

*Sylwia Łęgowik-Świącik**

PROCESY KONTROLI ZAPASÓW W ZARZĄDZANIU PRZEDSIĘBIORSTWAMI PRZEMYSŁU CEMENTOWEGO

1. WPROWADZENIE

Przedsiębiorstwa prawidłowo funkcjonujące na rynkach kapitałowych muszą realizować wiele różnorodnych celów. Z punktu kontroli działalności przedsiębiorstwa kluczowe znaczenie posiadają cele takie jak: optymalizacja zarządzania i wiarygodność operacji finansowych. W poszukiwaniu obszarów optymalizacji zarządzania często wskazuje się na zapasy, jako na jeden z wielu czynników generujących koszty.

Celem referatu jest weryfikacja procesu kontroli w zarządzaniu zapasami w przedsiębiorstwach przemysłu cementowego. Kontrola w kontekście zarządzania zapasami dotyczy informacji o racjonalizacji i skuteczności systemu zarządzania zapasami. Racjonalna gospodarka zapasami to konsekwencja przeprowadzonych procesów kontroli. Szczególne znaczenie zapasów występuje w przedsiębiorstwach przemysłu cementowego, z uwagi na sezonowy charakter działalności tych podmiotów gospodarczych. Właściwe zarządzanie w przedsiębiorstwach przemysłu cementowego wymaga kompleksowego wdrożenia procesów kontroli.

2. IDENTYFIKACJA PROCESÓW KONTROLI W PRZEDSIĘBIORSTWIE

W literaturze przedmiotu kontrola definiowana jest jako

systematyczne działanie na rzecz ustanowienia norm efektywnościowych przy planowanych celach, jest projektowaniem informacyjnych sprzężeń zwrotnych, porównaniem rzeczywistej efektywności z wyznaczonymi normami, ustaleniem odchyłeń i pomiarem ich znaczenia oraz podej-

* Dr, Wydział Zarządzania, Politechnika Częstochowska.

mowaniem wszelkich kroków dla zapewnienia, by zasoby przedsiębiorstwa były wykorzystywane najskuteczniej i najsprawniej do osiągnięcia jego celów¹.

Z powyższej definicji wynika, iż kontrola ma na celu wykrywanie i ujawnianie nieprawidłowości oraz zapewnienie efektywności zarządzania przedsiębiorstwem.

Według R. W. Griffina kontrola jest

regulacją działań organizacji sprzyjającą łatwiejszemu osiągnięciu jej celów².

Wynika stąd, iż kontrola to proces, którego zadaniem jest obserwacja, ocena i korekta działań przedsiębiorstwa zmierzających do realizacji określonych celów.

Kontrola ma

sprawdzać skuteczność czynności planistycznych, organizacyjnych i przewodzenia³, powinna umożliwiać podjęcie działań korygujących⁴.

Zdaniem P. Szczepankowskiego

kontrola polega na porównywaniu informacji o tym, co rzeczywiście następuje w trakcie wdrażania planu w życie z preliminarzami, budżetami, programami, wzorcami opracowanymi podczas planowania⁵.

Powyższa definicja wskazuje, że proces kontroli jest konsekwencją procesu planowania. Za pomocą kontroli dokonuje się oceny pozycji przedsiębiorstwa w kontekście zamierzonych planów.

Według E. Nowaka metody kontroli

określają sposoby postępowania przy przeprowadzaniu kontroli. Konkretna metoda obejmuje zespół czynności, które należy wykonać przy porównaniu wielkości rzeczywiście osiągniętych z wielkościami pożądanymi oraz ustaleniami odchyłań tych wielkości⁶.

¹ Por.: J. Uryga, I. Bienias, *Organizacja systemu rachunkowości i kontroli wewnętrznej w podmiocie badanym*, SKwP, Warszawa 2005, s. 21; A. K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 1999, s. 244.

² R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2000, s. 585.

³ J. F. Stoner, R. Freeman, D. Gilbert, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2000, s. 538.

⁴ Por.: J. Duraj, *Podstawy ekonomiki przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2000, s. 21; R. Borowiecki, M. Kwieciński, *Informacje w zarządzaniu przedsiębiorstwem, pozyskiwanie, wykorzystanie i ochrona*, Zakamycze, Kraków 2003, s. 63; H. Kościelniak, *Audit of the European Union Funds – Managing and the Control*, [w:] *Management of Manufacturing Systems*, Conference with International Participation, Slovak Republic 2008, s. 215; S. M. Bragg., *Accounting Control. Best Practices*, Wiley and Sons, Inc., New Jersey 2006, s. 35.

⁵ A. K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2006, s. 253.

⁶ E. Nowak, *Zaawansowana rachunkowość zarządcza*, PWE, Warszawa 2003, s. 276.

Wybór metody kontroli powinien uwzględniać cel kontroli i wymagania osoby zlecającej, które umożliwią dokonanie właściwej oceny badanego zjawiska.

Kontrola może być pełna lub wycinkowa, zaplanowana lub niezaplanowana, prewencyjna lub represyjna, jednak bez względu na możliwe klasyfikacje kontroli musi być ona prowadzona w sposób ciągły. Przedsiębiorstwa powinny wykorzystywać tylko uzasadnione rodzaje kontroli⁷. Zbyt duża ilość różnych rodzajów kontroli może spowodować problemy organizacyjne oraz wzrost kosztów operacyjnych przedsiębiorstwa.

3. WERYFIKACJA PROCESÓW KONTROLI W ZARZĄDZANIU ZAPASAMI W PRZEDSIĘBIORSTWACH PRZEMYSŁU CEMENTOWEGO

W celu realizacji procesów kontroli dla podejmowania decyzji w zarządzaniu zapasami przeprowadzono badania empiryczne w czterech zakładach cementowych należących do jednego z największych koncernów cementowych na świecie. W ramach badań własnych dokonano analizy porównawczej i analizy trendu planowanej wielkości zapasów cementu zapewniających realizację planowanej sprzedaży oraz zgodności stanu faktycznego cementu z planowanym w badanym okresie. Celem kontroli zapasów w badanych przedsiębiorstwach było uzyskanie wystarczających dowodów potwierdzających, iż stan zapasów jest zgodny z bieżącym zapotrzebowaniem, ewidencja i dokumentacja zapasów jest wolna od uchybień i rzetelnie przedstawiona w księgach rachunkowych, koszty zapasów kształtują się na optymalnym poziomie.

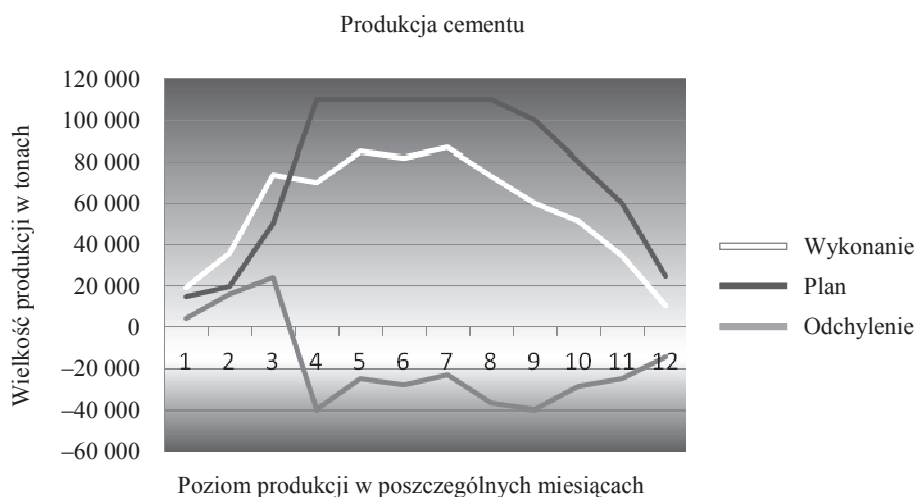
Dane empiryczne opracowano przy założeniu konkretnych zdolności produkcyjnych występujących w badanych przedsiębiorstwach. Zakres danych empirycznych objętych badaniem dotyczył rozmiarów produkcji, wielkości zużycia, kosztu własnego sprzedaży zapasów i poziomu zapasów, co umożliwiło zobrazowanie sezonowości produkcji i sprzedaży oraz kształtowanie się poziomu zapasów w sektorze cementowym. W celu kwantyfikacji procesu kontroli w zarządzaniu zapasami w przedsiębiorstwach przemysłu cementowego zbiór danych empirycznych przedstawiono w ujęciu ilościowym.

Plan produkcji cementu w I kwartale badanego okresu przewidywał szybki wzrost produkcji. W lutym założono, iż produkcja wzrośnie o 30%, a w marcu zostanie podwojona wielkość produkcji z lutego. Na II kwartał roku zaplanowano stały, bardzo wysoki poziom produkcji cementu (110 000 ton). Wysoki poziom produkcji cementu miał się utrzymać przez dwa pierwsze miesiące III kwartału. Dopiero na wrzesień przewidziano powolny spadek produkcji ce-

⁷ Por.: S. Łęgowik-Świącik, H. Kościelniak, *Parameterization of Control Decisions and Audit in Inventory Management in Cement Industry Enterprises*, Institute of Economic Sciences, Belgrade 2011. s. 124.

mentu. Trend spadkowy miał się utrzymać przez cały IV kwartał badanego okresu, osiągając w grudniu średni poziom produkcji cementu z I kwartału.

Rzeczywiste rozmiary produkcji cementu w I kwartale badanego okresu były o 50% wyższe od zakładanych. W II kwartale roku nastąpił spadek produkcji w stosunku do planu, poziom produkcji cementu w tym okresie był niższy od zakładanego o około 50%. W III kwartale roku produkcję cementu charakteryzowała tendencja spadkowa. Największy spadek produkcji cementu nastąpił w sierpniu, czyli miesiąc wcześniej niż zakładał plan. Produkcja cementu w IV kwartale roku była niższa od planowanej o około 40% i utrzymywała tendencję spadkową (rys. 1).



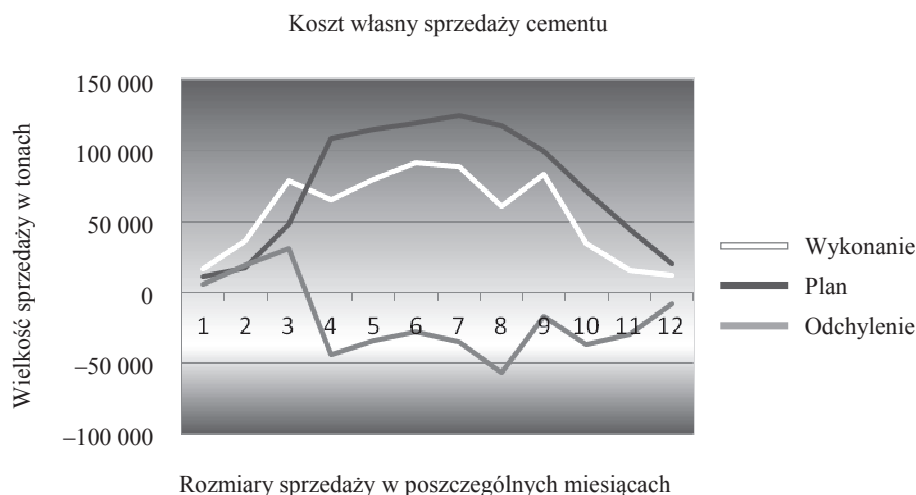
Rys. 1. Odchylenie realizacji produkcji od planu produkcji cementu w badanym okresie
Źródło: opracowanie własne.

Badając odchylenie rzeczywistego poziomu produkcji cementu w odniesieniu do poziomu planowanego, należy stwierdzić, iż w badanym okresie nie wykonano planowanej produkcji cementu w 24%. Wzrost produkcji cementu w I kwartale roku zapowiadał korzystny trend w badanym roku. Jednakże w II kwartale roku, gdy przewidywany poziom produkcji powinien wzrastać, nastąpił spadek produkcji cementu. Załamanie poziomu produkcji w III kwartale roku przyczyniło się do niewykonania zakładanej wielkości produkcji w badanym okresie.

Plan sprzedaży cementu zakładał szybki wzrost sprzedaży w ciągu pierwszych czterech miesięcy badanego roku. Od kwietnia do lipca zakładano, iż sprzedaż cementu nadal będzie utrzymywała tendencję wzrostową lecz plano-

wane tempo wzrostu było już wolniejsze. W sierpniu przewidywany poziom sprzedaży miał się utrzymywać na wysokim poziomie, ale był już niższy niż w lipcu. Od września planowano stopniowy, równomierny spadek poziomu sprzedaży cementu.

Planowany poziom sprzedaży cementu został zrealizowany w 74%. W I kwartale roku odchylenie sprzedaży zrealizowanej do planowanej jest dodatnie, co miało istotny wpływ na realizację całociowego planu sprzedaży. W II i III kwartale badanego okresu odnotowano wysokie odchylenie ujemne. II kwartał rozpoczął się poważnym spadkiem poziomu sprzedaży w porównaniu z przewidywanym. W maju i czerwcu odnotowano wzrost sprzedaży lecz był on na poziomie niższym od zakładanego. III kwartał to dalszy spadek sprzedaży. W sierpniu odnotowano najniższy poziom sprzedaży w sezonie letnim. We wrześniu faktyczna sprzedaż zbliżyła się do planowanej. Jednakże ostatni kwartał cechował się wyraźnym spadkiem popytu na cement i kształtował się poniżej planowanego poziomu (rys. 2).



Rys. 2. Odchylenie kosztu własnego sprzedaży od planu sprzedaży cementu

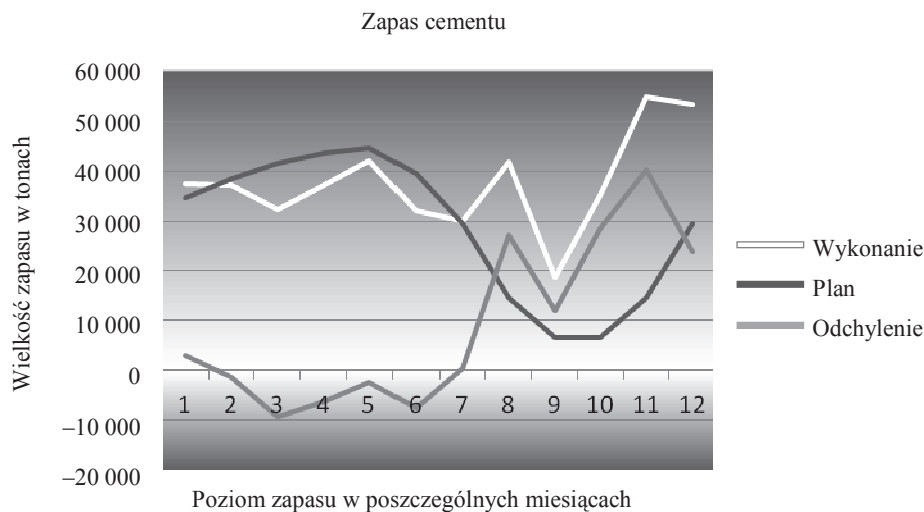
Źródło: jak do rys. 1.

Analizując odchylenie występujące pomiędzy planowaną sprzedażą cementu a zrealizowaną, zauważa się, że planu nie zrealizowano w 26%. W badanym okresie wystąpiły dwa wyraźne spadki sprzedaży (kwiecień i sierpień). Jest to zjawisko o tyle niepokojące, że dotyczy sezonu letniego, w którym przewidywany popyt powinien zwiększać. Taka sytuacja przyczyniła się do nie wykonania planu sprzedaży cementu. Można przypuszczać, iż przyczyny niezrealizowania

planu sprzedaży cementu mogą wynikać z wadliwej polityki cenowej lub z przyczyn zewnętrznych takich, jak konkurencja w kraju czy napływ tańszego cementu z importu.

Planowany poziom zapasów cementu w II kwartale roku miał być wyższy o 11% od poziomu zakładanego na I kwartał. W III kwartale roku przewidywano szybki spadek poziomu zapasów cementu. W październiku planowano, iż poziom zapasów cementu będzie się utrzymywał na bardzo niskim poziomie, natomiast w listopadzie i grudniu zapasy cementu powinny ponownie wzrosnąć.

Rzeczywiste zapasy cementu w I kwartale roku były mniejsze od planowanych o niecałe 7%, co wynikało ze wzrostu sprzedaży cementu w tym okresie ponad plan. W kwietniu i maju zapas cementu nieznacznie wzrósł utrzymując się poniżej planowanego poziomu. Na przełomie czerwca i lipca poziom zapasów cementu ponownie spadł z powodu wzrostu sprzedaży. Załamanie sprzedaży w sierpniu spowodowało wzrost zapasów o 85% w stosunku do planu na ten miesiąc. Wrzesień to kolejny miesiąc ożywienia sprzedaży co skutkowało zmniejszeniem poziomu zapasów cementu, pomimo tego zapas cementu w tym miesiącu przewyższał planowaną ilość. Ostatni kwartał badanego okresu charakteryzuje się stałym wzrostem poziomu zapasów cementu. Jedyne w grudniu poziom zapasów nieznacznie się obniżył w porównaniu z listopadem, czego przyczyną było wyraźne zmniejszenie rozmiarów produkcji cementu (rys. 3).



Rys. 3. Odchylenie faktycznego zapasu cementu do zapasu planowanego w badanym okresie

Źródło: jak do rys. 1.

Cement w przedsiębiorstwach przemysłu cementowego jest produktem gotowym. Możliwości składowania cementu są uwarunkowane ilością i pojemnością silosów cementu. Wielkość produkcji cementu stanowi wąskie gardło w przedsiębiorstwach przemysłu cementowego, gdyż zależy przede wszystkim od zdolności produkcji klinkieru. Wszystkie przedsiębiorstwa objęte badaniem posiadają większe zdolności przemiału klinkieru na cement niż wyprodukowania samego klinkieru. Analizując poziom zużycia klinkieru do produkcji cementu, należy wspomnieć o dwóch istotnych czynnikach, które wpływają na stan zapasów klinkieru, tj.: rodzaju produkowanego cementu, jakości klinkieru (jego wilgotność). Normy produkcji cementu szczegółowo regulują ilości klinkieru jaką należy zużyć na wyprodukowanie 1 tony określonego gatunku cementu oraz jaki skład chemiczny powinien posiadać klinkier by uzyskać dany cement.

Poziom sprzedaży cementu jest obszarem, który najtrudniej przewidzieć ponieważ w dużej mierze kształtują go czynniki zewnętrzne. W przypadku, gdy zapotrzebowanie na cement rośnie a produkcja klinkieru nie jest wystarczająca przedsiębiorstwa przemysłu cementowego muszą posiłkować się klinkierem obcym, aby zaspokoić popyt na cement.

Podczas kontroli procesu tworzenia, składowania i wyczerpania zapasów cementu dokonano oceny skuteczności planowania w badanym obszarze. Plan produkcji cementu w niewielkim stopniu różni się z jego realizacją. Planowanie poziomu produkcji nie jest procesem skomplikowanym. Znając zdolność produkcyjną młynów cementu oraz możliwości wypału klinkieru, stosunkowo łatwo można przewidzieć rozmiary produkcji, które w kolejnych latach są analogiczne. Plan zapasów cementu jest ściśle związany z planowaniem zdolności produkcyjnych cementu, jak i przewidywanym poziomem sprzedaży cementu. Musi także uwzględniać ilość i pojemność silosów cementu. Odchylenie faktycznego poziomu zapasów od poziomu planowanego w badanych przedsiębiorstwach jest determinowane głównie przez wahania sprzedaży. Planowanie procesu sprzedaży napotyka na wiele trudności. Przy opracowaniu planu sprzedaży przedsiębiorstwa przemysłu cementowego przyjmują generalną zasadę, że sprzedaż cementu wykazuje charakter sezonowy. W sezonie letnim (II i III kwartał roku) poziom sprzedaży jest wysoki, w sezonie zimowym (I i IV kwartał roku) poziom sprzedaży spada. Wynika stąd, iż podczas planowania poziomu sprzedaży decydujące znaczenie ma precyzja szacunków w zakresie przewidywanego popytu na cement w poszczególnych okresach. Wahania poziomu sprzedaży mają bezpośredni wpływ na poziom wszystkich zapasów produkcyjnych w przedsiębiorstwach przemysłu cementowego. Pion sprzedaży, aby uniknąć ryzyka związanego ze spadkiem rentowności, zamrożeniem kapitałów w zapasach oraz wzrostem kosztów zapasów, musi wcześniej reagować na symptomy spadku planowanej wielkości sprzedaży poprzez elastyczną politykę cenową i marketingową. Zaleceniem pokontrolnym jest monitorowanie prac planistycznych w obszarze sprzedaży. Należy zbadać sposoby pozyskiwania źródeł

informacji o przewidywanym popycie. Kontrolować przepływ informacji pomiędzy komórkami sprzedaży i produkcji w celu szybkiego reagowania w przypadku wahań popytu. Zweryfikować koszt jednostkowy wytworzenia poszczególnych gatunków cementów i przeprowadzić analizę ich rentowności.

4. PODSUMOWANIE

Celem referatu była prezentacja procesu kontroli w zarządzaniu przedsiębiorstwem na rynku kapitałowym. Kontrola jest jedną z czterech funkcji zarządzania, odnosi się do tradycyjnych działań kontrolnych ustalonych przez kadre kierowniczą przedsiębiorstwa, ma na celu zapewnienie wiarygodności, skuteczności i efektywności działania.

Oceniając procesy kontroli w zakresie zarządzania zapasami w przedsiębiorstwach przemysłu cementowego należy stwierdzić, iż ekonomiczne konsekwencje czynności kontrolnych są uwarunkowane technologią produkcji cementu oraz wahaniami popytu na produkty sektora cementowego. Niedopasowanie intensywności strumienia dostaw zapasów do strumienia ich zużycia wymusza gromadzenie zapasów. Informacje uzyskane podczas bieżącej kontroli zapasów będą wspomagały szybkie reagowanie w sytuacji zmiany czynników zewnętrznych. Ustalenia kontroli mogą ułatwić podejmowanie trafnych decyzji w obszarze strategicznych zapasów operacyjnych występujących w sektorze cementowym.

Sylwia Łęgowik-Świącik

THE STOCK CONTROL PROCESSES IN MANAGEMENT OF CEMENT INDUSTRY COMPANIES

The aim of this article is to present the researches concerning verification of the control processes in company management on capital market. In the first part of the article theoretical aspects about control processes in company were presented. In the second part researches concerning the control processes in stock management in cement industry company. In the end of the article economical factors which influence on rational stock economy in researches subjects.

Key words: control, stock management.