu, Rationalisierungskuratorium der Deutschen Wirtschaft e.v. (RFN) i Zarząd Główny TNOiK. Jeden ze specjalistów, doc. dr hab. Günther Ringle przedstawił opracowanie na temat marketingu, z którego wybraliśmy rozdział omawiający decyzje marketingowe. Oto jego treść. Redakcja

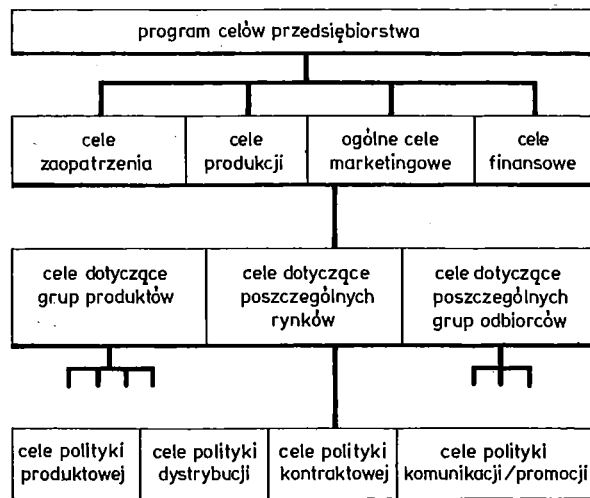
Decyzje marketingowe muszą być najczęściej podejmowane przy niekompletnych informacjach, w warunkach istnienia luki informacyjnej. Do tego wiele informacji dotyczy procesów złożonych, dynamicznych, nieciągłych, wzajemnie na siebie wpływających. Problem wyboru przy decyzjach marketingowych obejmuje dwa składniki: a) Decyzje muszą uwzględniać sytuacje zachodzące wewnątrz przedsiębiorstwa, a więc uwzględniać działania podejmowane w innych

cele główne

cele różnych obszarów funkcjonowania

marketingowe cele pośredniczące dla obszarów polityki marketingowej

marketingowe cele podstawowe ze względu na instrumenty marketingu - mix



Rys.1. Ustalenie relacji między celami, stworzenie systemu celów zorientowanych rynkowo

piach organizacyjnych (finanse, inwestycje, produkcja). Polityka marketingowa wymaga zatem ścisłej koordynacji z decyzjami podejmowanymi w innych pionach organizacyjnych przedsiębiorstwa i musi być zintegrowana w planie jego strategicznego rozwoju. b) Decyzje muszą być mocno związane z rynkiem, na

którym przedsiębiorstwo działa lub zamierza podjąć działanie. Właśnie ścisłe odniesienia rynkowe nadają decyzjom marketingowym wysoki stopień złożoności.

Uwzględniając te dwa warunki, jeden z czołowych specjalistów RFN w dziedzinie marketingu, prof. Dichtl sformułował

## KOORDYNACJA SYSTEMU...

się prawdziwy chaos. Sprawozdania traktowane są jako cel sam w sobie, sporządzane są zbyt późno i za rzadko, mają nieodpowiednią formę albo zawierają nieodpowiednie zestawienia, a często także „upiększające rezultaty”. Sprawozdania spełniają ważną rolę; służą nie tylko przedstawieniu wyników, lecz także skierowaniu uwagi na występujące odchylenia oraz dostarczeniu podstaw przy rozwiązywaniu problemów. Dlatego też ważne staje się ukształtowanie systemu sprawozdawczości orientującego się na użytkowników i uwzględniającego zakres i częstotliwość sprawozdań dla poszczególnych szczebli zarządzania, stopień konsolidacji informacji oraz formę sprawozdań i sposób przedstawiania danych.

### Kontrola informacji

Kontrola informacji odnosi się do wszystkich faz procesów informacyjnych i obejmuje określenie wartości (korzyści) informacji oraz kosztów jej pozyskania. Kontrola informacji ze względu na niematerialny sposób jej pozyskania jest trudna. W kosztach pozyskania informacji – obok kosztów personalnych i rzeczowych – muszą być uwzględnione również koszty pozyskania informacji własnych lub z zewnątrz. Informacje jednak się nie zużywają,

z jednej informacji może powstać wiele innych, każda informacja może być też wielokrotnie używana (11).

Podobne trudności powstają przy ocenie wartości danej informacji. Ocena (jako że wartość informacji wyraża się w zwiększeniu trafności decyzji) musi być dokonywana pod kątem decyzji, której informacja ta ma służyć. Ocena ta zakłada jednocześnie, że dana informacja jest znana. Jeśli jednak jest ona znana – nie pojawia się problem jej pozyskania (12). W praktyce, ze względu na te trudności, dąży się do minimalizacji kosztów pozyskania informacji.

System zasilania w informacje planowania i kontroli podlega z reguły controllerowi. Tym samym controller kształtuje i nadzoruje fazy procesów informacyjnych, przy czym mottem jego działania są tak zwane Uw: właściwe informacje, we właściwym czasie, właściwej formie i we właściwym miejscu. Zadania controllera polegają nie tylko na dostarczaniu informacji, lecz także na ciągłym dopasowywaniu i wiązaniu uzyskiwanych informacji z sytuacją przedsiębiorstwa, jak również (13) na wyborze i wzajemnym uzgadnianiu instrumentów dla procesów informacyjnych. Do zadań controllera należy także przeprowadzanie rachunku ekonomiczności nowych technik informacyjno-

komunikacyjnych oraz kształtowanie sprawnego systemu sprawozdawczości.

Jacek Goliszewski

1. Por. G.HETTICH: *Struktur, Funktion und Effizienz betrieblicher Informationssysteme*, Tübingen 1981, s.13

2. Por. M.E.PORTER, V.E.MILLAR: *Wettbewerbsvorteile durch Information w: Harvard Manager Nr 1/1986 s. 31*

3. Por. P.HORVATH: *Controlling*, München 1990 s. 639-640

4. Por. podobnie P.HORVATH: *Controlling*, München 1990 s. 365 i nast.

5. Por. P.HAUKE: *Informationsverarbeitungsprozesse und Informationsbewertung*, München 1984, s. 10

6. Por. P.BROMMAN: *Strategisches Informationsmanagement*, Landberg am Lech

7. Por. J.F.ROCKART: *Die Schefs Platinieren ihre Daten selbst w: Harvard Manager Nr3, 1981 s.87 i nast.*

8. Por. P.HORVATH: *Controlling*, München 1990, s. 389 i nast.

9. Por. M.E.PORTER: *Wettbewerbsstrategie*, Frankfurt 1984 M.E.PORTER: *Wettbewerbsstrategie*, Frankfurt 1986

10. Por. M.WELGE: *Controlling*, Stuttgart 1988, s. 391-392

11. Por. P. HAUKE: *Informationsverarbeitungsprozesse und Informationsbewertung*, München 1984, s. 128

12. Por. J.BERTHEL: *Betriebliche Informationssysteme*, Stuttgart 1975, str.54

13. Por. P.HORVATH: *Controlling*, München 1990. s. 397.