Elżbieta URBANOWSKA-SOJKIN

INFORMACYJNE BARIERY SPRAWNOŚCI KIEROWANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM HANDLOWYM

Tylko pozornie wydaje się, że nie trzeba przekonywać o potrzebie doskonalenia procesów kierowania przedsiębiorstwem handlowym także w warunkach nierównowagi gospodarczej. Przeczy temu opinia wyrażana przez pracowników przedsiębiorstw handlowych, a diagnozująca faktyczny styl kierowania, tj. rutynowy, schematyczny w myśl zasady, rynek jest chłonny i każdy towar znajduje nabywców. Takie rozumowanie staje się niebezpieczne wobec rosnącego relatywnie wolumenu dóbr i usług. Przekonują się o tym przedsiębiorstwa, w których narastają zapasy pewnych rodzajów towarów. Być może pomocne okaże się niniejsze opracowanie, w którym podjęto próbę systematyki czynników determinujących sprawność przedsiębiorstw handlowych. Z oczywistych powodów (ograniczona objętość opracowania, interdyscyplinarny charakter problematyki), uwaga zostanie zwrócona na jedną z grup determinant, a mianowicie dotyczących informacyjnych podstaw kierowania. Pomocą w formułowaniu niektórych wniosków o charakterze diagnostycznym były badania ankietowe i inne prowadzone w przedsiębiorstwach handlu wewnętrznego w zakresie zaopatrzenia konsumpcyjnego w latach 1984 i 1985 na obszarze Wielkopolski.

1. Bariery sprawności przedsiębiorstwa handlowego

Sprawność działania można interpretować bardzo różnorodnie[1]. Najbardziej precyzyjną jest aparatura pojęciowa wypracowana w ramach prakseologii określająca sprawność wszelkiego działania, w tym także działań w ramach przedsiębiorstw.

Według ww. systematyki pojęciowej sprawność określa się poprzez wskazanie i ocenę trzech jej postaci tj. skuteczności, korzystności i ekonomiczności.

---

[1] Dowodami na potwierdzenie tego stwierdzenia są liczne publikacje J. Zieleniewskiego, W. Kieżuna, T. Kotarbińskiego, O. Lange, T. Pszczółkowskiego.

Według ww. systematyki pojęciowej sprawność określa się poprzez wskazanie i ocenę trzech jej postaci tj. skuteczności, korzystności i ekonomiczności.

Skuteczność działania jest stopniowalna. Działanie jest skuteczne wówczas, gdy prowadzi do skutku zamierzonego jako cel bez względu na poniesione z tego tytułu koszty[2]. O korzystnym działaniu mówimy wówczas, gdy wynik użyteczny jest większy od kosztów. Miarę ekonomiczności działania w tym rozumieniu stanowi stosunek wyniku użytecznego do kosztów działania[3].

Działanie może być uznane za sprawne jeżeli przynajmniej w minimalnym stopniu jest skuteczne, w przypadku jego braku inne walory sprawności nie odgrywają roli. Sprawność działania jest więc stopniowalna na skali wyznaczonej przez skuteczność, ekonomiczność i (albo) korzystność.

Mając na uwadze powyższe sposoby interpretowania, można sprecyzować pojęcie sprawności działania przedsiębiorstwa handlowego. Aby prawidłowo ująć istotę sprawności konieczne jest odwołanie się do celów handlu i przedsiębiorstw handlowych. Ich realizacja stanowić będzie o ocenie poziomu sprawności działania przedsiębiorstw handlowych.

Wobec licznych polemik na temat celów przedsiębiorstw handlowych, właściwym wydaje się być odwołanie do tych, które wynikają z potrzeby zawodowego pośrednictwa pomiędzy sferą popytu i podaży i są celami statutowymi.

Najprościej ujmując przedsiębiorstwa handlowe powołane zostają do oferowania nabywcom masy towarowej w swej ilości i strukturze rodzajowej, asortymentowej, w miejscu i czasie i warunkach im odpowiadających, w taki sposób aby mogły zapewnić samofinansowanie swej działalności.

Zatem zewnętrznymi symptomami sprawności działania przedsiębiorstw handlowych w aktualnych warunkach będą między innymi następujące:

- oferta towarowa i usługowa odpowiadająca w swej ilości, strukturze, jakości itd. nabywcom, będąca rezultatem prawidłowej współpracy z producentami (dostawcami); określona na podstawie pełnej znajomości potrzeb i możliwości finansowych nabywców;
- posiadane zapasy towarowe zapewniające ciągłość, pełność, elastyczność dostaw;
- współpraca przedsiębiorstw handlowych z dostawcami w zakresie wykorzystania tzw. wolnych mocy produkcyjnych, przyjmowania w szczególnych przypadkach towarów w komis (np. drogie towary na które dodatkowo popyt ma charakter zaspokojonego),
- akcja reklamowa, badania popytu konsumpcyjnego prowadzone przez przedsiębiorstwa handlowe we współpracy z jednostkami produkującymi;

---

[2] T. K o t a r b i ń s k i, Traktat o dobrej robocie. Wyd. 4. Wrocław, Kraków, Warszawa 1977, s. 104.

[3] J. Z i e l e n i e w s k i, Organizacja i zarządzanie. Warszawa PWN, 1975.

- funkcjonowanie sieci handlowej i jej wyposażenie odpowiadające zadaniom tworzenia wyższego jakościowo poziomu obsługi nabywców;
- postawy pracowników wobec nabywców.

Na podstawie tych zewnętrznych symptomów mogą oceniać działanie przedsiębiorstwa handlowego wszystkie podmioty jego otoczenia, a więc przede wszystkim nabywcy, ale również potencjalni bądź faktyczni partnerzy z grupy producentów-dostawców, innych jednostek handlowych, organów władzy, administracji terenowej i jednostek finansujących.

Tak pojmowana sprawność działania przedsiębiorstw handlowych, „odbierana" przez podmioty środowiska działania może być jedynie rezultatem sprawności ekonomicznej i organizacyjno-technicznej w ogóle. Inaczej, aby przedsiębiorstwo mogło być oceniane jako sprawne musi być przedsiębiorstwem samofinansującym potrzeby bieżące i rozwojowe i dysponującym optymalnym w danych warunkach działania formami organizacyjno-technicznymi. Odpowiada to ocenie efektywności działania w myśl dwóch kryteriów, tj. stopnia w jakim produkty (usługi) odpowiadają potrzebom nabywców i sprawności wykorzystania przez przedsiębiorstwo handlowe zasobów w celu zaspokojenia tych potrzeb[4].

Takie określenie sprawności działania jest jednak dalece niedoskonałe i odległe od uprzednio określonych oznak sprawności działania, przede wszystkim ze względu na ich niemierzalny charakter. Nie znane są jednak bardziej precyzyjne określenia sprawności działania przedsiębiorstw.

Sprawność przedsiębiorstw handlowych jest determinowana różnorodnymi czynnikami zewnętrznymi i wewnętrznymi. Poznanie ich istoty, siły i natężenia oddziaływania stanowi o wyborze optymalnej w danych warunkach strategii działania. Wiele kryteriów pozwala na dokonanie systematyki ogółu czynników, trudno natomiast dokonać ich hierarchizacji; szczególnie ze względu na to, że w konkretnym przedsiębiorstwie dla sprawności jego działania najistotniejsza jest akurat określona grupa czynników.

Niewątpliwie do najważniejszych należą: sytuacja rynkowa i wynikające z niej implikacje, system zarządzania handlem (w tym jego baza normatywna), system organizacji działania, system powiązań z podmiotami współpracującymi, zakres autonomii przedsiębiorstwa, jego baza materialno-techniczna, zatrudnieni pracownicy i ich kwalifikacje.

Rzadziej wymienianą determinantą sprawności przedsiębiorstwa handlowego jest przebieg procesu kierowania i trafność podejmowanych decyzji. Być może fakt niedoceniania znaczenia procesu kierowania dla sprawności działalności przedsiębiorstwa wynika z pewnej nonszalancji wobec istoty procesu podejmowania decyzji. Nawyki utrwalane w systemie nakazowo-rozdzielczym i jego różnych mutacjach a będące najczęściej biernymi zachowaniami wobec już podjętych centralnie decyzji, powodują brak zainteresowania doskonaleniem procesu kierowania. Zmiany warunków funkcjonowania

[4] H. Igor A n s o f f, Zarządzanie strategiczne. Warszawa PWE 1985, s. 37.

przedsiębiorstw nie oznaczają automatycznie zmian w postawach kadry kierowniczej i jej nawykach podejmowania decyzji.

Sprawność procesu kierowania jest określona wieloma czynnikami, wśród których na uwagę zasługują: informacyjne zabezpieczenie procesów podejmowania decyzji, stosowane techniki podejmowania decyzji, poziom kwalifikacji kadr kierowniczych, podatność na innowacje, itd.

Wszystkie ww. czynniki określające sprawność działania przedsiębiorstwa i sprawność procesów kierowania stanowią rozpatrywane w tak zidentyfikowanych związkach przyczynowo-skutkowych swoiste bariery, których pokonanie stanowi o wzroście sprawności, Barierę[5] należy rozumieć w sensie dosłownym jako przeszkodę ograniczającą, w rozważanym przypadku sprawność działania.

Podsumowując tę część rozważań - informacyjne zabezpieczenie procesów kierowania należy do najważniejszych barier określających sprawność działania przedsiębiorstwa handlowego.

2. Informacyjne podstawy kierowania

Znaczenie informacji dla potrzeb kierowania i zarządzania przedsiębiorstwami handlowymi jest bezdyskusyjne lecz nadal niedoceniane. Wniosek taki można sformułować po prześledzeniu cech systemów informacyjnych przedsiębiorstw handlowych. Używane w tym momencie sformułowanie „systemy informacyjne" jest nie w pełni odpowiadające rzeczywistości, bowiem spotykane w przedsiębiorstwach handlowych formy organizacyjne nie wyczerpują ww. pojęcia.

O systemie informacyjnym mówimy wówczas, gdy jest to celowo określony pod względem rzeczowym, czasowym i przestrzennym zbiór nadawców i odbiorców informacji powiązanych ze sobą kanałami i strumieniami informacyjnymi, którego celem jest zapewnienie informacyjnych podstaw do podejmowania decyzji[6]. Stanowią one część formalnej struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa, które przy wykorzystaniu ludzi, maszyn, programów i procedur mają dostarczyć informacje konieczne dla wszystkich szczebli kierowniczych[7]. Specyficzne cechy systemów informacyjnych przedsiębiorstw handlowych wynikają z warunków zewnętrznych i wewnętrznych działania. Utrzymujący się brak równowagi rynkowej, charakteryzujący rynek artykułów konsumpcyjnych i środków zaopatrzenia materiałowo-technicznego, powoduje szereg implikacji i konsekwencji, nie tylko dla konsumentów, ale przede wszystkim dla przedsiębiorstw działających wg 3-S.

---

[5] Słownik wyrazów obcych. Warszawa PWN, 1980, s. 69.

[6] E. Urbanowska-Sojkin, System informacyjny w zakresie zaopatrzenia w dobra konsumpcyjne w handlu wiejskim. Poznań 1980.

[7] M. Bratnicki, Systemy informacyjne. Zasady budowy i funkcjonowania. Warszawa SGPiS 1976, s. 77.

Można domniemywać, że aktualny stan w zakresie systemów informacyjnych przedsiębiorstw handlowych pozostawał, i nadal pozostaje w znacznym stopniu pod wpływem sytuacji rynkowej.

Charakter, treść informacji, sposoby przetwarzania oraz przebiegi informacyjne są określone teoretycznie i praktycznie przez potrzeby. Różnica polega na tym, że w myśl obowiązujących zasad, budowa i funkcjonowanie systemów informacyjnych powinny wynikać z potrzeb wspomagania procesu kierowania przedsiębiorstwem handlowym przez system informacyjny. Usługowa funkcja procesu informowania wobec kierowania wynika z podstawowej roli jaką pełnią informacja i informowanie w przebiegu procesu decyzyjnego, z których składa się z kolei kierowanie.

Rzeczywistość przedsiębiorstw handlowych przeczy szanowanym i docenianym zasadom. Wyrazem tego są występujące w przedsiębiorstwach systemy ewidencyjno-sprawozdawcze[8].

Nazwa ta wskazuje w sposób jednoznaczny charakterystyczne dla tych systemów: cel funkcjonowania, źródła informacji oraz przebiegi transformacji. Są to systemy podporządkowane w swej organizacji, a więc przy wyznaczaniu węzłów informacyjnych, przebiegów i strumieni informacyjnych potrzebom wynikającym z ewidencji gospodarczej wszelkich zjawisk zachodzących w przedsiębiorstwie, a także prowadzenia różnorodnej sprawozdawczości.

Podstawową przesłanką w oparciu o którą funkcjonują te procesy to pełna ewidencja zaszłości gospodarczych, wyników gospodarowania, sposobu wykorzystania posiadanych środków, dostarczenie statystycznych podstaw planowania przyszłej działalności oraz uzyskanie informacji będących podstawą szeroko rozumianej oceny działalności dokonywanej przez jednostki nadrzędne (organy założycielskie) i inne współpracujące.

Wysiłki przy projektowaniu, wdrażaniu i eksploatacji tych systemów są ukierunkowane na to, aby zapewnić sprawny obieg dokumentacji, zaewidencjonować wszelkie procesy gospodarcze i rozliczyć osoby materialnie odpowiedzialne.

W powiązaniach informacyjnych z podmiotami otoczenia przedsiębiorstw handlowych (nabywcy, producenci, organy administracji terenowej, inne przedsiębiorstwa handlowe, jednostki nadrzędne, instytuty naukowo-badawcze itd.) panuje też specyficzna sytuacja.

---

[8] O hierarchii systemów pisze W. Dickson i wymienia następujące:
- systemy biurowe (np. opracowywanie listy płac) - ewidencyjno-sprawozdawcze,
- systemy informacyjne (dostarczanie informacji dla potrzeb kierowania,
- systemy decyzyjne (zastosowanie narzędzi matematycznych w służbie podejmowania decyzji),
- systemy interakcyjne,
- systemy automatyczne.

W. D i c k s o n, Management Informations-Decision Systems.„Business Horizonts" 1968 nr 6.

W myśl zasad budowy i funkcjonowania systemów informacyjnych przedsiębiorstwo handlowe powinno rozwinąć powiązania, z tymi wszystkimi jednostkami organizacyjnymi (także z konsumentami), które determinują efekty ich działalności. Zatem kierunki przebiegów informacyjnych, treści, ich formy powinny wynikać z obiektywnych potrzeb kierowania przedsiębiorstwem handlowym, po to aby uzyskać optymalny w danych warunkach stan ekonomiczno-organizacyjny i techniczny zapewniający efektywność społeczno-ekonomiczną. I tym razem omawiane systemy w swej istocie i strukturze przeczą podstawowym zasadom ich budowy. Wbrew sensowi znaczeniowemu pojęcia „system" działają one prawie w izolacji informacyjnej z otoczeniem.

Powiązania informacyjne pomiędzy ogniwami systemu zarządzania a przedsiębiorstwami handlowymi mają nadal charakter informacji o zadaniach (celach) i środkach (np. przydziały masy towarowej, środków zaopatrzenia materiałowo-technicznego, zasilanie kredytami) oraz ich wykorzystaniu (np. sprawozdania z działalności).

Wielocentrowość systemu zarządzania powoduje niekiedy dublowanie informacji, tzn. przygotowywanie tych samych treści przez przedsiębiorstwa, w różnych przekrojach, dla wielu organizacji jedynie dla celów statystycznych, nadmierne agregowanie danych co zatraca ich czytelność, przekazywanie informacji przez wiele szczebli co powoduje często z przyczyn obiektywnych powstawanie zakłamań, itd.

Z kolei w powiązaniach informacyjnych z producentami uwidacznia się w sposób jednoznaczny rynek producenta bowiem treści dotyczą zakontraktowanej masy i jej wyegzekwowania od producentów. Brak symptomów partnerstwa rynkowego i współodpowiedzialności za zaopatrzenie rynku.

Zarówno producenci jak i handel powinien mieć na uwadze (mając na względzie swoją przyszłość) konieczność dysponowania informacjami o popycie i czynnikach kształtujących. Jeżeli przyjąć, że realizowana sprzedaż świadczy w pewnym sensie o popycie i o jego stopniu zaspokojenia to w aktualnych systemach informacyjnych, zupełnie brakuje informacji o czynnikach kształtujących popyt w rejonie obsługi. Chodzi głównie o informacje dotyczące profilu społeczno-ekonomicznego i implikacji obserwowanych w postaci wyznaczników popytu konsumpcyjnego, a tym samym zadań przedsiębiorstwa w zakresie oferty handlowej.

Producenci wobec dominującej pozycji w układzie rynkowym, przenoszą zadania w zakresie badań rynkowych (podobnie jak wiele innych czynności) na handel, w przekonaniu, że chłonny rynek pozwoli sprzedać każdą produkcję. W handlu natomiast nadal przeważają poglądy o zbędności dysponowania informacjami dotyczącymi popytu i o czynnikach kształtujących. Taka sytuacja staje się ryzykowna i naganna wobec obserwowanych zmian w sferze podaży, a wyrażających się w rosnącym wolumenie dóbr i usług i jego urozmaiconej i zróżnicowanej strukturze rodzajowej. Zmiany w sferze podaży powinny stymulować działania producentów i handlowców w zakresie rozwoju zintegrowanych systemów informacyjnych.

Konieczne jest zatem ciągłe uświadamianie, że te powiązania informacyjne wzbogacają wiedzę o rozstrzyganych problemach, umożliwiając ich

pełną identyfikację, opracowanie wariantów rozwiązań a także wybór w danych warunkach wariantu optymalnego. Decyzje handlowe są w większości podejmowane w warunkach niepewności, stąd możliwie wyczerpująca identyfikacja sprzyja podnoszeniu jakości decyzji, a zatem także sprawności kierowania przedsiębiorstwem handlowym.

Kolejną cechą systemów informacyjnych przedsiębiorstw handlowych przesądzającą o ich przydatności do potrzeb kierowania jest wyposażenie techniczne w sprzęt umożliwiający szeroko rozumianą czynność przetwarzania (tj. gromadzenie, przesyłanie, przekształcanie, przechowywanie danych i informacji). Aktualny poziom wyposażenia przedsiębiorstw handlowych w ww. sprzęt jest niezadowalający. Powszechne jest jedynie wyposażenie w urządzenia małej i średniej mechanizacji, wykorzystywane dla potrzeb ewidencji. Gdyby dla celów poznawczych prześledzić cały cykl czynności handlowych to okaże się, że drastyczne braki środków technicznych występują w każdym jego fragmencie. Prymitywna ewidencja ilościowa, ilościowo-wartościowa czynności hurtowych (magazynowych) - brak bezpośrednich powiązań magazyn-detal (dotąd obszerna dokumentacja w obiegu pośrednim), błędy i braki ometkowania towarów, ograniczone możliwości zbierania informacji w kasach (ich brak, niemożliwość wprowadzenia danych o kupionych towarach itd.) i wiele innych przyczyn składa się na to, że zdefiniowane uprzednio systemy informacyjne przedsiębiorstw handlowych faktycznie nie istnieją. Do tego trzeba uwzględnić braki w wyposażeniu przedsiębiorstwa w środki transmisji danych i sprzężenia z jednostką centralną w zakresie przetwarzania danych. Nadto bariery w postaci kwalifikacji fachowych i braku chęci akceptacji nowych rozwiązań technicznych i przekonania o faktycznym na nie zapotrzebowaniu, stanowią dodatkowe przeszkody w funkcjonowaniu przedsiębiorstw handlowych, a zatem determinują jego sprawność.

Poziom wyposażenia w środki techniczne służące potrzebom gromadzenia danych (informacji), ich przesyłania, przekształcania i wykorzystania w różnych fazach procesu decyzyjnego dalece odbiega od tego, który uznać można za wystarczający ale dostateczny. Przykładów rozwiązań dostarczają choćby przedsiębiorstwa NRD, które od lat wykorzystują epd dla potrzeb gospodarowania masą towarową i rozliczania finansowego tejże działalności.

Zapewnienie przedsiębiorstwom handlowym systemów informacyjnych, które spełniłyby faktycznie funkcję usługową wobec procesu kierowania wymaga, co wynika także z fragmentarycznej charakterystyki stanu aktualnego, pracy „u podstaw". Myślą przewodnią przy projektowaniu systemów informacyjnych powinny być cele ich działania, warunki jakim powinny odpowiadać oraz materialno-techniczne podstawy i organizacyjne formy działalności. Będzie to możliwe wówczas, gdy pokonane zostaną zarówno obiektywne jak i subiektywne przeszkody utrudniające odejście od dotychczasowego impasu. Wydaje się, że można upatrywać kilku podstawowych barier informacyjnych podnoszenia sprawności kierowania przedsiębiorstwem(ami) handlowym.

Przede wszystkim bariery o charakterze ekonomicznym, których przejawem są omówione wyżej patologie systemu informacyjnego, będące rezultatem dominowania w poczynaniach przedsiębiorstw celów krótkookresowych, związanych z bieżącą działalnością. Do nich należą następujące bariery (przeszkody):

- brak środków technicznych procesu przetwarzania danych i transmisji danych i informacji,
- ograniczone środki finansowe przeznaczane na organizowanie informacyjnych podstaw kierowania,
- mechanizm selekcji i zniekształcania informacji uwarunkowany określonym poziomem równowagi ekonomicznej systemu (przedsiębiorstwa) - blokuje się na wejściu te informacje, które mogą zakłócić równowagę ekonomiczną i są niezgodne z realizowanymi celami.

Nie bez znaczenia są także wady formalnych powiązań pomiędzy komórkami przedsiębiorstwa, przedsiębiorstwem a jego partnerami (np. producentami) oraz jednostkami nadrzędnymi i naczelnymi, które utrudniają proces kierowania z powodu braku informacji, ich selektywnego doboru i przepływu, zakłóceń, szumów informacyjnych z powodu wydłużenia kanałów informacyjnych, itd.

Trudności w zakresie bazy informacyjnej procesów kierowania potęgują dwie kolejne bariery, które można byłoby określić jako barierę: źródeł i nośników informacji oraz motywacyjną. Pierwsza z nich jest rezultatem nieuporządkowanej sytuacji w zakresie tzw. pierwotnych nośników danych i informacji o sytuacji po stronie podaży i popytu (układ treści dokumentów rzadko odpowiada faktycznym potrzebom kierowania, częściej statystyce i sprawozdawczości, niemożliwie jest bezpośrednie wczytanie informacji do urządzeń epd, ze względu na wady dotychczasowych sposobów metkowania towarów, brak urządzeń łączących funkcje rejestrowania wszelkich danych o towarach z jednoczesnym przystosowaniem nośników do „wejścia" urządzeń epd-bezpośredniego przetwarzania.

Szczególne trudności występują w detalu spowodowane utrudnionym zbieraniem przez urządzenia rejestracyjne informacji o popycie zrealizowanych (wystarczy wskazać elementarne braki w wyposażeniu w urządzenia kasowe).

Na barierę motywacyjną składają się postawy pracowników przedsiębiorstw handlowych z różnych względów nie zainteresowanych zmianami w zakresie funkcjonujących systemów ewidencyjno-sprawozdawczych (np. brak kwalifikacji, obawa o zmiany reorganizacyjne, niedogodne dla zainteresowanego, konieczność podnoszenia kwalifikacji, brak wewnętrznego przekonania o zapotrzebowaniu na funkcjonowanie w pełnym tego słowa znaczeniu systemów informacyjnych).

Wymienione powyżej bariery informacyjne sprawności kierowania, dla celów poznawczych omówione osobno, w rzeczywistości współwystępują, wzajemnie się przenikają, a często pokonanie jednej wymaga ograniczenia oddziaływania pozostałych.

Tylko pokonanie ww. barier może stanowić gwarancję na podniesienie sprawności kierowania przedsiębiorstwem.