

**Proces
podejmowania
decyzji
w przedsiębiorstwie**

MICHAŁ WÓJCIK

Michał Wójcik

PROCES
PODEJMOWANIA
DECYZJI
W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Copyright by Michał Wójcik & e-bookowo 2009

ISBN 978-83-61184-17-1

www.e-bookowo.pl

Kontakt: wydawnictwo@e-bookowo.pl

Wszelkie prawa zastrzeżone.

Kopiowanie, rozpowszechnianie części lub całości bez zgody wydawcy zabronione

Wydanie I 2009

www.e-bookowo.pl

SPIS TRESCI

Wprowadzenie	5
Cel pracy	7
Przegląd treści pracy	8
Rozdział I.....	10
Istota procesu podejmowania decyzji.....	10
1.2.1. DECYZJE BŁYSKAWICZNE.....	10
1.2.2 INTUICJA	11
1.2.4. OKREŚLENIE CELU.....	11
1.2.5. ZNACZENIE INFORMACJI	11
1.2.6. RÓŻNE MOŻLIWOŚCI.....	12
1.2.7. SKALOWANIE SZANS	12
1.2.8. KALKULOWANIE RYZYKA	12
1.2.9. MYŚLENIE PERSPEKTYWICZNE.....	13
Rozdział II	14
Decyzje w przedsiębiorstwie	14
2.1. Warunki racjonalności decydowania	14
2.2 Wykorzystanie teorii decyzji.....	14
2.3 Procedury decydowania	15
2.4 Reguły decydowania	15
2.5 Techniki decydowania	16
2.6 Modele podejmowania decyzji	16
2.7 Rodzaje decyzji i ich podejmowanie.....	17
2.8 Ograniczenie racjonalności decydowania	17
2.9 Trudności w procesie decydowania	18
2.10 Bariery decydowania	18
2.11 Działanie w kryzysie zaufania	34
Rozdział III.....	38
Rachunkowość zarządcza	38
3.1. Funkcje i własności rachunkowości zarządczej	38
3.1.1. RACHUNKOWOŚĆ ZARZĄDCZA STRATEGICZNA I OPERACYJNA	21

3.1.2. SYSTEM RACHUNKOWOŚCI ZARZĄDCZEJ I RACHUNKU KOSZTÓW.....	42
3.2 Informacja kosztowa do celów podejmowania decyzji w przedsiębiorstwie	42
3.2.1 METODY KLASYFIKACJI KOSZTÓW	22
3.2.2 RACHUNEK KOSZTÓW PEŁNYCH	22
3.2.3 RACHUNEK KOSZTÓW ZMIENNYCH	23
3.2.4 RACHUNEK KOSZTÓW PEŁNYCH A KOSZTÓW ZMIENNYCH.....	23
3.3. Aspekty wdrożenia systemu wspomagającego procesy decyzyjne w przedsiębiorstwie	23
3.3.1 INTEGRACJA RACHUNKOWOŚCI ZARZĄDCZEJ I FINANSOWEJ	24
3.3.2 ZINTEGROWANY SYSTEM INFORMATYCZNY PRZEDSIĘBIORSTWA.....	24
3.3.3 OGRANICZENIA WE WDRAŻANIU SYSTEMU RACHUNKOWOŚCI ZARZĄDCZEJ.....	54
Rozdział IV	26
Komputer we wspomaganii decyzji zarządczych	26
4.1 Systemy wspomaganii decyzji	26
4.1.2. SYSTEM POZYSKIWANIA INFORMACJI.....	27
4.1.3. SYSTEM PRZETWARZANIA INFORMACJI.....	62
4.2.1. SYSTEM MRP.....	62
4.3. Kryteria doboru oprogramowania wspomagającego proces podejmowania decyzji	28
Rozdział V	79
Praktyczne zastosowanie komputerowego wspomaganii decyzji	79
Podsumowanie	104
Bibliografia.....	107

WPROWADZENIE

Decyzja jest nieodłącznym ogniwem egzystencji każdego człowieka. Decyzje, które podejmuje, określają nie tylko kształt jego życia osobistego, zawodowego oraz rodzinnego, ale w jakimś stopniu wpływają na dzieje określonych środowisk i społeczności. Niektórzy ludzie są zdolni do podejmowania tak ważnych i brzemiennych w skutki decyzji, że potrafią zmieniać kierunek historii i wpływać - pozytywnie lub negatywnie - na losy całych narodów i pokoleń.

Dojrzałe podejmowanie decyzji to sztuka dokonywania trafnych wyborów. Żaden człowiek nie może uniknąć podejmowania decyzji, gdyż codzienne życie nieustannie stawia nas wobec faktów i wydarzeń, które wymagają od nas zajęcia jakiejś postawy czy dokonania określonych wyborów. Jednak z podejmowaniem decyzji w sensie ścisłym mamy do czynienia tylko wtedy, gdy takie decyzje człowiek podejmuje w sposób świadomy, celowy i dobrowolny. Oznacza to, że przed podjęciem decyzji dostrzega on alternatywne możliwości działania w danym momencie.¹

W środowisku przedsiębiorstwa często decyzja stanowi o być albo nie być firmy na rynku. Dlatego też przy podejmowaniu decyzji nie można kierować się tylko i wyłącznie intuicją czy też doświadczeniami minionych lat, lecz należy wykorzystywać możliwości drzemące w różnych technikach, narzędziach oraz systemach wspomagających podjęcie trafnej decyzji w przedsiębiorstwie.

W dzisiejszych czasach często miarą zdolności konkurencyjnej przedsiębiorstwa okazuje się efektywność dysponowania informacją. Tylko dzięki efektywnemu systemowi informatycznemu możliwe jest dostarczenie zarządowi firmy

¹ J. Penc, *Decyzje w zarządzaniu*, Kraków 1997

natychmiastowej informacji o jej sytuacji finansowej, co pozwoli na podjęcie właściwych decyzji kierowniczych.

Tak więc to system informacyjny, a w realiach firmy - informatyczny system zarządzania jest dziś wyznacznikiem jej konkurencyjności i pozycji rynkowej. Aby system spełniał pokładane w nim nadzieje, tj. dostarczał zarządowi kompleksowej informacji o sytuacji finansowej firmy, musi zawierać dane o wszystkich aspektach działania firmy. Musi zatem integrować informacje z wszystkich działów firmy. Stąd systemy tego typu określane są mianem systemów zintegrowanych.

Aktualny poziom zastosowań informatyki w wiodących firmach na świecie pozwala sądzić, że za kilka lat firmy, które nie będą dysponowały w pełni zintegrowanym systemem informatycznym, nie będą w stanie podejmować racjonalnych decyzji z przyczyn powiększającej się złożoności problemów, co w efekcie nieuchronnie prowadzi do utracenia racji bytu na rynku.

Na temat decyzji podejmowanych w przedsiębiorstwie oraz wszelkich innych związanych z tym tematem zagadnień, na naszym rynku możemy znaleźć dość szeroką ofertę książkową, która zawiera niezliczoną ilość informacji. Bardzo ciekawą pozycją jest książka napisana przez grupę autorek: Mary Staples, Emme Wighart oraz Ellen Philips pod tytułem „Trafne decyzje”. Pozycja ta w bardzo przystępny sposób opisuje i naucza, w jaki sposób radzić sobie z decyzją, jak unikać błędnych rozwiązań zarówno w sferze zawodowej jak i życiu prywatnym. Podobne zagadnienia prezentują także pozycje Johna Adaira „Podejmowanie decyzji” oraz „Decyzje w zarządzaniu” Józefa Penca. Godna uwagi jest też pozycja książkowa Henryka Sterniczka pod tytułem „Decyzje w organizacji gospodarczej”, która zawiera nieocenione informacje o organizacjach oraz decyzjach w nich podejmowanych.

Jeśli weźmiemy pod uwagę podejście do podejmowania decyzji od strony rachunkowości zarządczej, to godne zaznaczenia są tutaj takie pozycje jak „Rachunkowość menedżerska w gospodarce finansowej przedsiębiorstwa” K. Mareckiego oraz „Rachunkowość zarządcza i controlling” M. Dobija. Pozycje te w pełni odzwierciedlają tematykę problemu, napisane są prostym językiem, przez co są

zrozumiałe nawet dla umiarkowanego laika. Z kolei książka J. Kisielnickiego „Systemy informacyjne biznesu” oraz M. Andrzejewskiego „Komputerowe systemy finansowo-księgowe” w doskonały sposób opisują systemy informatyczne wykorzystywane przez przedsiębiorstwa podczas procesu podejmowania decyzji.

Przybliżone powyżej pozycje książkowe to oczywiście nie wszystkie materiały użyte podczas pisania tej pracy magisterskiej. Należy też wspomnieć o mnogości stron internetowych, które wykorzystano pisząc, a które w nieoceniony sposób pomogły, szczególnie w dziedzinie najnowszych systemów wspomagających zarządzanie. Kompletną listę wykorzystanych pozycji oraz adresów internetowych zamieszczono na końcu pracy w bibliografii.

CEL PRACY

Na wszystkich szczeblach organizacji kierownicy muszą rozwiązywać różne problemy i podejmować decyzje, od których zależy nie tylko jakość zarządzania przedsiębiorstwem, ale i efektywność jego działania na rynku i w otoczeniu. Rozwiązywanie problemów i podejmowanie decyzji staje się jednak zadaniem coraz trudniejszym i bardziej złożonym, gdyż wciąż rośnie złożoność i ważność problemów, sytuacji decyzyjnych oraz sposobów ich rozwiązywania. Rodzi to potrzebę nieustającego doskonalenia procesu decyzyjnego każdego menadżera, a więc przygotowania decyzji oraz jej podjęcia.

Wymagania, jakie są stawiane przed przedsiębiorstwami dotyczące jakości decydowania ciągle rosną, dlatego tak ważnym kluczem do odnoszenia sukcesów w zarządzaniu staje się zdolność dostosowania się organizacji do zmieniającego się otoczenia.² Tę zdolność dostosowania się przedsiębiorstwa często obrazuje się w procesie informatyzacji przedsiębiorstwa, która jest niezbędna dla prawidłowego funkcjonowania organizacji oraz trafnego podejmowania decyzji. Dlatego też, jako cel

² J. Adair, *Podejmowanie decyzji*, Warszawa 1998

tej pracy można postawić stwierdzenie, że zintegrowane systemy wspomagające zarządzanie są wręcz niezastąpione w kierowaniu nowoczesnym przedsiębiorstwem oraz w sposób wydatny poprawiają jego stabilność rynkową i skuteczność podejmowanych decyzji.

PRZEGLĄD TREŚCI PRACY

Praca składa się z pięciu głównych rozdziałów, w których ujęto, w sposób rzetelny oraz przystępny, podstawową wiedzę na temat podejmowanych decyzji w przedsiębiorstwach.

Rozdział pierwszy jest zatytułowany „Istota procesu podejmowania decyzji”. W rozdziale tym można znaleźć wszelkie wiadomości dotyczące decyzji, które niekoniecznie mają związek ze sferą zawodową, ale dotyczą naszych codziennych wyborów oraz dylematów. Ponadto znajduje tu się podrozdział „Słynne decyzje”, który obrazuje, w jaki sposób decyzje wpływają na historię świata oraz egzystencję przedsiębiorstw.

Drugi rozdział to wiadomości dotyczące decyzji zachodzących wewnątrz przedsiębiorstwa. Można tutaj nabyć wiedzę o tym, z jakimi decyzjami mamy do czynienia oraz jak powinien się zachowywać decydent, lub jakich czynności powinien się wystrzegać, aby maksymalizować trafność podejmowanych decyzji, czym bezpośrednio przyczynia się do sukcesu całej organizacji gospodarczej.

Kolejnym etapem pracy jest „Rachunkowość zarządcza”, który uświadamia czytelnikowi jak duży wpływ na podejmowanie decyzji ma właśnie ta dziedzina. Odnajdujemy tutaj funkcję rachunkowości zarządczej, jej własności, informacje kosztowe do celów podejmowania decyzji w organizacji oraz pewne aspekty wdrożenia rachunkowości do systemu wspomagającego procesy decyzyjne poprzez systemy informatyczne przedsiębiorstwa.

Rozdział czwarty uwidacznia jak ogromne znaczenie dla funkcjonowania podmiotów gospodarczych ma komputer. Bez trudu można tutaj znaleźć informacje

dotyczące systemów wspomagających zarządzanie i decyzji zachodzących wewnątrz przedsiębiorstwa, ich budowy, wpływu na całą organizację oraz zbawiennych efektów zastosowania ich.

W kolejnym, piątym rozdziale pracy w sposób przykładowy zobrazowano zastosowanie komputerowego wspomaganie decyzji. Jako przykład posłuży nam tutaj baza danych fikcyjnej firmy „PROMED”, podczas której działania komputer podpowiada, jakie podjąć decyzje, zarówno w zakresie zasobów ludzkich, jak i analizie finansowej przedsiębiorstwa. Pracę zamyka podsumowanie oraz bibliografia.

ROZDZIAŁ I

ISTOTA PROCESU PODEJMOWANIA DECYZJI

Homo Sapiens to określenie człowieka myślącego. Niewątpliwie tym szczególnym darem odróżniamy się od reszty świata zwierząt. W życiu osobistym, jak i zawodowym, sprawne myślenie pomaga rozwiązać napotykające nas problemy. Wyznacznikiem myślenia jest ciągłe podejmowanie decyzji i rozwiązywanie problemów. Są to nierozzerwalne i stałe elementy w skutecznym zarządzaniu. Proces podejmowania decyzji skłania nas do wyszukiwania i oceniania wariantów działania, przed którymi stoi organizacja.³ Każdy wybór niesie za sobą konsekwencje, dlatego tak ważne jest świadome i umiejętne podejmowanie decyzji.

1.2.1. DECYZJE BŁYSKAWICZNE

Codziennie zdarzają się sytuacje, kiedy decyzje podejmowane są w sposób natychmiastowy, tak szybko, że wydaje się, jakbyśmy ani przez chwilę się nad nią nie zastanawiali, np. mówiąc „dziękuję”, kiedy coś dostajemy. Decyzje te mogą wydawać się automatyczne, lecz tak naprawdę są wynikiem nawyków i rutyny, podejmowaliśmy je w swym życiu tak często, że wykonujemy je odruchowo.

Innym rodzajem decyzji błyskawicznej są decyzje oparte na reakcjach instynktownych. Na przykład widząc, że własne dziecko zaraz spadnie ze schodów,

³ M. Staples, E. Wighart, E. Philips, *Trafne decyzje*, Warszawa 1997

bez namysłu rzucamy się i je łapiemy. Emocje zmuszają nas tutaj do natychmiastowego działania, rozważanie za i przeciw nie wchodzi w rachubę.⁴

1.2.2 INTUICJA

Każdy od czasu do czasu ma silne przeczucie, co należy zrobić w danej sytuacji, jeszcze zanim zacznie rozważać wszystkie możliwości. Nawet, jeśli stosujemy czysto rozumowe praktyki podejmowania decyzji, powinniśmy uwzględnić także nasze emocje, gdyż dają nam one znacznie głębszy wgląd w pewne sprawy, niż jest to możliwe na drodze rozumowania logicznego.

1.2.4. OKREŚLENIE CELU

Przed podjęciem jakiegokolwiek decyzji musimy dokładnie wiedzieć, co mamy zamiar osiągnąć. Podejmowanie decyzji bez wyraźnie sprecyzowanego celu prowadzi do porażki lub niezadowolających nas rezultatów. Aby określić cel, należy sprecyzować problem. Czasami problem i cel rysują się jasno, natomiast innym razem sporo czasu może zająć określenie jednego i drugiego. Kiedy już określimy swój problem i sprecyzujemy cel, dobrze jest podzielić zadanie na kilka łatwiejszych do osiągnięcia celów pośrednich.

1.2.5. ZNACZENIE INFORMACJI⁵

Przy podejmowaniu decyzji musimy mieć odpowiednią liczbę informacji. Ilość ich zależy od istoty i problematyki zagadnienia. W przypadku błahego problemu liczba

⁴ M. Staples, E. Wighart, E. Philips, *Trafne decyzje*, Warszawa 1997

⁵ Cz. Nosal, *Umysł menadżera*, Wrocław 1993

informacji nie musi być zbyt duża, ale jeśli mamy do czynienia z decyzją szeroko rozbudowaną, np. o kupnie domu, musimy sięgnąć po szereg skomplikowanych danych.

1.2.6. RÓŻNE MOŻLIWOŚCI

Po zebraniu odpowiedniej ilości informacji okazuje się, że mamy do wyboru dwa lub trzy warianty. Przed ostatecznym podjęciem decyzji, należy jednak poświęcić jeszcze trochę czasu nad innymi rozwiązaniami, które mogły zostać przeoczone.

Psychologowie wymyślili kilka technik pobudzających do twórczego myślenia. Należy do nich myślenie niekonwencjonalne, analiza najgorszego wariantu, synektyka i burza mózgów.⁶

1.2.7. SKALOWANIE SZANS

Jeśli mamy już gotową listę rozwiązań, nie należy spieszyć się z osądem. Spokojnie należy przyrzeć się wszystkim możliwościom, kalkulując zarówno ryzyko, jak i korzyści związane z każdą z nich. Należy pamiętać o tym, że ludzie podejmują błędne decyzje głównie z dwóch powodów. Po pierwsze - na ogół nie biorą pod uwagę możliwości niepowodzenia, po drugie - za bardzo wierzą w to, że ich decyzje są słuszne.

1.2.8. KALKULOWANIE RYZYKA

Bardzo ważnym etapem przy ocenianiu możliwości rozwiązań jest skalkulowanie ryzyka związanego z każdym z nich. Kalkulowanie ryzyka polega na matematycznym wyliczeniu ryzyka. Nawet jeżeli istnieje zaledwie minimalne

⁶ www.kadry.info.pl

prawdopodobieństwo, że przedsięwzięcie może skończyć się fiaskiem, trzeba wziąć je pod uwagę. Możemy wówczas porównać ryzyko związane ze wszystkimi rozwiązaniami, zanim podejmiemy decyzję.

1.2.9. MYŚLENIE PERSPEKTYWICZNE

Każda decyzja, jaką podejmujemy, nawet z pozoru drobna lub mało ważna, niesie za sobą konsekwencje - czasem dużo dalej idące, niż to można było przewidzieć na początku. Dlatego też bardzo ważne przy podejmowaniu decyzji jest zastanowienie się nad jej konsekwencjami, zarówno w tej bliższej, jak i dalszej przyszłości.⁷ Należy więc analizować wszystkie ewentualne efekty swojego działania, zanim ostatecznie przesądzimy sprawę.

⁷ M. Staples, E. Wighart, E. Philips, *Trafne decyzje*, Warszawa 1997

ROZDZIAŁ II

DECYZJE W PRZEDSIĘBIORSTWIE

We współczesnym przedsiębiorstwie procesy podejmowania decyzji stanowią najważniejszy element w zarządzaniu firmą. Dlatego też tak wielki nacisk nakłada się na menadżerów, aby wciąż się rozwijali, doskonaląc się w sprawnym sposobie podejmowania decyzji. Sukces skutecznego zarządzania opiera się, w głównej mierze, właśnie na odpowiednio podjętych decyzjach, które w nieuchronny sposób zbliżają firmę do osiągnięcia przez nią założonych celów.⁸

2.1. WARUNKI RACJONALNOŚCI DECYDOWANIA

Każda decyzja powinna spełniać swoje założenia, to znaczy powinna skutecznie oraz efektywnie zapewniać przedsiębiorstwu stabilną pozycję na rynku. Decyzja powinna mieć swój określony czas, to znaczy moment, w którym występuje, tak, aby zsynchronizował się on z innymi czynnikami zachodzącymi w otoczeniu w celu sprawnego zapewnienia optymalnego efektu ekonomicznego.

2.2 WYKORZYSTANIE TEORII DECYZJI

⁸ H. Sterniczek, *Decyzje w organizacji gospodarczej*, Warszawa 1980

Chcąc dokonywać trafnych wyborów w swoim przedsiębiorstwie, każdy menadżer powinien zaznajomić się i korzystać z bogatego dorobku teoretycznego w tej dziedzinie. Przedmiotem zainteresowania teorii podejmowania decyzji są bowiem decyzje, metody oraz techniki ich podejmowania. Celem tej teorii jest ustalenie, „wedle jakiej zasady dokonać wyboru działania, gdy wiadomo, co można zrobić i jakie są skutki, ale nie wiadomo, jakie skutki będą, ponieważ nieznanym jest rzeczywisty stan przyrody”⁹. W teorii tej możemy znaleźć różnego rodzaju procedury, reguły oraz wzorce podejmowania decyzji.

2.3 PROCEDURY DECYDOWANIA

Istnieją określone procedury postępowania w procesie podejmowania decyzji. Obejmują one pięć podstawowych etapów: diagnozę problemu, formułowanie problemu, konstrukcję modelu, analizę modelu oraz wdrażanie wyników. Etapy te można oczywiście rozszerzyć w zależności od potrzeb.

2.4 REGUŁY DECYDOWANIA

Teoria decyzji określa pewne reguły postępowania, zmierzające do podjęcia prawidłowej decyzji poprzez selekcję różnych jej wariantów i wyszukanie wariantu optymalnego. Menadżer przed podjęciem decyzji powinien wypróbować kilka różnych reguł, aby określić, która z nich jest najkorzystniejsza w danej sytuacji. Opracowano siedem takich reguł, które w znaczny sposób mogą ułatwić podejmowanie słusznych decyzji, a w szczególności ich przygotowanie. Pierwsze cztery reguły uznawane są za podstawowe i one są najczęściej używane:¹⁰

⁹ T. Pszczółkowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Wrocław 1978, s. 250.

¹⁰ J. Penc, *Decyzje w zarządzaniu*, Kraków 1997

1. Reguła poszukiwania dominacji – polega ona na znalezieniu wariantu, który pod względem oceny dominuje nad innymi,
2. Reguła logicznej koniunkcji – sprawdzane są wszystkie atrybuty spełniające założone wartości krytyczne, po czym wybierany jest wariant działania, który spełnia wszystkie progi krytyczne,
3. Reguła dysjunkcji – wybierany jest wariant, w którym przynajmniej jedno z ocenionych kryteriów osiągnęło lub przekroczyło założony punkt krytyczny,
4. Reguła leksykograficzna – wybierany jest wariant, który pod względem najważniejszej cechy jest najlepszy. Jeśli między wariantami zachodzi równość, porównuje się następnie pod względem hierarchii cechy.
5. Reguła eliminacji,
6. Reguła maksymalizacji,
7. Reguła sumowania użyteczności.

2.5 TECHNIKI DECYDOWANIA

Techniki decydowania to sposoby postępowania, które są wykorzystywane podczas procesu podejmowania decyzji. Techniki te dzielimy na tradycyjne i nowoczesne (tabela 3.1.), a ich stosowanie możemy uzależnić od rodzajów problemu.

2.6 MODELE PODEJMOWANIA DECYZJI

Modele podejmowania decyzji to nic innego, jak pewne wzorce postępowania w określonych sytuacjach decyzyjnych, zmierzające do maksymalizacji efektu podjętej decyzji. Spośród wielu wzorców można wyróżnić następujące:¹¹

¹¹ J. Adair, *Podjęcie decyzji*, Warszawa 1998

Racjonalny – decyzja wynika z logicznego, uporządkowanego działania, obejmuje wszystkie operacje myślowe od rozpoznania problemu, aż do jego finalizacji.

Proceduralny (biurokratyczny) – decyzja musi być podjęta zgodnie z przyjętymi regułami, procedurami, przepisami.

Fundamentalistyczny – decyzje wynikają z przyjętych koncepcji, teorii lub narzuconego systemu wartości.

Pragmatyczny (kompromisowy) – decyzja stanowi rozwiązanie kompromisowe, uwzględniające sprzeczne stanowiska.

Tradycyjny – decyzja podejmowana jest pod wpływem zgromadzonych doświadczeń i tradycji w działaniu.

Wizjonerski – decyzja oparta jest na wewnętrznym przekonaniu decydenta, inspiracji czy olśnieniu.

Polityczny – decyzja jest wynikiem gry sił, przewagi jednej grupy nad drugą.

2.7 RODZAJE DECYZJI I ICH PODEJMOWANIE

W nowoczesnym przedsiębiorstwie spotykamy się z różnego rodzaju decyzjami, które w zależności od złożoności problemów i sytuacji ich rozwiązywania różnią się od siebie pod wieloma aspektami. Podejście do rozpatrywania każdego z procesów decyzyjnych powinno więc być traktowane bardzo indywidualne, ponieważ każda decyzja wymaga zaangażowania innych sił, środków, badań, technik informacji oraz innych działań zmierzających do maksymalizacji trafności podjętej decyzji.

2.8 OGRANICZENIE RACJONALNOŚCI DECYDOWANIA

Ogólnie uważa się za prawdziwe stwierdzenie, że nie ma ludzi idealnych, nie ma osoby nieomyłnej, której wszystkie osądy trafiałyby bezbłędnie w prorokowaną

przyszłość. Tak więc, podczas procesów decyzyjnych także często dochodzi do różnego rodzaju odchyień, błędów, nieścisłości, co do zamierzonych przez decydenta celów. Nie możemy całkowicie wykluczyć błędów z naszego procesu decyzyjnego, gdyż złożoność systemów przedsiębiorstwa, procesów w nim zachodzących oraz wzajemna interakcja przedsiębiorstwo - otoczenie powoduje taką mnogość wariantów, że nie sposób objąć ich wszystkich.

Są jednak sposoby, aby ograniczyć częstotliwość oraz zakres popełniania błędnych decyzji. Służą temu operacje polegające na zebraniu rzetelnych informacji, które ułatwiają rozeznanie w sytuacji, wnikliwe rozważenie różnych opcji i możliwych wariantów oraz sporządzenie analizy ryzyka, która pozwoli nam zapoznać się z prawdopodobieństwem osiągnięcia oczekiwanego rezultatu.

2.9 TRUDNOŚCI W PROCESIE DECYDOWANIA

Podczas procesu decydowania napotykamy się na różnego rodzaju bariery, które uniemożliwiają zachowanie obiektywizmu oraz racjonalności danej decyzji. W przedsiębiorstwie na przeszkodzie podjęcia decyzji obiektywnej mogą stanąć bariery:¹²

2.10 BARIERY DECYDOWANIA

Innymi rodzajami barier utrudniających prawidłowe funkcjonowanie procesu decyzyjnego są subiektywne bariery decydowania. Przeszkody te, to przede wszystkim bariery o charakterze psychospołecznym, które często bardzo negatywnie

¹² J. Penc, *Decyzje w zarządzaniu*, Kraków 1997

wpływają na funkcjonowanie całego przedsiębiorstwa. Jako najważniejsze z nich możemy wyróżnić:¹³

2.11 DZIAŁANIE W KRYZYSIE ZAUFANIA

Jest rzeczą niemożliwą, aby menedżer podczas swej pracy nie napotykał rozmaitych przeszkód i utrudnień. Doświadczenia, które w ten sposób nabywa, stanowią postawę wobec tego rodzaju problemów w przyszłości, co odzwierciedla trafność podjętych decyzji. Najważniejszą przeszkodą, na jaką podczas swojej pracy może natrafić kierownik jest ryzyko, dlatego też działanie w kryzysie zaufania spełnia tak ważną rolę działalności menadżera.

¹³ J. Adair, *Podjęcie decyzji*, Warszawa 1998

ROZDZIAŁ III

RACHUNKOWOŚĆ ZARZĄDCZA

Rachunkowość towarzyszy człowiekowi już od bardzo dawna, a mianowicie sięga czasów starożytnych. To w dawnych miastach Mezopotamii odnaleziono pierwsze zapisy ewidencyjne na glinianych tabliczkach. Przez wiele wieków swojego istnienia rachunkowość stała się ważną dziedziną nauki. Wypracowała własne zasady oraz techniki, których stosowanie zapewnia spójność całego systemu. W obecnych czasach rachunkowość jest nierozzerwalnie związana z niemal każdym podmiotem gospodarczym.¹⁴ Przyczyną powszechności jej stosowania są nie tylko wymogi prawne, ale także korzyści płynące z bogactwa informacji o przedsiębiorstwie, których rachunkowość dostarcza. Dziedzina ta jest źródłem informacji ekonomicznych, dotyczących działalności danej firmy, bez której nie sposób sobie wyobrazić zarządzanie jakimkolwiek podmiotem gospodarczym czy podjęcie racjonalnych decyzji.

3.1. FUNKCJE I WŁASNOŚCI RACHUNKOWOŚCI ZARZĄDCZEJ

Najbardziej ogólną funkcją rachunkowości zarządczej, z jaką można się spotkać, jest funkcja informacyjna. Funkcja ta odpowiada podsystemowi rachunkowości,

¹⁴ M. Andrzejewski [i in.] *Komputerowy systemy finansowo-księgowe*, Kraków w 2000

którego celem jest odpowiednie przetworzenie i przygotowanie danych ekonomicznych w taki sposób, aby były pomocne przy podejmowaniu decyzji.¹⁵

3.1.1. RACHUNKOWOŚĆ ZARZĄDCZA STRATEGICZNA I OPERACYJNA

Przyjmując jako kryterium długość okresu działalności przedsiębiorstwa, jakiego dotyczą dane pochodzące z rachunkowości zarządczej, oraz szczebel kadry kierowniczej, dla którego te dane są przeznaczone, możemy ją podzielić na dwa działy:

- rachunkowość zarządcza strategiczna,
- rachunkowość zarządcza operacyjna.

3.1.2. SYSTEM RACHUNKOWOŚCI ZARZĄDCZEJ I RACHUNKU KOSZTÓW

Rachunkowość zarządcza jest bardzo blisko związana z rachunkiem kosztów; tak blisko, że trudno jest powiedzieć, w którym miejscu kończy się rachunek kosztów, a w którym zaczyna się rachunkowość zarządcza. Rzeczywiście, nie można mówić o rachunkowości zarządczej w oderwaniu od rachunku kosztów. Rachunek kosztów możemy zdefiniować jako wyodrębniony podsystem systemu informacyjnego rachunkowości, stanowiący proces ustalania kosztów prowadzenia działalności gospodarczej, polegającej na wytwarzaniu wyrobów lub świadczeniu usług.

3.2 INFORMACJA KOSZTOWA DO CELÓW PODEJMOWANIA DECYZJI W PRZEDSIĘBIORSTWIE

¹⁵ T. Kiziukiewicz [praca zb. pod red.] *Rachunkowość zarządcza*, Wrocław 2000

Informacje o kosztach działalności, których dostarcza rachunek kosztów są potrzebne przede wszystkim do wyceny zapasów i ustalenia wyniku finansowego, podejmowania decyzji ekonomicznych, wreszcie kontroli działalności gospodarczej. Rachunek kosztów możemy określić jako bazę dla rachunkowości zarządczej.

Podstawą podejmowania decyzji zarządczych jest analiza kosztów konkretnego przedsięwzięcia. Tak, więc rachunkowość zarządcza będzie w dużej mierze korzystać z rachunku kosztów.

3.2.1 METODY KLASYFIKACJI KOSZTÓW

Koszty ponoszone przez przedsiębiorstwo w trakcie jego działalności możemy podzielić według różnorodnych kryteriów. Najbardziej podstawowym podziałem jest podział ze względu na sposób przypisania oraz zachowanie:¹⁶

3.2.2 RACHUNEK KOSZTÓW PEŁNYCH

Rachunek kosztów pełnych jest systematycznym rachunkiem kosztów. Traktuje się go jako tradycyjny rachunek kosztów. Głównym celem, dla którego się go prowadzi jest konieczność sporządzania obligatoryjnych sprawozdań finansowych. Rachunek kosztów pełnych oparty jest na założeniu, że wszystkie koszty (w tym także pośrednie) zostały poniesione w związku z wytworzeniem określonych produktów, czyli muszą zostać całkowicie „rozliczone” na produkty. Zasadniczym problemem rachunku kosztów pełnych jest umiejętne określenie, jaka część kosztów pośrednich powinna być włączona do kosztów odpowiedniego zlecenia lub produktu.

¹⁶ K. Marecki, *Rachunkowość menedżerska w gospodarce finansowej przedsiębiorstwa*, Warszawa 2001

3.2.3 RACHUNEK KOSZTÓW ZMIENNYCH

Większą przydatnością, niż rachunek kosztów pełnych, w podejmowaniu decyzji krótkookresowych oraz oceny działalności wewnętrznych podmiotów przedsiębiorstwa charakteryzuje się rachunek kosztów zmiennych. Dlatego w sytuacji, gdy osoby zarządzające firmą muszą podejmować decyzje dotyczące krótkiego okresu, będące reakcją na bieżące zmiany w wielkości popytu i sprzedaży, narzędziem najlepiej monitorującym rezultaty finansowe jest właśnie rachunek kosztów zmiennych.

3.2.4 RACHUNEK KOSZTÓW PEŁNYCH A KOSZTÓW ZMIENNYCH

Historycznie rzecz ujmując, rachunek kosztów pełnych wykształcił się jako pierwszy. Jest on podsystemem systemu ewidencyjnego rachunkowości, a więc musi być zgodny z ustawą o rachunkowości. W rachunku kosztów pełnych wszystkie koszty bezpośrednie oraz uzasadniona część kosztów wydziałowych „obciąża” koszt wytworzenia produktu. Niewątpliwą zaletą tego systemu jest to, iż daje on obraz długotrwałej sytuacji, ogranicza czynnik sezonowości, przez co pomaga w podejmowaniu dalekowzrocznych decyzji. Natomiast niewielka jest jego przydatność w zarządzaniu operacyjnym.

3.3. ASPEKTY WDROŻENIA SYSTEMU WSPOMAGAJĄCEGO PROCESY DECYZYJNE W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Rachunkowość zarządcza w ostatnich latach w Polsce bardzo szybko zyskuje na znaczeniu. Uwarunkowania gospodarki wolnorynkowej, coraz silniejsza i bardziej agresywna konkurencja, zmuszają przedsiębiorstwa do poprawy swojej rentowności, do bardziej efektywnego wykorzystywania istniejących zasobów, czy sięgania po nowe. To nowe środowisko, w którym muszą odnaleźć się polskie firmy, wymaga

stosowania doskonalszych narzędzi planowania, kontrolowania i wspomagania procesu decyzyjnego na każdym jego szczeblu. W tej sytuacji pomocny może okazać się dobrze wdrożony system wspomagający menadżerów w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

3.3.1 INTEGRACJA RACHUNKOWOŚCI ZARZĄDCZEJ I FINANSOWEJ

Podstawowym źródłem informacji dla systemów wspomagających procesy decyzyjne w przedsiębiorstwach jest księgowość. Rachunkowość finansowa, której pierwotnym celem jest obligatoryjna sprawozdawczość w nowocześnie zarządzanej firmie, przestaje być li tylko systemem ewidencji zdarzeń gospodarczych, a staje się bogatym źródłem informacji, które - w odpowiedni sposób przetworzone - wspomagają kierownictwo na każdym szczeblu w podejmowaniu decyzji. Dlatego warunkiem koniecznym implementacji systemu rachunkowości zarządczej jest dobrze wdrożony system rachunkowości finansowej. Natomiast drugim etapem procesu będzie umiejętne powiązanie obu tych systemów.¹⁷

3.3.2 ZINTEGROWANY SYSTEM INFORMATYCZNY PRZEDSIĘBIORSTWA¹⁸

System informacyjny jest odbiciem struktury przedsiębiorstwa. Swoim zasięgiem obejmuje wszystkie informacje pojawiające się w obszarze firmy. Jego istotnym elementem jest system przetwarzania danych definiowany jako: wieloetapowy, sformalizowany proces, w którym informacje o elementarnych zdarzeniach gospodarczych są: ujmowane (mierzone i dokumentowane), rejestrowane w odpowiednich urządzeniach ewidencyjnych, grupowane w zbiory danych, które są następnie porządkowane (scalane, sortowane, rozdzielane) i

¹⁷ J. Kisielnicki, *Systemy informacyjne biznesu*, Warszawa 1999

¹⁸ J. Kisielnicki, *Systemy informacyjne biznesu*, Warszawa 1999

aktualizowane. W obecnych czasach liczba danych (zmiennych), wpływających na przebieg procesów produkcyjnych jest bardzo duża, a zależności pomiędzy nimi - złożone. Ponadto szybkość przebiegu procesów gospodarczych rośnie, dlatego efektywne sterowanie przedsiębiorstwem wymaga implementacji nowoczesnych środków technicznych, jakimi są komputerowe systemy wspomagające zarządzanie. Część systemu przetwarzania danych, w której informacje są przetwarzane przy wykorzystaniu technologii informatycznych nazywa się właśnie systemem informatycznym.

3.3.3 OGRANICZENIA WE WDRAŻANIU SYSTEMU RACHUNKOWOŚCI ZARZĄDCZEJ

Najistotniejszym czynnikiem hamującym rozwój rachunkowości zarządczej w Polsce jest niewątpliwie niedostateczna świadomość zarządzających. Mimo, iż sytuacja powoli podąża we właściwym kierunku, wciąż brak powszechnego przekonania o zaletach dobrze wdrożonych systemów wspomagających procesy decyzyjne.

ROZDZIAŁ IV

KOMPUTER WE WSPOMAGANIU DECYZJI ZARZĄDCZYCH

W dzisiejszych czasach nie sposób wyobrazić sobie przedsiębiorstwa, w którym nie wykorzystuje się możliwości drzemiących w komputerach. Można się z nimi spotkać wszędzie, praktycznie na każdym szczeblu przedsiębiorstwa, począwszy od na przykład obsługi kasy, a na wspomaganiu podjęcia decyzji w bardzo złożonych problemach jednostki gospodarczej skończywszy.¹⁹

4.1 SYSTEMY WSPOMAGANIA DECYZJI

W nowoczesnym przedsiębiorstwie złożoność decyzji w zarządzaniu nieustannie wzrasta, ponieważ powiększa się złożoność rozwiązywanych problemów; sprawia to, że zmniejsza się nasza skuteczność podejmowanych decyzji oraz sprawnego analizowania określonych sytuacji. W związku z zaistniałą sytuacją decydenci zmuszeni są do korzystania z narzędzi wspierających ich podczas procesu decyzyjnego. Systemy wspomaganie decyzji (SWD) obejmują bazę danych oraz bazę modeli ilościowych, a także moduł umożliwiający współpracę z użytkownikiem. Systemy te mają za zadanie poprawę efektywności decydowania, dzięki wsparciu informacyjnemu i przeliczeniowemu. Poprawa ta dotyczy oczywiście wszystkich

¹⁹ J. Penc, *Decyzje w zarządzaniu*, Kraków 1997

procesów podczas przebiegu decyzji, od zlokalizowania określonego problemu, aż do wyboru określonej metody.

4.1.2. SYSTEM POZYSKIWANIA INFORMACJI

Informacje posiadają różną jakość oraz różną wartość w danym czasie. Należy więc wartościować oraz gromadzić tylko te, które są pożyteczne, a także od czasu do czasu weryfikować je, żeby wyeliminować zbędne. Bardzo ważny jest stały dopływ tych informacji - można go zapewnić poprzez stworzenie przez przedsiębiorstwo systemu obserwacji środowiska, a jeszcze lepiej - systemu wczesnego rozpoznawania szans i zagrożeń. Oba te systemy zapewniają stałą obserwację otoczenia, umożliwiają identyfikację różnych ich obszarów.²⁰

4.1.3. SYSTEM PRZETWARZANIA INFORMACJI

System przetwarzania informacji stanowi kombinację sprzętu komputerowego i oprogramowania, zapewniającego użytkownikom dostęp do informacji i ich wykorzystanie do przeprowadzenia różnych testów czy też opracowywania i stosowania modeli symulacyjnych i prognostycznych. Ich podstawą jest oczywiście komputer, a raczej sieci komputerów połączone w jedną spójną całość.

4.2.1. SYSTEM MRP

Pierwszym ważnym systemem we wspomaganiu zarządzania jest niewątpliwie MRP, co jest skrótem od angielskich słów: "Material Requirements Planning" i jest tłumaczone jako planowanie potrzeb materiałowych.

²⁰ www.gazeta-it.pl

4.3. KRYTERIA DOBORU OPROGRAMOWANIA WSPOMAGAJĄCEGO PROCES PODEJMOWANIA DECYZJI

W dzisiejszym świecie, dla organizacji gospodarczych działających na rynku w ciągłym klimacie niepewności i ryzyka, najważniejsza staje się precyzyjna i szybka informacja o sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstwa, wielkości oraz strukturze sprzedaży, klientach i konkurencji, skuteczności prowadzonych akcji marketingowych. Dopiero wszystkie te informacje, rzetelnie zebrane oraz przetworzone wskazują nam kierunek, w jakim powinna pójść nasza decyzja.

ROZDZIAŁ V

PRAKTYCZNE ZASTOSOWANIE KOMPUTEROWEGO WSPOMAGANIU DECYZJI

Rozdział ten w całości poświęcono praktycznemu ujęciu podejścia do decyzji. W sposób obrazowy przedstawiono, na podstawie bazy danych „Decyzja”, jak w najprostszym ujęciu dochodzi w przedsiębiorstwie do procesów decyzyjnych oraz jak procesy te wspomagać wykorzystując komputer.

Program ten zaprojektowano z myślą o najprostszych procesach decyzyjnych zachodzących w organizacji, w skład których wchodzi wykorzystanie zasobów ludzkich oraz wąski zakres analizy finansowej przedsiębiorstwa. Celem programu jest takie przedstawienie danych, aby właściciel firmy nie musiał marnować cennego czasu na ręczne prowadzenie ewidencji, dokonywanie żmudnych obliczeń, tylko mógł ograniczyć się do jednorazowego wprowadzenia wszystkich danych, które następnie zostaną przetworzone przez aplikację, by otrzymać produkt finalny jako odpowiedź komputera dotyczącą tego, jakie podjąć decyzje. Pragnę także nadmienić, że aplikacja ta jest zbudowaną bazą danych w demonstracyjnej wersji programu Microsoft Access XP.

PODSUMOWANIE

BIBLIOGRAFIA

Literatura

Strony internetowe