

Edward Nowak

INFORMACYJNA FUNKCJA CONTROLLINGU

1. Wstęp

Przedsiębiorstwa muszą się przystosować do funkcjonowania w wysoce zmiennym i konkurencyjnym otoczeniu. W tych warunkach system zarządzania przedsiębiorstwem powinien być ukierunkowany na szybkie reagowanie na zmiany zachodzące w jego otoczeniu. Koncepcją zarządzania, która dostarcza menedżerom skutecznych instrumentów wspomagających ich działania oraz umożliwiających podejmowanie szybkich i racjonalnych decyzji, jest controlling.

Skuteczność controllingu jako narzędzia zarządzania przedsiębiorstwem w dużym stopniu zależy od posiadanych informacji stanowiących podstawę działań controllingowych. Ważny jest przy tym odpowiedni przepływ informacji między poszczególnymi elementami systemu controllingu. To wszystko powoduje, że jedną z podstawowych funkcji controllingu jest funkcja informacyjna. Roli i miejscu systemu informacyjnego w systemie controllingu poświęcone jest niniejsze opracowanie.

2. Funkcja informacyjna w definicjach controllingu

Funkcja informacyjna jest zaliczana do funkcji controllingu we wszystkich definicjach controllingu, przy czym w niektórych z tych definicji zasilanie w informacje jest wręcz uważane za najważniejszą funkcję controllingu.

Ciekawą definicję controllingu sformułował K. Serfling. Autor ten określa controlling jako system zasilania w informacje, który poprzez planowanie, kontrolę i analizę wspiera kierowanie przedsiębiorstwem, a poprzez rozwijanie alternatywnych sposobów działania również sterowanie zachodzącymi w nim procesami [8, s. 15]. W definicji tej zasilanie w informacje wysuwa się na plan pierwszy jako zadanie controllingu.

Duże znaczenie przypisuje zasilaniu w informacje P.R. Preissler. Do podstawowych funkcji controllingu autor zalicza cztery następujące funkcje: pomiaru i dokumentacji, planowania i prognozowania, sterowania i regulacji oraz kontrolowania. Realizacja wymienionych funkcji oraz przypisanych im szczególnych zadań umożliwia stworzenie instrumentarium służącego procesowi zasilania w informacje, które powinno zapewnić osiągnięcie celów przedsiębiorstwa. Proces zasilania w informacje obejmuje gromadzenie i przetwarzanie danych pochodzących głównie z procesów kontroli oraz sterowania i regulacji [7, s. 24].

Ciekawą definicję controllingu, nawiązującą do funkcji realizowanych przez controlling, sformułował P. Horvath. Autor ten zdefiniował controlling jako podsystem zarządzania, który zajmuje się ukształtowaniem i koordynowaniem procesów planowania, kontrolowania i zasilania w informacje, ukierunkowanych na sterowanie całym systemem z punktu widzenia wyznaczonych celów [5, s. 22]. W definicji tej na plan pierwszy wysuwa się funkcja koordynacyjna. Zasilanie w informacje natomiast jest traktowane jako jedna z pozostałych podstawowych funkcji controllingu, do których zaliczane są funkcje: planowania, kontrolowania, sterowania i informowania.

Dla wszystkich koncepcji controllingu podstawę zasilania w informacje w systemie controllingu stanowi system rachunkowości przedsiębiorstwa. Definiując controlling, K. Dellman przypisuje systemowi rachunkowości wręcz podstawową rolę w całym systemie controllingu. Zgodnie z jego definicją controlling jest opartą na rachunkowości koncepcją koordynacji, planowania, sterowania i kontroli w przedsiębiorstwie, ukierunkowaną na zapewnienie rozwoju i wzrostu pozycji przedsiębiorstwa w konkurencyjnej walce [4, s. 114].

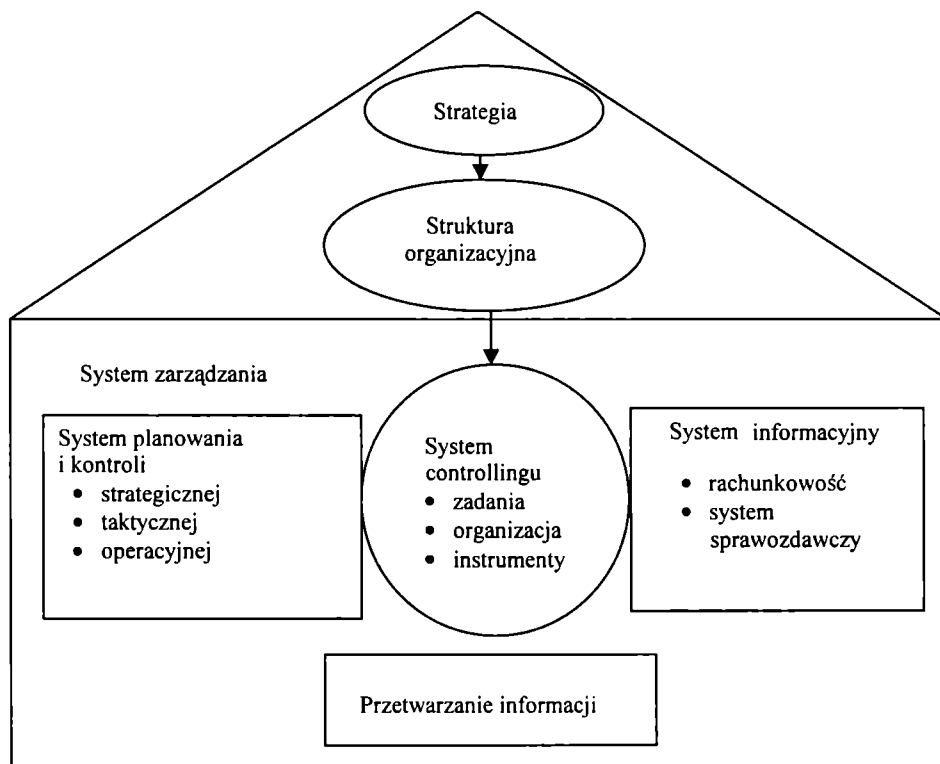
Również W. Brzezina przypisuje podstawowe znaczenie rachunkowości w systemie controllingu. Według tego autora controlling jest modelem zarządzania przedsiębiorstwem, który jest ukierunkowany na optymalizację wyniku finansowego i wartości przedsiębiorstwa poprzez odpowiedni dobór metod i rachunkowości zarządczej [2, s. 115].

Z przedstawionych definicji controllingu wynika, że zasilanie w informacje stanowi ważną funkcję każdej koncepcji controllingu. Podstawową bazę dla systemu informacyjnego controllingu stanowi natomiast system rachunkowości przedsiębiorstwa. Do najważniejszych elementów tego systemu należy zaliczyć rachunek kosztów i wyników oraz system wskaźników finansowych. Systemy te przedstawiają rzeczywisty rozwój przedsiębiorstwa oraz sygnalizują powstające odchylenia od planu. W ten sposób menedżerowie otrzymują sygnały, które są im niezbędne w sterowaniu zorientowanym na osiąganie celów.

3. Miejsce systemu informacyjnego w systemie controllingu

System informacyjny stanowi główny element każdego systemu controllingu, przy czym system ten jest powiązany z pozostałymi podsystemami controllingu, tj.

planowaniem i kontrolowaniem oraz ze sterowaniem. Powiązania systemu informacyjnego z innymi podsystemami controllingu są przedstawione na rys. 1.



Rys. 1. Systemy controllingu

Źródło: [6, s. 11].

System informacyjny controllingu jest ściśle powiązany z systemami planowania i kontrolowania. Informacje powstające w systemie informacyjnym są bowiem wykorzystywane w procesach planowania i kontrolowania. Informacje pochodzące z systemu rachunkowości zarządczej stanowią podstawę sporządzania planów działalności, a informacje pochodzące z systemu sprawozdawczego stwarzają podstawę do dokonania kontroli.

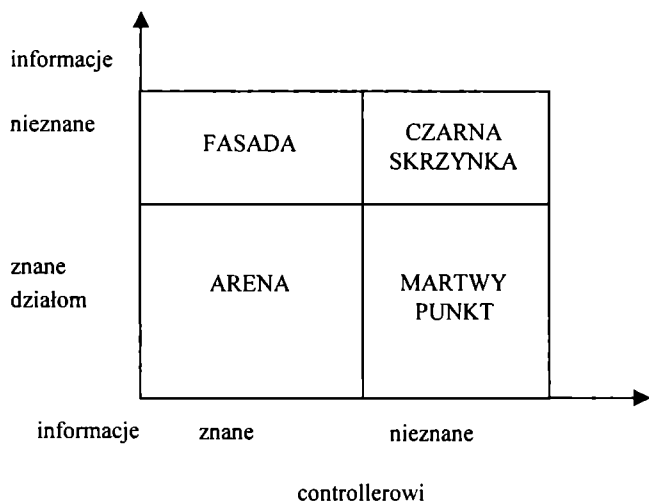
System planowania jest oczywiście także mocno powiązany z systemem kontroli. Z jednej strony planowanie bez kontrolowania nie ma sensu, gdyż kontrolowanie jest warunkiem skuteczności planowania. Z drugiej strony nie jest możliwe kontrolowanie bez planowania, gdyż nie można kontrolować działań, które nie zostały zaplanowane. Zadaniem controllingu jest odpowiednie ukształtowanie systemów planowania i kontroli oraz systemu informacyjnego, a także wzajemnych relacji między tymi systemami.

4. Przepływ informacji w systemie controllingu

System informacyjny controllingu powinien generować informacje w odpowiednim czasie, z odpowiednią dokładnością i adekwatne do problemu, przy czym zasilanie controllingu w informacje powinno być zgodne z zapotrzebowaniem poszczególnych jednostek decyzyjnych przedsiębiorstwa. Jest to jeden z podstawowych warunków skuteczności systemu controllingu.

Skuteczność systemu controllingu może być oceniana na podstawie relacji pomiędzy informacjami, które otrzymuje dział controllingu, a informacjami, które przekazuje controller do innych działów. Zależność tę obrazuje tzw. okno JOHARI, nazwane tak na cześć pomysłodawców, którymi są Josef Luft oraz Harry Ingham. Okno JOHARI przedstawia na jednej osi zakres informacji przekazywanych przez poszczególne działy przedsiębiorstwa, natomiast na drugiej osi zakres informacji dostarczanych tym działom przez dział controllingu.

Okno JOHARI zostało podzielone na cztery pola, które są przedstawione symbolicznie na rys. 2.



Rys. 2. Skuteczność controllingu w aspekcie wymiany informacji

Źródło: [1, s. 27].

Pole ARENA obrazuje symbolicznie najwyższy stopień wymiany informacji. O efektywnym controllingu można mówić wówczas, gdy poszczególne działy przedsiębiorstwa są zaopatrywane w odpowiednie informacje controllingowe, ale jednocześnie controller otrzymuje z tych działów wystarczającą ilość informacji.

Pole FASADA jest polem odzwierciedlającym ten zakres informacji, które controller zatrzymuje dla siebie i wykorzystuje, nie przekazując ich dalej. W ten sposób controller chce sobie zapewnić przewagę informacyjną nad innymi dzia-

łami. W dłuższej perspektywie czasowej takie postępowanie może doprowadzić do podobnych zachowań ze strony pozostałych komórek, co w końcowym rezultacie może spowodować ograniczenie funkcji controllingu.

Pole MARTWY PUNKT może być interpretowane jako reakcja na FASADĘ. Przedstawia ono ten zakres informacji, który różne działy są skłonne przekazywać, lecz controller ich nie odbiera. Tak zdarza się w sytuacji, gdy controller nie wykazuje zainteresowania informacjami z innych działów, lecz skupia się jedynie na własnych doświadczeniach.

Pole CZARNA SKRZYNIKA odpowiada temu zakresowi informacji, który nie jest znany ani controllerowi, ani innym działom. Pod pewnymi względami jest to niekorzystne, gdyż niedobór informacji utrudnia osiągnięcie skuteczności controllingu. Z drugiej zaś strony nadmiar informacji jest nieefektywny, gdyż korzyści z posiadania informacji mogą być mniejsze od kosztów poniesionych na pozyskanie informacji. Ponadto pozyskanie pewnych informacji jest po prostu niemożliwe.

5. Zakończenie

Funkcja informacyjna controllingu jest uważana za podstawową funkcję controllingu. Funkcja zasilania w informacje obejmuje przede wszystkim takie czynności, jak: stwierdzenie zapotrzebowania, gromadzenie, przetwarzanie (opracowanie) oraz przekazanie informacji odbiorcom. Realizacja funkcji informacyjnej controllingu wymaga od controllera w dalszej kolejności stworzenia tzw. systemu informowania kierownictwa, który byłby uzupełnieniem systemu planowania o odpowiedni system informacyjny. System ten powinien zagwarantować informacje o odpowiedniej dokładności i we właściwym czasie.

Literatura

- [1] Baus J., *Controlling*, Gornelsen Verlag, Berlin 1996.
- [2] Brzezin W., 2001, *Controlling. Modele teoretyczno-normatywne do zastosowania w przedsiębiorstwach polskich*, Częstochowskie Wydawnictwo Naukowe, Częstochowa 1996.
- [3] *Controlling w przedsiębiorstwie. Koncepcje i instrumenty*, red. E. Nowak, ODDK, Gdańsk 2003.
- [4] Dellman K., *Controlling-Konzept*, [w:] *Lexikon des Controlling*, red. Ch. Schulte, Carl Hanser Verlag, München-Wien 1996.
- [5] Horvath P., *Controlling*, Verlag Franz Vahlen, München 1990.
- [6] Horvath P., *Das Controlling Konzept. Der Weg zu einem wirkungsvollen Controlling – system. Deutscher Taschenbuch*, München 2000.
- [7] Preissler P.R., *Controlling. Lehrbuch und Intensivkurs*, R. Oldenberg Verlag, München 1994.
- [8] Serfling K., *Controlling*, W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart 1983.

INFORMATION FUNCTION OF CONTROLLING

Summary

Information function is an important function of controlling. This paper shows the role and importance of information system in controlling system. Central element of this system is an accounting system of an enterprise.

Prof. zw. dr hab. Edward Nowak jest dyrektorem Instytutu Rachunkowości Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.