Małgorzata Kawińska

Próba badania potrzeb informacyjnych w wybranych przedsiębiorstwach wytwórczych

W każdym przedsiębiorstwie zawsze istnieje pewien system informacyjny. Nie zawsze jednak ma on charakter formalny. Obok niego często występuje system nieformalny, z którego istnienia organizacja może nawet nie zdawać sobie sprawy. Jednak dopiero informacje płynące z obu tych systemów, pozwalają na podjęcie optymalnych decyzji i tym samym na skuteczne zarządzanie organizacją. System informacyjny w przedsiębiorstwie odgrywa podobną rolę w podejmowaniu decyzji, jaką odgrywa mózg w organizmie człowieka. Gromadzi bowiem informacje pochodzące z wnętrza przedsiębiorstwa i z jego otoczenia i po przetworzeniu dostarcza odpowiednich informacji na różne szczeble w strukturze organizacyjnej.

Niniejsze opracowanie jest próbą ukazania potrzeb informacyjnych na poszczególnych szczeblach zarządzania. Potrzeby te przedstawiono na podstawie literatury oraz na przykładzie polskich przedsiębiorstw wytwórczych. Badania przeprowadzono na przełomie 1995/96 roku i objęto nimi 80 przedsiębiorstw produkcyjnych działających na terenie Polski Zachodniej.

Jak zatem powinien wyglądać dobrze zorganizowany system informacyjny w przedsiębiorstwie? Po pierwsze, musi dostarczać odpowiedniej informacji ułatwiającej podejmowanie decyzji i umożliwiającej skuteczne wykonywanie planistycznych, kontrolnych i operacyjnych funkcji organizacji na poszczególnych poziomach zarządzania. Po drugie, powinien korzystać ze źródeł znajdujących się zarówno wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i pochodzących z jego otoczenia. Po trzecie, powinien dostarczyć informacji o przeszłości, teraźniejszości i przyszłości.[1]

Wypada wyjaśnić, co kryje się pod pojęciem „odpowiednia informacja"? Otóż jest to informacja aktualna, kompletna, istotna i dokładna,[2] odpowiednio dostosowana do potrzeb i zakresu odpowiedzialności kadry kie-

[1] J. S t o n e r, Ch. W a n k e l, *Kierowanie*, Warszawa 1992, s. 478.
[2] *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, Warszawa 1991, s. 165.

rowniczej danego szczebla. Potrzeby informacyjne pojawiają się w przedsiębiorstwie zazwyczaj wtedy, gdy kierownikom brakuje dostatecznych informacji do podjęcia decyzji. Mamy wtedy do czynienia z luką informacyjną, którą należałoby zapełnić odpowiednimi informacjami.

Jak wskazuje praktyka, dobra informacja prowadzi do dobrej decyzji, zaś o tym, jak bardzo ważna jest informacja w podejmowaniu decyzji świadczy stwierdzenie, że „dobrze podjęta decyzja, to co najmniej 80% informacji, 10% inspiracji (pomysłowości) i 10% intuicji menedżera".[3] Toteż przed podjęciem jakiejkolwiek decyzji należy obowiązkowo ustalić, jakie informacje będą potrzebne, czy w ogóle istnieją, gdzie je można zdobyć itd.[4]

Jakie więc muszą być to informacje? Powinny być to informacje aktualne, tzn. napływające w czasie umożliwiającym podjęcie działania. Aktualność informacji zależy od sytuacji, a także szczebla zarządzania. Informacje dla naczelnego kierownictwa, odpowiedzialnego za realizację długofalowych celów, mogą być uznane za aktualne, jeśli będą napływać w odstępach miesięcznych, kwartalnych albo rocznych (np. bilans, rachunek wyników, analizy rynku, zmiany przepisów prawnych, informacje dotyczące modernizacji przedsiębiorstwa itp.). Natomiast kierownicy niższych szczebli odpowiedzialni za bieżące operacje, powinni częściej (codziennie lub co tydzień) otrzymywać potrzebne informacje.[5]

Ważną cechą informacji jest kompletność. Oznacza ona dostęp kierowników do wszystkich potrzebnych im informacji. Dla niższych poziomów zarządzania kompletne informacje będą miały ściśle określony, wąski zakres, przedstawiony w sposób bardzo szczegółowy, natomiast dla szczebla strategicznego będą miały bardzo szeroki zakres ujęty w sposób esencjonalny.

Informacje otrzymywane przez kierowników poszczególnych szczebli powinny być istotne, tzn. powiązane z ich obowiązkami i zadaniami.[6] W praktyce spotyka się przypadki napływu informacji na nieodpowiedni poziom zarządzania, gdzie są one zazwyczaj zupełnie nieprzydatne (np. dyrektor naczelny otrzymuje informacje o codziennej produkcji, sprzedaży, stanie zapasów, materiałów i surowców itp.).

O dokładności informacji decyduje stopień precyzji przekazywanej informacji.[7] Dla najniższego szczebla zarządzania potrzebne są informacje o dużym stopniu dokładności, ale obejmujące wąski, ściśle określony obszar. Natomiast na najwyższym poziomie zarządzania, wykorzystywane są

[3] J. P e n c, *Strategia zarządzania*, Warszawa 1994, s. 83.

[4] J. P e n c, *Decyzje w zarządzaniu*, Kraków 1995, s. 183.

[5] J. S t o n e r, Ch. W a n k e l, op.cit., s. 478.

[6] Ibidem, s. 477.

[7] W. F l a k i e w i c z, *Zarządzanie przez informację*, Warszawa 1993, s. 43.

najczęściej informacje przybliżone, o dostatecznym stopniu precyzji, umożliwiającym planowanie długofalowe.

Każdy system informacyjny powinien odzwierciedlać nie tylko stan obecny, ale także sięgać wstecz i wybiegać naprzód. Powinien zbierać, analizować i przekazywać informacje z okresów przeszłych, z chwili obecnej oraz na temat przyszłości, zarówno dotyczące wnętrza, jak i otoczenia przedsiębiorstwa.

Nie ma, oczywiście, uniwersalnego systemu informacyjnego, dlatego też każde przedsiębiorstwo powinno stworzyć swój własny system obserwacji środowiska, mieć swój własny katalog i mapę informacyjną, zawierające dane o hurtowniach, sieci sprzedaży detalicznej, działalności konkurencji, potrzebach klientów, możliwościach zawierania nowych transakcji, promowania nowych produktów.[8] Praktyka pokazuje, że wykorzystanie takiego systemu powoduje minimalizację niepowodzeń, zgodnie z powiedzeniem „od niepewności przez informację do pewności".[9]

Aby uzyskać potrzebne informacje, w każdym przedsiębiorstwie powinno korzystać się zarówno z pierwotnych, jak i wtórnych źródeł informacji. Informacje pierwotne gromadzi się wyłącznie wtedy, gdy zaistnieje taka potrzeba, stosując metody obserwacji, ankiety lub eksperymentu.[10] Przedmiotem badań mogą być, np. zachowania, działania, cechy konsumentów i firm, sytuacje rynkowe. Informacje te nie są zazwyczaj publikowane w umożliwiającej ich wykorzystanie formie. Korzystając ze źródeł wtórnych, przedsiębiorstwo otrzymuje informacje istniejące, opracowane i zgromadzone przez innych.[11] Informacje wtórne można uzyskać szybciej i przy niższym koszcie niż informacje pierwotne. Typowe informacje wtórne wykorzystywane w przedsiębiorstwie to:

- wszelkie gotowe już dokumenty i opracowania wewnętrzne firmy (sprawozdania statystyczne, raporty finansowe, materiały ewidencyjne);
- materiały statystyczne, oceny i prognozy sytuacji gospodarczej, publikowane lub udostępnione na życzenie firmy przez GUS i inne instytucje;
- publikacje (czasopisma, książki) ogólnoekonomiczne i branżowe.[12]

Prawidłowo zbudowany system informacyjny powinien dostarczać informacji ze źródeł wewnętrznych i zewnętrznych. Źródła wewnętrzne znajdują się wewnątrz przedsiębiorstwa. Może nimi być dokumentacja księgowa handlowa, techniczna i prawna, sprawozdania finansowe, notatki służbowe, protokoły itd. Źródła zewnętrzne natomiast pochodzą z otocze-

---

[8] J. P e n c, *Decyzje w zarządzaniu*, op. cit., s. 230.

[9] L. B o r o w s k i, B. K o n c z e r e w i c z, *Informacja profesjonalna w gospodarce rynkowej*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa" 1994, s. 28

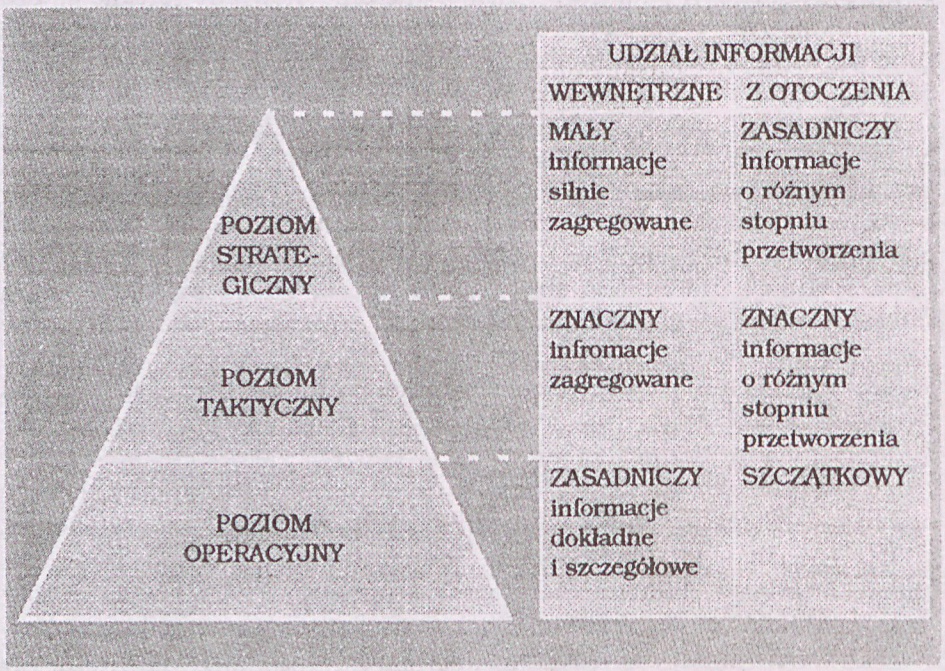
[10] L. B i t t e l, *Krótki kurs zarządzania*, Warszawa–Londyn, 1994, s, 230.

[11] Ibidem, s. 230.

[12] Wywiad autorski przeprowadzony przez autorkę z dyrektorem Banku Spółdzielczego w Miastku.

nia przedsiębiorstwa. Są to, np. rejestry firm w izbach handlowych, rzemieślniczych, rolnych, opracowania GUS, publikacje giełdowe i rządowe, prasa i in.

Jeśli chodzi o wykorzystanie informacji ze źródeł wewnętrznych i zewnętrznych na poszczególnych szczeblach zarządzania, to na szczeblu strategicznym przydatne są przede wszystkim informacje, płynące z otoczenia. Informacje zewnętrzne wykorzystywane są tutaj w mniejszym stopniu, przy czym muszą one stanowić esencję działalności. Na szczeblach niższych sytuacja jest odwrotna. Udział informacji z otoczenia jest znikomy, natomiast z wnętrza bardzo duży. Informacje wewnętrzne są przy tym bardzo szczegółowe i dokładne (rys. 1).

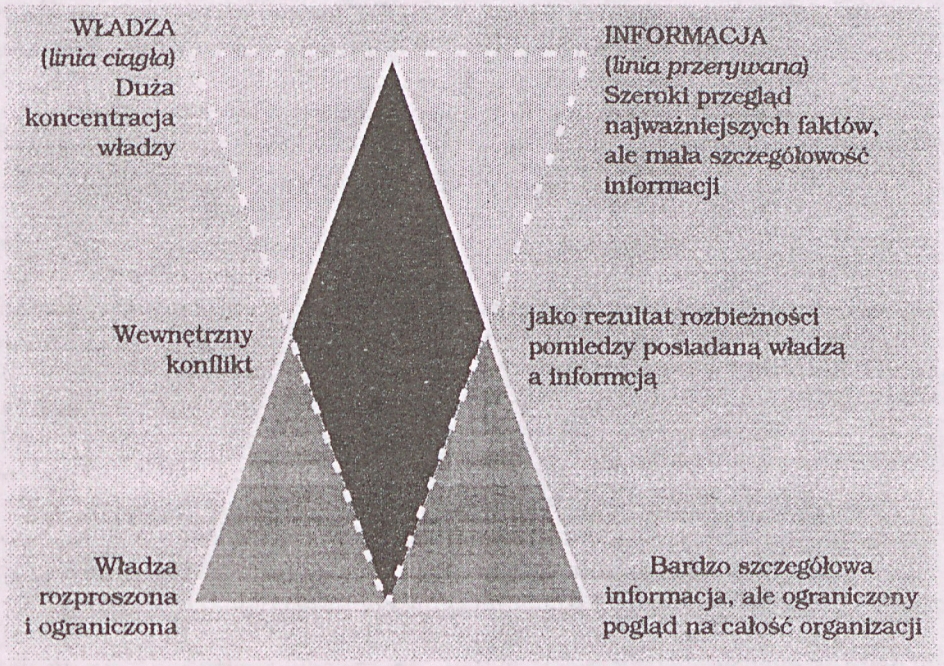


Rys. 1. Udział informacji wewnętrznych i zewnętrznych na poszczególnych poziomach zarządzania

Źródło: W. Flakiewicz, *Zarządzanie przez informację*, Warszawa 1993, s. 29.

Z powyższych rozważań wynika, że zakres informacji, ich treść, czy kierunki przepływu (wewnętrzny i skierowany na otoczenie) powinny być rozpatrywane w ścisłym związku ze strukturą organizacyjną przedsiębiorstwa. Informacje muszą być dostosowane do funkcji i poziomu zarządzania. Wyższe poziomy zarządzania powinny korzystać z informacji bardziej syntetycznych, o szerokim zakresie tematycznym, natomiast niższe – z informacji bardziej szczegółowych, o ograniczonym zasięgu tematycznym. Taki rozkład informacji nazywa się odwróconą piramidą informa-

cyjną. Oznacza on, że piramida informacyjna charakteryzująca gęstość, szczegółowość i zakres informacji zajmuje odwrotną pozycję wobec piramidy strukturalnej, charakteryzującej obowiązki, uprawnienia i odpowiedzialności. Wyższe szczeble zarządzania potrzebują informacji „zagęszczonych", ważnych strategicznie, kompletnych, dających szeroki przegląd zagadnień, natomiast szczeble niższe – informacji szczegółowych, charakteryzujących konkretne sprawy.[13]



Rys. 2. Odwrócona piramida informacji

Źródło: J. Ingalis, *Human Energy*, Menlo Park 1976, s. 113.

Z praktyki wynika, że niższe poziomy zarządzania korzystają najczęściej z informacji historycznych i bieżących, zaś poziom strategiczny z takich wiadomości, które powinny umożliwić tworzenie wizji przyszłości firmy, analizowanie wariantów rozwiązań i podejmowanie przyszłościowych decyzji.

Jakie są potrzeby informacyjne w polskich przedsiębiorstwach wytwórczych, ukazują niżej przedstawione wyniki badań. Stanowią one ilustrację tego zagadnienia w odniesieniu do przedsiębiorstw małych i średnich. Przeprowadzone badania mają charakter sondażowy, a wykonano je metodą ankietową. W sumie badaniem objęto 80 przedsiębiorstw produkcyj-

[13] J. Penc, *Decyzje w zarządzaniu*, op. cit., s. 190–191.

nych, reprezentujących różne działy gospodarki, a w ich obrębie szeroki przekrój branż. Nieczytelność i niedbałość w wypełnianiu ankiet spowodowała odrzucenie 8 z nich. Ostatecznie więc przedstawiono wyniki tylko 72 ankiet. Większość z ankietowanych przedsiębiorstw stanowiły przedsiębiorstwa prywatne. Prawie 60%, to przedsiębiorstwa założone po roku 1989. Respondentami byli kierownicy tych przedsiębiorstw, reprezentujący różne poziomy zarządzania. Poproszono ich, aby odpowiedzieli na pytanie, jakie decyzje muszą podejmować i jakie informacje są im do tego potrzebne. Z odpowiedzi wynika, że 69% ankietowanych zajmowało stanowiska na operacyjnym i taktycznym szczeblu zarządzania, wykonując rutynowe zadania wynikające z bieżącej działalności w ramach różnych obszarów funkcjonalnych: marketingu, produkcji, zatrudnienia, rachunkowości itd. Przede wszystkim są to zadania związane z bieżącą produkcją, realizacją zleceń, zapotrzebowaniem na surowce i materiały do produkcji, doborem i szkoleniem pracowników. Do realizacji tych zadań potrzebne są im informacje dotyczące zamówień, cen surowców, materiałów, stanów magazynowych, możliwości zbytu i przerobu, dzienne i miesięczne raporty o absencji pracowników itd. Są to informacje bardzo szczegółowe, o wąskim zakresie, zazwyczaj łatwo dostępne, pochodzące przede wszystkim z wnętrza przedsiębiorstwa. Pozostała część respondentów (31%) to osoby znajdujące się na najwyższym szczeblu zarządzania, podejmujące decyzje strategiczne, o długookresowym zasięgu. Do podejmowania takich decyzji potrzebne są im informacje przekrojowe, skondensowane i prognostyczne, np. dotyczące tendencji społecznych i demograficznych, badań instytucji naukowo-gospodarczych, postępu naukowo-technicznego w danej branży i gałęzi, przedsiębiorstwa (technologia, organizacja, zasoby pracy), sytuacji na rynku konkurencji.

Z przeprowadzonych badań wynika, że tylko 25% respondentów jest w pełni zadowolonych z posiadanych informacji, twierdząc, że w ich przedsiębiorstwie istnieje pełna dostępność informacji zarówno wewnątrz firmy, jak i na zewnątrz. Z liczby tej tylko 6% to kierownicy (dyrektorzy) najwyższego szczebla zarządzania. 74% ankietowanych twierdzi, że brakuje im określonych informacji w zależności od pozycji zajmowanej w przedsiębiorstwie. Z tego 24% osób, zajmujących strategiczne stanowiska w przedsiębiorstwie, zgłaszało zapotrzebowanie, np. na informacje o działalności firm konkurencyjnych, o rynku zbytu krajowego i zagranicznego, uchwały i ustawy dotyczące prawa pracy, informacje o kierunkach i tendencjach w gospodarce. Pozostała część (50%) to kierownicy szczebla taktycznego i operacyjnego. Na pytanie, jakie informacje chcieliby otrzymywać, a nie otrzymują, wymienili, np. informacje o wielkości sprzedaży w miesiącu z podziałem na liczbę sztuk w poszczególnym asortymencie, tygodniowe zestawienia cen surowców potrzebnych do produkcji, informacje o sieci przedsiębiorstw rozprowadzających surowce i materiały, wykaz cen wszystkich producentów danego surowca, codzienne lub cotygodniowe informacje o sprzedaży swoich produktów w sklepach.

Wynika z tego, że na głód informacyjny cierpią zarówno kierownicy szczebli najniższych, jak i najwyższych. Bierze się to stąd, że przedsiębiorstwa nie potrafią same jeszcze zbudować prawidłowego systemu informacyjnego, który zasilałby w odpowiednie informacje poszczególne szczeble zarządzania, a pracownicy nie potrafią zdobywać tych informacji we własnym zakresie.

Kilku z respondentów przyznało, że otrzymują wszystkie potrzebne informacje, ale ze znacznym opóźnieniem. Jest to poważny mankament systemu informacyjnego, ponieważ takie informacje mają mniejszą wartość albo w ogóle ją tracą (zgodnie z jednym z wyznaczników dobrej informacji – aktualnością).

Zarówno z literatury, jak i przedstawionych wyżej badań wynika, że w Polsce na ogół nie docenia się jeszcze informacji. Przyczyną tego jest brak przekonania, że dobra informacja może oznaczać sukces ekonomiczny, a także obawa przed korzystaniem z nowoczesnych źródeł związana z wysokimi kosztami. Obawa ta jest częściowo uzasadniona, bowiem bardzo drogie są informacje przetwarzane – w postaci analiz, raportów czy wyników badań, a najdroższe – poufne dane na temat nowych technologii i wyników finansowych oraz tajemnice handlowe konkurencji.

Wysoki stopień niewiedzy o sposobach korzystania ze źródeł informacji gospodarczej, stwarza potrzebę pojawienia się w przedsiębiorstwach ekspertów o interdyscyplinarnym wykształceniu, którzy nie tylko musieliby wybrać i wykorzystać najwartościowsze źródła informacji, ale również potrafiliby inspirować tworzenie nowych.