Jan MIKOŁAJCZYK

UŻYTECZNOŚĆ MONITORINGU DLA POTRZEB ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM HANDLOWYM

1. Korzyści monitorowania przedsiębiorstw handlowych (sklepów)

Efektywne zarządzanie przedsiębiorstwem nie jest wynikiem stosowania metody prób i błędów. W nowocześnie funkcjonujących firmach opiera się ono na racjonalnych instrumentach zarządzania, które wykorzystują w dużej mierze metody analizy ekonomicznej do monitorowania kondycji ekonomiczno-finansowej przedsiębiorstwa. Zastosowanie systemu monitoringu, wykorzystującego m.in. metodę porównawczą, z uwagi na ciągłość badań zwiększa w dużym stopniu efektywność przeprowadzanych analiz i trafność podejmowanych decyzji. W przedsiębiorstwie handlowym główne obszary zastosowań monitoringu związane są z badaniem:

- wielkości i struktury sprzedaży towarów,
- wielkości realizowanej marży,
- rentowności sprzedaży poszczególnych towarów,
- wielkości i struktury zapasów,
- wielkości realizowanych zakupów masy towarowej (głównie dostawcy),
- liczby zatrudnionych pracowników,
- ponoszonych kosztów,
- gospodarowania środkami trwałymi,
- gospodarowania materiałami,
- działalności marketingowej,
- możliwości rozwoju przedsiębiorstwa,
- wartości przedsiębiorstwa.

Wielkość i struktura sprzedaży towarów. Monitorowanie wielkości i struktury sprzedaży towarów na bieżąco dostarcza bardzo cennych informacji o podstawowym znaczeniu dla istnienia firmy handlowej. System informuje

o wartości realizowanych obrotów, co pozwala na bieżące porównania z zadaniami planowymi. Wszelkie dodatnie odchylenia świadczą o pozytywnym przebiegu procesu sprzedaży. Dodatkowo przekazywane informacje o strukturze sprzedawanych towarów pozwalają na czas przygotować w większej ilości towary bardziej chodliwe, a obniżyć dostawy towarów trudniej zbywalnych.

Wielkość realizowanej marży. Monitorowanie wielkości realizowanej marży informuje o wszelkich, nawet małych odchyleniach od wielkości planowanych, umożliwiając wczesne ich wykrycie i dokładne zbadanie przyczyn i korzyści (strat), jakie zmiany te za sobą pociągają.

Rentowność sprzedaży poszczególnych towarów. Monitorowanie rentowności sprzedaży poszczególnych towarów dostarcza niezwykle cennych informacji o towarach przynoszących zyski i straty. To, że w ogólnym rozrachunku przedsiębiorstwo osiąga np. zyski, nie znaczy, że na niektórych towarach nie ponosi strat. Monitoring rentowności sprzedaży umożliwia wykrycie towarów bardzo dochodowych i towarów, których sprzedaż przynosi straty.

Wielkość i struktura zapasów. Monitoring zapasów informuje o czasie, jaki towary przebywają w obrocie towarowym w formie zapasów, o ilości dostaw towarów oraz o zapasochłonności określonej działalności handlowej. Ponadto monitorowanie zapasów na bieżąco informuje o stanach i strukturze zapasów w danej firmie, o zapasach trudno zbywalnych i niepokojąco małych.

Wielkości realizowanych zakupów. Monitoring zakupów informuje o źródłach pochodzenia masy towarowej. Określa głównych dostawców oraz warunki, na których transakcje kupna są zawierane. Analiza dostawców, warunków kupna, jednorazowej wielkości transakcji dostarcza cennych informacji przy podejmowaniu decyzji niezbędnych w realizacji polityki zakupów.

Liczba zatrudnionych. Monitoring zatrudnienia informuje o aktualnych tendencjach co do liczby pracowników zatrudnionych w danym przedsiębiorstwie. Analiza stanu zatrudnienia wraz z analizą technicznego uzbrojenia pracy i osiąganych efektów dostarcza danych o jakościowej stronie rozwoju przedsiębiorstwa (intensywny czy degresywny?).

Ponoszone koszty. Monitoring kosztów to jedna z najważniejszych informacji, jakie są niezbędne kierownictwu w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Bardzo często obniżka kosztów jest jedynym możliwym działaniem zwiększającym konkurencyjność firmy. Eliminacja kosztów zbędnych jest podstawą efektywnego działania przedsiębiorstwa.

Monitoring gospodarowania środkami trwałymi i materiałami. Informuje o tendencjach w efektywności wykorzystania środków trwałych i materiałów. Proporcjonalnie większe zużycie środków trwałych i materiałów niż

wielkość sprzedaży świadczy o ekstensywnym rozwoju lub wręcz o marnotrawstwie bądź kradzieżach.

Monitoring działalności marketingowej. Informuje o efektywności działań w sferze marketingu. Efektywność tych działań rośnie, jeśli w odpowiednim miejscu i czasie zostaną zaoferowanie do sprzedaży właściwe towary, po odpowiednich cenach, dodatkowo wsparte odpowiednimi działaniami promocyjnymi. Monitoring działalności marketingowej to monitoring: asortymentu towarowego, kanałów dystrybucji, cen i działań promocyjnych stosowanych przez przedsiębiorstwo.

Monitoring możliwości rozwojowych. Informuje o zdolności przedsiębiorstwa do rozwoju za pomocą inwestycji kapitałowych.

Monitoring wartości przedsiębiorstwa. Jest to stała analiza wartości przedsiębiorstwa na rynku. Tendencja dodatnia odchylenia od wartości księgowej świadczy o pozytywnym postrzeganiu firmy przez uczestników gry rynkowej. Tendencje ujemne odchyleń świadczą o raczej negatywnym odbiorze przez rynek działań podejmowanych przez przedsiębiorstwo.

Dzięki sprawnie działającemu systemowi monitoringu w przedsiębiorstwie dostępne są stale informacje znakomicie ułatwiające podejmowanie właściwych decyzji. Kierownictwo na bieżąco zna wyniki ekonomiczno-finansowe, poziom zapasów, wielkość sprzedaży itp., czyli wszystkie najważniejsze informacje niezbędne do efektywnego zarządzania przedsiębiorstwem. Sprawny system monitoringu to źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa i tajemnica jego sukcesu.

2. Uwarunkowania stosowania monitoringu

Wymienione wyżej korzyści monitorowania przedsiębiorstw wynikają przede wszystkim z możliwości wzbogacania zbiorów w systemie informacyjnym o informacje dotyczące wnętrza przedsiębiorstwa i jego rezultatów rynkowych. Są one tym bardziej cenne, im szczegółowiej pozwalają postrzegać przedsiębiorstwo (sklepy) w kontekście innych podmiotów prowadzących działalność handlową, przy uwzględnieniu wielorakich przyczyn zewnętrznych i wewnętrznych oddziałujących na przebieg procesów realnych i regulacyjnych.

Metoda porównawcza umożliwia odniesienie cech i zjawisk charakterystycznych dla konkretnego przedsiębiorstwa (sklepu) do tych charakteryzujących porównywalne podmioty gospodarcze. Istota metody porównawczej skłania do wykorzystania wszelkich wynikających z niej możliwości. Szczególne możliwości dotyczą wielowymiarowego porównania poszczególnych

przedsiębiorstw (sklepów) na tle innych, w wybranych zbiorowościach. Wielowymiarowe porównania wzbogacają w znaczący sposób wnioski i precyzyjniej charakteryzują przedsiębiorstwa (sklepy) na tle innych. Nie ulega wątpliwości, że wielowymiarowa analiza umożliwia i zwiększa obiektywność w poznawaniu zjawisk i procesów, znakomicie pogłębiając wiedzę czerpaną z badań empirycznych.

Wykorzystanie metody porównawczej do oceny przedsiębiorstwa (sklepu) na tle innych jest możliwe wówczas, gdy spełnione są określone warunki. Mogą one dotyczyć przedsiębiorstw, które stanowią podmioty poddane badaniem diagnostycznym lub otoczenia, w którym one funkcjonują. Trudno jednoznacznie określić, które z dwóch agregatów (zbiorów) uwarunkowań mają istotniejsze znaczenie dla powodzenia przedsięwzięć określonych mianem monitorowania podmiotów handlowych. Wydaje się, że mimo wszystko należałoby przydać większą wagę uwarunkowaniom wewnętrznym. W szczególności za podstawowe uznać należy następujące determinanty:

– system zarządzania przedsiębiorstwem określany przez strukturę zarządzających, ich udział w realizowaniu funkcji zarządzania, styl zarządzania, metody i techniki zarządzania, normy i zasady, itd.,

– system informacyjny zarządzania, jego cele, funkcje, struktury: organizacyjną, informacyjną i funkcjonalną,

– wyposażenie w środki gromadzenia, przetwarzania i udostępniania (prezentacji) oraz łączności,

– poziom i kwalifikacje pracowników (zarządzających i wykonawców), ich motywację do udziału w realizowaniu określonych celów przedsiębiorstwa i wykorzystanie do ich realizacji najlepszych metod,

– motywację kadry kierowniczej do wykorzystania właściwych metod, pozwalających przygotować warianty decyzji (w tym metody porównawczej dla potrzeb monitorowania), podejmować decyzje i oddziaływać na pracowników, aby realizowali zamierzenia oraz kontrolować ich wykonanie.

Zewnętrzne determinanty w sposób obiektywny określają zachowania przedsiębiorstw handlowych na rynku – zatem te działania, które są podstawą oceny przez klientów działalności przedsiębiorstwa w porównaniu do konkurentów.

Poszukiwanie przewagi konkurencyjnej nad innymi podmiotami handlowymi może być ograniczone m.in. przez:

– zasoby informacji dotyczące działań podmiotów handlowych (statystyka handlowa) i ich udostępnianie zainteresowanym (dotychczasowe zasoby są niewystarczające i w znikomym stopniu wspomagają monitorowanie, np. brak aktualnych spisów podmiotów handlowych, charakterystyki tych firm, które już identyfikowane są przez urzędy statystyki państwowej; informacje są zagregowane i niedokładne, co sprawia, że nie jest możliwa pełna identyfikacja podmiotów),

– systemy komunikacji określone przez infrastrukturę ekonomiczno-techniczną kraju,

– brak wykształconych form organizacyjno-prawnych, statutowo podejmujących diagnozę kondycji podmiotów gospodarczych, w tym handlu,

– brak społecznego przekonania i aprobaty działań zmierzających do diagnozowania procesów rynkowych.

Należy wyrazić nadzieję, że rozwój gospodarki rynkowej stworzy korzystne warunki do monitoringu podmiotów gospodarczych i pokonana zostanie inercja zarządzających w tym zakresie. Mając to na uwadze, pracownicy Katedry Przedsiębiorstw Handlowych kontynuują rozpoczęte badania, w pełni satysfakcjonujące odbiorców ich wyników.