

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

291

Rachunkowość a controlling

Redaktorzy naukowi

Edward Nowak

Maria Nieplowicz



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2013

Redaktor Wydawnictwa: Barbara Majewska
Redakcja techniczna i korekta: Barbara Łopusiewicz
Łamanie: Adam Dębski
Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:
www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,
The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2013

ISSN 1899-3192
ISBN 978-83-7695-389-2

Wersja pierwotna: publikacja drukowana
Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	11
Małgorzata Białas , Wpływ rozbieżności między wynikiem liczonym metodą memoriałową i kasową na wycenę rynkową przedsiębiorstw.....	13
Adam Bujak , Pomiar efektywności systemu rachunkowości przedsiębiorstwa w oparciu o wskaźniki wykorzystania zasobów.....	23
Halina Buk , Koszty kalkulowane w taryfie energii elektrycznej.....	33
Andrzej Bytniewski , Podsystem CRM jako instrument rachunkowości zarządczej i controllingu.....	43
Michał Chalastra , Rachunek zysków i strat a wymogi zarządzania strategicznego.....	54
Halina Chłodnicka, Grzegorz Zimon , Wpływ kosztów upadłości na rentowność podmiotu gospodarczego	66
Marlena Ciechan-Kujawa , Koncepcja pomiaru odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw w sferze personalnej	82
Ksenia Czubakowska , Planowanie i kontrola w controllingu	94
Marcin Czyczerski , Wpływ funkcji personalnej na efektywność controllingu	106
Michał Dyk , Prognozowanie przychodów i kosztów według Boxa-Jenkinsa	115
Wiktor Gabrusewicz , Atrybuty współczesnego rachunku kosztów	125
Stanisław Gędek , Instrumenty wspomagające decyzje krótkookresowe w gospodarstwie rolnym	135
Robert Golej , Selekcja projektów nowych produktów w controllingu innowacji.....	147
Bartosz Góralski , Wycena marki metodą Brand-driven Earnings.....	160
Beata Iwasieczko , Wartość organizacji gospodarczej a efektywność IT a Cloud computing.....	169
Elżbieta Janczyk-Strzała , Perspektywy, bariery i możliwości rozwoju controllingu w uczelniach niepublicznych w świetle wyników badań.....	178
Krzysztof Piotr Jasiński , Wdrażanie controllingu ds. zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie branży motoryzacyjnej.....	188
Magdalena Jaworzyńska , Wykorzystanie controllingu w praktyce zakładów opieki zdrowotnej.....	198
Marcin Jędrzejczyk , Rola produktywności pracy w planowaniu i controllingu działalności przedsiębiorstwa produkcyjnego	208
Angelika Kaczmarczyk , Zarządzanie kosztami w aspekcie wyceny bilansowej	219
Ilona Kędzierska-Bujak , Zbilansowana karta wyników a kompleksowa karta wyników i zarządzanie przez otwarte księgi – wybrane zagadnienia	227

Marcin Klinowski , Biuro wsparcia projektów jako nowy wymiar rachunkowości zarządczej	238
Marta Kołodziej-Hajdo , Koszty logistyki w procesie zarządzania przedsiębiorstwem	246
Ewelina Agnieszka Koltun, Anetta Kadej , Zastosowanie wskaźnika proporcji przy podatku naliczonym w spółdzielni mieszkaniowej	255
Robert Kowalak , Controlling w zakładzie gospodarowania odpadami	265
Mieczysław Kowerski , Dywidenda a wynik finansowy w ostatnim roku obrotowym	278
Wojciech Dawid Krzeszowski , Opodatkowanie wniesienia aportu lub sprzedaży zorganizowanej części przedsiębiorstwa	289
Jarosław Kujawski , Problemy językowe w Earned Value Management	298
Justyna Kulikowska , Controlling jakości jako instrument zarządzania przedsiębiorstwem	308
Paweł Kuźdowicz, Dorota Kuźdowicz , Integracja rachunkowości finansowej i zarządczej w systemie ERP	319
Mirosława Kwiecień , Paradygmaty współczesnej rachunkowości a controlling	331
Zbigniew Leszczyński , Narzędzia rachunkowości zarządczej w zintegrowanym programie redukcji kosztów w przedsiębiorstwie produkcyjnym	341
Grzegorz Lew, Paulina Wojtowicz-Maryjka , Optymalizacja kosztów działalności w grupach zakupowych	353
Paweł Malinowski, Małgorzata Kutylowska , Benchmarking jako nowoczesne narzędzie zarządzania w sektorze wodociągów i kanalizacji – Polska na tle innych krajów europejskich	364
Bożena Nadolna , Problemy walidacji badań jakościowych w rachunkowości zarządczej	380
Bartłomiej Nita , Stopa wzrostu przedsiębiorstwa w kontekście planowania finansowego	393
Michał Pietrzak , Potrzeba kontroli zarządczej w publicznych szkołach wyższych	404
Katarzyna Piotrowska , Rola rachunkowości w dostarczaniu informacji o procesach innowacyjnych zarządzającemu	415
Michał Poszwa , Koszty w rachunku wyniku podatkowego	425
Krzysztof Prymon , Praktyczne problemy ujmowania kosztów i przychodów z działalności rolniczej w aspekcie wprowadzenia podatku dochodowego w rolnictwie. Wyniki badań	435
Jolanta Rubik , Wybrane elementy controllingu w PKP SA	446
Paweł Rumniak , Jeden raport	457
Dariusz Ryszard Rutowicz , Strategia, model biznesowy i rachunkowość zarządcza jako komplementarne narzędzia identyfikujące źródła wartości przedsiębiorstwa	469

Marzena Rydzewska-Włodarczyk , Teoretyczne aspekty pomiaru wartości publicznej jednostek samorządu terytorialnego	481
Radosław Ryńca , Czynniki mające wpływ na ocenę projektów badawczych realizowanych w uczelni przez instytucje finansujące projekty oraz podmioty współpracujące z szkołą wyższą	494
Aleksandra Sulik-Górecka , Systemy wczesnego ostrzegania w controllingu strategicznym	503
Alfred Szydelko , Rola księgowego w controllingu przedsiębiorstwa	512
Łukasz Szydelko , Rachunkowość w przedsiębiorstwie zorientowanym procesowo – wybrane zagadnienia	522
Magdalena Szydelko , Benchmarking jako narzędzie wspomagające controlling w obszarze logistyki	531
Joanna Świerk , Wykorzystanie strategicznej karty wyników w procesie implementacji strategii uczelni wyższej na przykładzie UMCS	541
Adam Węgrzyn , Wieloletni model regulacji jako narzędzie zarządzania wartością przedsiębiorstwa na przykładzie operatorów systemu dystrybucyjnego gazu	552
Marcin Wierziński , Zasady analizy kosztów łańcucha wartości	564

Summaries

Małgorzata Białas , The effect of divergence between results calculated on an accrual basis and cash basis for market valuation of companies	22
Adam Bujak , The efficiency measurement of the enterprise's accounting system based on the resource-use indicators	32
Halina Buk , Calculated costs in the tariff of electric energy	42
Andrzej Bytniewski , CRM subsystem as an instrument of management accounting and controlling	53
Michał Chalastra , Profit and loss account and the requirements of strategic management	65
Halina Chłodnicka, Grzegorz Zimon , The impact of bankruptcy costs on profitability of an economic entity	81
Marlena Ciechan-Kujawa , The concept of measuring corporate social responsibility in the area of human resources	93
Ksenia Czubakowska , Planning and control in controlling	105
Marcin Czyczerski , The impact of HR function on the efficiency of controlling	114
Michał Dyk , Forecasting of incomes and costs with the method of Box-Jenkins	124
Wiktor Gabrusewicz , The attributes of modern cost accounting	134
Stanisław Gędek , Instruments supporting short time farms decisions	146

Robert Golej , Projects selection of new products in innovation controlling ..	159
Bartosz Góralski , Brand-driven Earnings method in trademark valuation ...	168
Beata Iwasieczko , Value Based Management versus effectiveness of Information Technology (IT) versus Cloud Computing.....	177
Elżbieta Janczyk-Strzała , Perspectives, barriers and opportunities for controlling in non-public Higher Education Institutions (HEIs) in view of the research results	187
Krzysztof Piotr Jasiński , Implementation of controlling for risk management in the company of the automotive industry	197
Magdalena Jaworzyńska , The use of controlling in health care units.....	207
Marcin Jędrzejczyk , Wage productivity in budgeting and controlling of the manufacturing company.....	218
Angelika Kaczmarczyk , Costs management in terms of balance sheet valuation	226
Iłona Kędzierska-Bujak , Balanced Scorecard versus Total Performance Scorecard and Open Book Management – selected issues.....	237
Marcin Klinowski , Project Support Office as a new dimension of management accounting.....	245
Marta Kołodziej-Hajdo , Logistics costs in the process of business management.....	254
Ewelina Agnieszka Kołtun, Anetta Kadej , The application of tax ratio accrued in the housing cooperative	264
Robert Kowalak , Controlling for the waste disposal plants	277
Mieczysław Kowerski , Dividend and the earnings in the last fiscal year	288
Wojciech Dawid Krzeszowski , Taxation of a contribution in kind or of the sales of an organized part of an enterprise.....	297
Jarosław Kujawski , Linguistic problems in Earned Value Management.....	307
Justyna Kulikowska , Quality controlling as an instrument in the company management.....	318
Paweł Kuźdowicz, Dorota Kuźdowicz , Integration of financial and managerial accounting in an ERP system.....	330
Mirosława Kwiecień , The paradigms of contemporary accounting vs. controlling	340
Zbigniew Leszczyński , Managerial accounting tools in integrated cost reduction program in production company	352
Grzegorz Lew, Paulina Wojtowicz-Maryjka , Cost optimization in purchasing groups.....	363
Paweł Malinowski, Małgorzata Kutyłowska , Benchmarking as a modern management instrument in water and sewage companies – Poland in comparison to European countries.....	379
Bożena Nadolna , Problems of validation of qualitative research in management accounting.....	392

Bartłomiej Nita , Corporate growth rate in the context of financial planning	403
Michał Pietrzak , The need of managerial control in public universities	414
Katarzyna Piotrowska , The role of accounting in providing a manager with information about innovation processes.....	424
Michał Poszwa , Costs in the tax result statement	434
Krzysztof Prymon , Practical aspects of presenting of costs and incomes concerned with agricultural activities in the context of income tax in agriculture. Research results	445
Jolanta Rubik , Chosen elements of controlling in PKP S.A.	456
Paweł Rumniak , One report.....	468
Dariusz Ryszard Rutowicz , Strategy, business model and management accounting as a set of complementary tools used for identifying sources of enterprise value.....	480
Marzena Rydzewska-Włodarczyk , Theoretical aspects of measuring public value of local government units.....	493
Radosław Ryńca , Factors affecting the evaluation of research projects at the university by funding agencies and entities cooperating with the institution of higher education	502
Aleksandra Sulik-Górecka , Early warning systems in strategic controlling	511
Alfred Szydelko , The role of an accountant in company controlling	521
Łukasz Szydelko , Accounting in process-oriented company – selected issues.....	530
Magdalena Szydelko , Benchmarking as a tool for supporting of controlling in the logistics area	540
Joanna Świerk , Using the Balanced Scorecard to implement the strategy of university on the example of UMCS	551
Adam Węgrzyn , The long term model of regulation as the tool in enterprise value management on the base of example of gas transmission operators	563
Marcin Wierzbiński , The rules of value chain cost analysis	577

Andrzej Bytniewski

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

PODSYSTEM CRM JAKO INSTRUMENT RACHUNKOWOŚCI ZARZĄDCZEJ I CONTROLLINGU

Streszczenie: W artykule przedstawiono zagadnienia dotyczące zawartości informacyjnej podsystemu CRM, jego umiejscowienie w zintegrowanym systemie informatycznym zarządzania. Wskazano, jakie informacje automatycznie emitowane przez ten podsystem mogą być wykorzystywane przez rachunkowość zarządczą i controlling. Zwrócono uwagę na informacje dotyczące oceny rentowności klientów.

Słowa kluczowe: podsystem CRM, rachunkowość zarządcza, controlling.

1. Wstęp

W warunkach globalizacji rynku przedsiębiorstwa dążą do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. W kontekście tego stwierdzenia podkreślić należy, że działalność gospodarcza wymaga gromadzenia, przetwarzania z reguły ogromnych zbiorów informacji, a szczególnie to się nasila w korporacjach, dużych przedsiębiorstwach handlowych, wielooddziałowych i terytorialnie rozmieszczonych o znacznej liczbie klientów. Szczególnie ważne jest to w przypadku, gdy chodzi o zagadnienia związane z potrzebami informacyjnymi dotyczącymi analizy wartości klientów. Podkreślić należy, że między innymi problematyka ta została zaproponowana w zakresie tematycznym konferencji.

Do zaspokajania tych potrzeb tworzone są w ostatnich latach systemy informatyczne zarządzania cechujące się dużym zintegrowaniem. Zadaniem tych systemów jest obsługa informacyjna różnego rodzaju narzędzi wykorzystywanych w procesach oceny działalności przedsiębiorstwa i podejmowania decyzji (strategicznych, taktycznych i operacyjnych).

Celem niniejszym opracowania, a zarazem i problemem badawczym jest określenie miejsca podsystemu CRM¹, w ramach systemu zintegrowanego, który jest dostarczycielem wielu informacji na potrzeby rachunkowości zarządczej i controllin-

¹ CRM – *customer relationship management* (zarządzanie relacjami z klientami). Rozpatrywać można w dwu płaszczyznach: pierwsza to strategia biznesowa, która obejmuje filozofię działania i strategię korporacyjną, której celem jest zbudowanie więzi z klientem tak silnej, aby pozwalała utrzymać stosunki handlowe, druga zawiera możliwości technologiczne, infrastrukturę techniczną oraz oprogramowanie umożliwiające szybkie, dokładne i dogłębne gromadzenie różnorodnych informacji o preferencjach klienta, uzyskiwanego od niego dochodu (np.: zrealizowanej marży, wartości klienta).

gu², a nawet można zaryzykować stwierdzenie, że te narzędzia są w pewnym zakresie wkomponowane we wskazywany już podsystem CRM. Dalej motywując, można podkreślić, że podsystem CRM jest jednym z wielu instrumentów rachunkowości zarządczej i controllingu. Dodać jednak należy, że zadania te także w dużym zakresie realizowane są przez wyspecjalizowany „podsystem controllingu”.

Ranga i znaczenie systemu CRM w konkretnym przedsiębiorstwie uzależnione jest od wielkości przedsiębiorstwa i przypisywanej mu roli przez kierownictwo. Jak już wcześniej zasygnalizowano, występujące w przedsiębiorstwach zintegrowane systemy informatyczne zarządzania zawierają często podsystem CRM w randze podsystemu [Architektura 2005, s. 30]. Choć częściej w literaturze przedmiotu [Informatyka 2010, s. 373; Januszewski 2008, s. 219; Adamczewski 2003, s. 145; Becker, Stankiewicz 2011, s. 16], podsystem ten jest poza systemem zintegrowanym (ERP³) i wówczas jest w randze samodzielnego systemu. Generalnie uważa się, że system zintegrowany powinien posiadać już wszystkie funkcjonalności, które są niezbędne do informatycznej obsługi procesów biznesowych przedsiębiorstwa, i w zasadzie oprócz niego nie powinno być w konkretnej organizacji gospodarczej innych systemów (niezintegrowanych).

Struktura wewnętrzna podsystemu CRM w dużej mierze zależy od potrzeb przedsiębiorstwa i rozwiązań technologiczno-organizacyjnych, wykorzystywanych w konstrukcji całego zintegrowanego systemu informatycznego zarządzania, co zostanie przedstawione poniżej.

Przeprowadzone rozważania w niniejszym opracowaniu wykorzystują metodę analizy literatury oraz są oparte na własnym doświadczeniu autora w tworzeniu i wdrażaniu systemów informatycznych zarządzania.

2. Podsystem CRM i jego miejsce w zintegrowanym systemie informatycznym

Ujęcie podsystemu CRM w strukturze wewnętrznej systemu zintegrowanego wpływa pozytywnie na jego sprawność w obszarze dostarczania informacji do celów rachunkowości zarządczej i controllingu, a także istotnie skraca proces tworzenia informacji.

Zintegrowany system informatyczny zarządzania składa się z wielu współpracujących z sobą podsystemów. W pracy [Architektura 2005, s. 30] wyróżniono 8 podsystemów⁴:

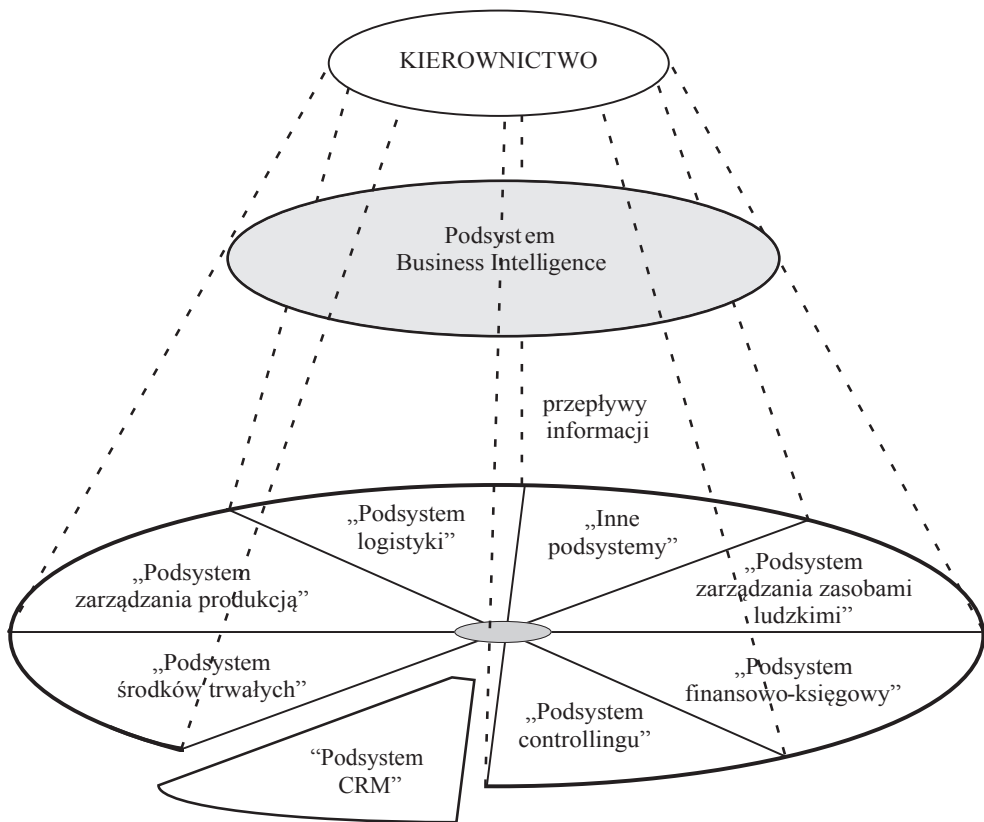
² Podobne zdanie w tym zakresie przedstawia R. Kowalak w pracy [Kowalak 2009, s. 58]. Podsystem CRM zalicza do doskonałych narzędzi zarządzania i controllingu.

³ ERP – Enterprise Resource Planning (planowanie zasobów przedsiębiorstwa) określa **zintegrowany system informatyczny** stanowiący fundament firmy. Integruje kluczowe procesy zachodzące w firmie i dostarcza pełnego obrazu tego, co się w niej dzieje.

⁴ Przykładowo w pracy [Bytniewski, Kristof, Szolc 2012] ujęto nieco inny podział systemu informatycznego zarządzania, który składa się z czterech obszarów tematycznych: Handel, Finanse i Księgowość, Kadry i Płace, Produkcja, które następnie dzielą się na 17 modułów funkcjonalnych.

- 1) podsystem środków trwałych,
- 2) podsystem logistyki,
- 3) podsystem zarządzania produkcją,
- 4) podsystem zarządzania zasobami ludzkimi,
- 5) podsystem finansowo-księgowy,
- 6) podsystem controllingu,
- 7) podsystem CRM,
- 8) podsystem business intelligence.

Strukturę zintegrowanego systemu informatycznego zarządzania z uwypukleniem podsystemu CRM przedstawia rys.1.



Rys. 1. Struktura zintegrowanego systemu informatycznego zarządzania z uwypukleniem podsystemu CRM

Źródło: [Architektura 2005, s. 30].

Część z tych podsystemów (controllingu, logistyki, finansowo-księgowy, CRM) rejestruje i ewidencjonuje elementarne zdarzenia związane z rachunkowością zarządczą, controllingiem i zarządzaniem relacjami z klientami.

W świetle powyższego zostanie dokonana krótka ich charakterystyka, gdyż każdy z podsystemów rejestruje i ewidencjonuje odpowiadające mu tematycznie dokumenty odwzorowujące dane o zdarzeniach gospodarczych i dane biznesowe.

Podsystem logistyki ewidencjonuje dokumenty dotyczące zakupu materiałów, towarów, wydawania materiałów na cele produkcyjne, przesunięć materiałów między magazynami, przyjęcia wyrobów gotowych z produkcji, wydania wyrobów gotowych na cele sprzedaży, fakturowanie sprzedaży itp. [por. Kisielnicki 2008, s. 321-322]. W przypadku tego podsystemu w ujęciu analitycznym prowadzone są również kartoteki materiałów, towarów, wyrobów gotowych, w których odwzorowane są operacje odzwierciedlone w powyżej zaprezentowanych dokumentach źródłowych. Dane o operacjach zawarte w dokumentach przenoszone są cyklicznie w sposób automatyczny do podsystemu finansowo-księgowego.

Podsystem controllingu automatycznie przetwarza dane zgromadzone w innych podsystemach stycznych (dostarczających elementarnych danych o operacjach gospodarczych), a szczególnie z podsystemu środków trwałych, logistyki, zarządzania produkcją, zasobami ludzkimi, zarządzania relacjami z klientami (CRM). Podsystem ten emituje szereg informacji kosztowo-wynikowych, takich jak: koszty zmienne, stałe, koszty pełne, kalkulacja kosztu jednostkowego (planowanego, rzeczywistego), wynik na sprzedaży poszczególnych grup produktów (w ujęciu przychód – koszt własny produktów – koszty handlowe), wartość przychodu i zrealizowanej marży na sprzedaży w poszczególnych segmentach rynku, grup asortymentowych produktów itp. Jednak powyższe informacje z reguły są uzyskiwane w pewnych okresach cyklicznych (np.: tydzień, dekada, miesiąc, rzadziej w cyklu dziennym). Natomiast bardziej szczegółowe informacje emitowane do celów controllingu operacyjnego, emitowane w czasie rzeczywistym, znajdują się w podsystemie CRM, co zostanie szczegółowo opisane w dalszej części artykułu.

Podsystem finansowo-księgowy ewidencjonuje pełny zakres zdarzeń gospodarczych w przedsiębiorstwie, a w kontekście niniejszego opracowania szczególnie ważne jest podkreślenie operacji związanych z księgowaniem usług obcych (faktury za wykonane usługi, np. marketingowe), ewidencją płatności (od odbiorców towarów, produktów, usług), które są pierwotnie właśnie rejestrowane w tym podsystemie.

Ponieważ podsystem CRM stanowi główny przedmiot zainteresowania z punktu widzenia rachunkowości zarządczej i controllingu, zatem zostanie bardziej szczegółowo opisany w poniższym punkcie.

3. Struktura podsystemu CRM i przykładowy zakres emitowanych informacji na potrzeby rachunkowości zarządczej i controllingu

Podsystem CRM, często określany jako e-CRM, zaliczany jest do klasy narzędzi służących do zarządzania relacjami z klientami, opartych na szerokim wykorzystaniu mediów elektronicznych: sieci telekomunikacyjnych i teleinformatycznych, a szczególnie internetu [Małachowski 2009, s. 227]. Do podstawowego zakresu merytorycznego tego podsystemu można zaliczyć [Małachowski 2009, s. 228]:

- komunikację z klientami (kontakty oraz wymiana informacji i wiedzy z klientami),
- zbieranie informacji o klientach (poznawanie klientów, analiza ich zachowań i preferencji, segmentacja, indywidualizacja, personalizacja),
- realizowanie kampanii marketingowych i reklamowych,
- dostosowywanie oferty produktów i usług zgodnej z preferencjami i oczekiwaniami klientów,
- zwiększanie ich satysfakcji i utrzymywanie lojalności.

Aby zrealizować powyższy zakres zadań podsystemu CRM, należy mu nadać odpowiednią strukturę konstrukcyjno-technologiczną, którą odwzorowują, umownie przyjmując, następujące moduły: operacyjny, analityczny i komunikacyjny [por. *Informatyka* 2010, s. 378].

Moduł operacyjny CRM jest zorientowany na zdobywanie i gromadzenie danych o potencjalnych i bieżących klientach, kontaktach z nimi, zrealizowanych transakcjach, produktach, konkurencji oraz innych niezbędnych do zapewnienia automatyzacji procesów zachodzących na styku przedsiębiorstwo-klient.

W trakcie eksploatacji tego modułu przedstawiciele handlowi wykorzystują następujące urządzenia mobilne [Palonka, Porębska-Miąc 2011, s. 324-327]: telefony komórkowe, smartfony, tablety, kieszonkowe urządzenia PDA⁵. Informacje z „terenu” przekazywane są w czasie rzeczywistym przez przedstawicieli handlowych i z reguły mają postać danych sformatowanych. Są automatycznie ujmowane w bazie danych podsystemu CRM. Na podstawie tych informacji przebiegają dalsze procesy biznesowe. Przykładowe informacje rejestrowane w bazie danych podsystemu CRM zawiera tab. 1.

Do obsługi kontaktów z klientami konieczne są informacje z innych podsystemów zintegrowanego systemu (ERP). Informacje te uzyskuje się w sposób automatyczny w trakcie realizacji procesu zbierania zamówień lub omawiania oferty handlowej przez przedstawicieli handlowych. Proces ten może się odbywać bezpośrednio w „terenie” u klienta lub zdalnie za pomocą urządzeń mobilnych. Przykładowy zestaw informacji uzyskiwanych z innych podsystemów systemu zintegrowanego w procesie obsługi klienta zawiera tab. 2.

⁵ PDA – Personal Digital Assistant – komputer kieszonkowy to bardzo mały, przenośny komputer osobisty. Mniejszy od laptopa czy też netbooka – z powrotem mieści się w dłoni lub w kieszeni, jest komputerem programowalnym, można w nim instalować oprogramowanie, np. pobrane lub zakupione w internecie.

Tabela 1. Przykładowy zestaw danych gromadzonych w bazie podsystemu CRM

Rodzaj danych	Przykładowe dane
Dane podstawowe klienta	<ul style="list-style-type: none"> Nazwa pełna firmy lub nazwisko klienta (indywidualnego). Nazwa skrócona (po której najczęściej wyszukuje się klienta). NIP, REGON. Typ podmiotu (osoba fizyczna, osoba prawna). Dane teleadresowe i kontaktowe (adres, kod regionu, kod pocztowy, telefon, e-mail, strona WWW). Osoba do kontaktów. Rodzaj działalności. Preferowany rodzaj kontaktu (osobisty, telefoniczny, e-mail).
Dane osobowe klienta indywidualnego lub pracownika w przypadku firmy	<ul style="list-style-type: none"> Stanowisko (np. dyrektor, główny księgowy, sekretarka). Dział (np. księgowości, marketingu, serwisu). Miejsce pracy (lokalizacja fizyczna pracownika). Płeć. Dane prywatne (np. wykształcenie, zawód, wiek stan cywilny, liczba dzieci).
Dane ekonomiczne firmy	<ul style="list-style-type: none"> Branża (np. wg PKD – Polskiej Klasyfikacji Dziesiętnej). Zasięg działalności (lokalny, krajowy, europejski, światowy). Wielkość obrotów. Liczba pracowników.
Historia kontaktów	<ul style="list-style-type: none"> Data kontaktu. Forma kontaktu. Uczestnicy kontaktu. Cel kontaktu (złożenie zamówienia, zasięgnięcie informacji o produkcie, skarga, reklamacja). Dokumenty elektroniczne związane z kontaktem z klientem (np. wysłana oferta, zgłoszona reklamacja).
Zadania i ich rodzaj	<ul style="list-style-type: none"> Data realizacji. Status zadania (otwarte, zamknięte). Priorytet zadania. Rodzaj zadania (np. kontakt telefoniczny, wizyta u klienta, wysłanie oferty drogą e-mailową). Dokumenty elektroniczne związane z zadaniem (np. przygotowana do wysyłki oferta). Zadania cykliczne (np. wysłanie biuletynu firmowego).
Relacje z klientem	<ul style="list-style-type: none"> Menedżer ds. obsługi klienta (osoba odpowiedzialna za kontakty z klientem). Status klienta (potencjalny, nowy, bieżący, kluczowy klient, utracony). Powiązania z innymi klientami zapisanymi w bazie.
Zgłoszenia serwisowe	<ul style="list-style-type: none"> Data zgłoszenia. Przedmiot reklamacji. Wstępna diagnoza. Przewidywana data naprawy. Etap realizacji. Sposób zakończenia usługi (np. wymiana, napraw, odrzucenie zgłoszenia).
Dane marketingowe	<ul style="list-style-type: none"> Informacje o kampaniach marketingowych (data, cel, forma, do kogo skierowana, odpowiedź klientów na kampanię). Zgłoszone zainteresowanie produktem/usługą. Poziom satysfakcji, lojalności klienta.
Zamówienia sprzedaży	<ul style="list-style-type: none"> Data zamówienia. Zamawiany produkt/usługa. Ilość zamówiona. Cena oferowana przez klienta (opcjonalnie). Cena oferowana przez dostawcę produktu/usługi. Wartość zamówienia. Status realizacji.
Segment klienta	<ul style="list-style-type: none"> Symbol segmentu klienta (np. hurt, detal, sklepy sieciowe, punkty gastronomiczne, itp.).

Źródło: opracowano na podstawie [Informatyka 2010, s. 380-381].

Tabela 2. Przykładowy zestaw danych uzyskiwanych na potrzeby podsystemu CRM z baz danych innych podsystemów zintegrowanego systemu (ERP)

Nazwa podsystemu	Przykładowe dane
Podsystem logistyki	<ul style="list-style-type: none"> • Symbol klienta. • Data wystawienia dowodu sprzedaży. • Rodzaj dowodu (faktura VAT, rachunek). • Symbol produktu/usługi. • Symbol jednostki miary • Ilość sprzedanego produktu/usługi. • Cena jednostkowa • Wartość sprzedaży. • Forma płatności • Wartość rabatu
Podsystem finansowo-księgowy	<ul style="list-style-type: none"> • Specyfikacja operacji (transakcji) niezapłaconych wraz z terminem płatności. • Przyznany i wykorzystany limit kredytowy. • Preferowana forma zapłaty. • Warunki płatności (okres płatności, symbol rodzaju rabatu)

Źródło: opracowanie własne.

Dane z tabel 1 i 2 niezbędne są zarówno w procesie obsługi klienta, jak i prowadzenia odpowiedniej polityki gospodarczej przedsiębiorstwa występującego na konkurencyjnym rynku. Zakres informacji wykorzystywanych w realizacji zadań rachunkowości zarządczej i controllingu przedstawiony jest w następnym punkcie.

4. Powiązanie informacyjne podsystemu CRM z realizacją zadań rachunkowości zarządczej i controllingu

W przedsiębiorstwie proces podejmowania decyzji dokonywany jest z wykorzystaniem różnych narzędzi, które dostarczają informacji zarządczych. Do tych narzędzi między innymi należy zaliczyć rachunkowość zarządczą i controlling.

Aby narzędzia te mogły być praktycznie zastosowane, konieczny jest dostęp do odpowiednich informacji. Instrumentem dostarczającym owe informacje w tym przypadku jest podsystem CRM i systemy z nim współpracujące.

Rachunkowość zarządcza (menedżerska) to system gromadzenia, przetwarzania i prezentacji informacji finansowych i niefinansowych na temat firmy oraz jej otoczenia, którego celem jest wspomaganie menedżerów w podejmowaniu decyzji operacyjnych i strategicznych [Masztalerz 2011].

Szczegółowe zadania rachunkowości zarządczej przedstawiono w tab. 3 oraz wskazano informacje uzyskiwane z podsystemu CRM umożliwiające realizację tychże zadań.

Tabela 3. Zadania rachunkowości zarządczej i możliwość ich realizacji z wykorzystaniem informacji emitowanych przez podsystem CRM

Zadania do realizacji przez rachunkowość zarządczą [Dobija 2005, s. 329]:	Informacje uzyskiwane z podsystemu CRM do realizacji zadań rachunkowości zarządczej
1. Wsparcie procesów planowania przyszłości firmy	<ul style="list-style-type: none"> • Globalna wartość sprzedaży potencjalnych klientów. • Szacowana wartość przejęcia sprzedaży dla potencjalnych klientów. • Szacowana wartość sprzedaży z uwzględnieniem potencjalnych klientów z podziałem na segmenty rynku.
2. Obserwacja otoczenia zewnętrznego przedsiębiorstwa i badanie jego wpływu na jednostkę gospodarczą	<ul style="list-style-type: none"> • Informacja szczegółowa o potencjalnych klientach. • Informacja o wartości sprzedaży potencjalnych klientów z podziałem na asortyment i segmenty rynku. • Informacja o wartości sprzedaży potencjalnych klientów z podziałem na segmenty rynku z podziałem na asortyment.
3. Pomiar operacji zachodzących wewnątrz przedsiębiorstwa i przedstawianie wyników kadrze zarządzającej	<ul style="list-style-type: none"> • Ilość i wartość przyjętych zamówień. • Ilość i wartość zrealizowanych zamówień. • Ilość i wartość niezrealizowanych zamówień. • Wartość utraconych marż.
4. Prowadzenie rachunków wskazujących różne możliwości działań tworzących najwyższą wartość ekonomiczną	<ul style="list-style-type: none"> • Hipotetyczna wartość zamówień wg cen oferowanych przez klientów. • Hipotetyczna wartość utraconych marż, gdyby zamówienia były zrealizowane według cen proponowanych przez klientów. • Ilość i wartość zrealizowanych zamówień według segmentów rynku i uzyskanych marż.
5. Sporządzanie raportów przedstawiających wykonanie i motywujących pracowników do poprawy efektywności ich działań	<ul style="list-style-type: none"> • Planowana wartość sprzedaży według przedstawicieli handlowych i asortymentów (i segmentów rynku). • Wartość sprzedaży według przedstawicieli handlowych (i segmentów rynku). • Wartość odchyleń od planowanej i zrealizowanej sprzedaży wg przedstawicieli handlowych (i segmentów rynku).

Źródło: opracowanie własne i na podstawie [Dobija 2005, s. 329].

Natomiast jeśli chodzi o controlling, to jest to pojęcie wieloznaczne, często różnie definiowane, któremu przypisuje się różne funkcje i cele w praktyce gospodarczej. W ramach definicji controllingu można wskazać dwa podejścia: pierwsze dotyczy koncepcji sterowania przedsiębiorstwem zorientowanej na przyszłość, drugie wskazuje, że controlling jest systemem rachunkowości zorientowanej na zarządzanie [Urbanek 2011, s. 588].

Zazwyczaj controlling dzieli się na strategiczny i operacyjny. Controlling strategiczny zajmuje się zabezpieczaniem zdolności rozwojowej firmy w długim okresie, natomiast controlling operacyjny, który dostarcza informacji umożliwiających podejmowanie krótkookresowych decyzji dotyczących bieżącej działalności operacyjnej.

Z punktu widzenia rozpatrywanej tematyki istotniejszy jest controlling operacyjny, ponieważ wymaga on z reguły szczegółowych, elementarnych danych, a te znajdują się w podsystemie CRM, co z kolei jest istotą niniejszego opracowania.

Zadania controllingu operacyjnego przedstawiono w tab. 4 oraz wskazano przykładowe informacje uzyskiwane z podsystemu CRM do realizacji tychże zadań.

Tabela 4. Zadania controllingu i możliwość ich realizacji z wykorzystaniem informacji emitowanych przez podsystem CRM

Zadania controllingu	Przykładowe informacje uzyskiwane z podsystemu CRM do realizacji zadań controllingu
1. Opracowywanie systemu i weryfikacja planów operacyjnych określających środki i sposoby osiągnięcia celów cząstkowych.	<ul style="list-style-type: none"> • Ilość i wartość zebranych zamówień sprzedaży w układzie czasowym (dni, tygodnie, dekady, miesiące, kwartały). • Ilość i wartość zebranych zamówień podczas prowadzenia kampanii marketingowych. • Wartość odchyłeń zamówień uzyskiwanych w wyniku kampanii marketingowej od wartości zamówień bez prowadzenia kampanii reklamowych. • Ilość i wartość zrealizowanych zamówień oraz osiągniętych marż w okresie (np. miesiąca) przed kampanią marketingową i w okresie miesiąca objętego kampanią marketingową. • Wskaźniki skuteczności kampanii marketingowych (ilościowe, wartościowe sprzedaży, wartość zrealizowanej marży w przeliczeniu na jednostkę produktu/usługi, • Zestawienie klientów według ich wartości (realizowanej marży) i segmentów rynku.
2. Rozbicie planów na cząstkowe budżety kosztowo-wynikowe dla poszczególnych działań.	<ul style="list-style-type: none"> • Wartość globalnych kosztów kampanii marketingowych w określonym przedziale czasowym (np. dzień, tydzień, dekada, miesiąc). • Wartość planowanych kosztów prowadzonych kampanii marketingowych według segmentów rynku, poszczególnych klientów i regionów w określonych przedziałach czasowych. • Wartość uzyskanych wyników (marż – koszty marketingu) wg segmentów rynku i poszczególnych klientów oraz regionów w przedziałach czasowych.
3. Sterowanie i kontrola procesu realizacji zadań planowych.	<ul style="list-style-type: none"> • Wartość sprzedanych produktów/usług według poszczególnych segmentów rynku, poszczególnych klientów i zrealizowanych marż. • Wartość sprzedanych produktów/usług, zrealizowanych marż według poszczególnych regionów. • Wartość odchyłeń planu od zrealizowanej sprzedaży, zrealizowanych marż według segmentów rynku. • Ilość zamówień, średnia wartość zamówienia, procent zamówień utraconych, procent zamówień zrealizowanych.
4. Zapewnienie aktywnego i konstruktywnego współdziałania wszystkich pracowników przedsiębiorstwa w ramach realizowanych procesów.	<ul style="list-style-type: none"> • Ilość i wartość planowanej sprzedaży według segmentów rynku i przedstawicieli handlowych. • Ilość i wartość zebranych zamówień według segmentów rynku i poszczególnych przedstawicieli handlowych. • Ilość i wartość sprzedaży zrealizowanej na podstawie zebranych zamówień według segmentów rynku i przedstawicieli handlowych.

Źródło: opracowanie własne i na podstawie [Chomiak-Orsa 2007, s. 97].

Zaprezentowane w tab. 4 przykładowe informacje uzyskiwane są automatycznie w czasie rzeczywistym z podsystemu CRM do realizacji zadań controllingu. Wykorzystywane one mogą być w czasie bieżącej działalności gospodarczej przedsiębiorstwa. Rozwiązanie takie pozwala pracownikom operacyjnym (np. przedstawicielom handlowym) dzięki zastosowaniu urządzeń mobilnych realizować politykę kierownictwa w zakresie prowadzenia sprzedaży, polityki płatności, polityki udzielania rabatów itp. w trakcie realizacji każdej operacji.

Przedstawiciel handlowy korzysta w tej sytuacji z dynamicznie zmieniających się informacji potrzebnych mu w momencie negocjowania przyjęcia zamówienia. Ponadto kierownictwo ma bieżący (w czasie rzeczywistym) wgląd w procesy pracy wszystkich służb związanych z obsługą klienta, przykładowo, ile zamówień zebrałi przedstawiciele handlowi, na jaką wartość, jaki procent tych zamówień na daną chwilę został zrealizowany, jaka wystąpiła dynamika sprzedaży produktów objętych kampanią reklamową.

5. Zakończenie

Jak wynika z przeprowadzonego wywodu, zaprezentowany podsystem CRM jest dobrym instrumentem do realizacji zadań rachunkowości zarządczej i controllingu, a szczególnie w przedsiębiorstwach, które charakteryzują się dużą liczbą klientów: tysiące, setki tysięcy, a nawet miliony (np. banki, korporacje) i masową liczbą transakcji.

Podkreślić należy, że wykorzystanie informacji płynących z podsystemu CRM do realizacji zadań rachunkowości zarządczej i controllingu wpływa mobilizująco zarówno na pracowników przedsiębiorstwa, jak i obsługiwanych klientów, ponieważ znaczna część informacji opracowywana jest automatycznie (niejako darmowo) i udostępniana na bieżąco kierownictwu przedsiębiorstwa. Przedstawianie w czasie rzeczywistym pracownikom informacji wskazujących o wykonaniu ich zadań planowych dynamizuje ich działania, co w konsekwencji pozytywnie wpływa na proces obsługi klienta i realizowanie celów biznesowych przedsiębiorstwa.

Literatura

- Adamczewski P., *Zintegrowane systemy informatyczne w praktyce*, wyd. III, Mikom, Warszawa 2003.
- Architektura zintegrowanego systemu informatycznego zarządzania*, red. A. Bytniewski, Wyd. AE, Wrocław 2005.
- Becker J., Stankiewicz M., *Koncepcja systemu CRM na potrzeby analizy preferencji klientów przedsiębiorstwa*, Informatyka Ekonomiczna, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 187, Wrocław 2011.
- Bytniewski A., Kristof L., Szolc J., *Zintegrowany system informatyczny zarządzania NAVIREO*, [w:] *Zintegrowane systemy informatyczne zarządzania*, red. J. Kisielnicki, M. Pańkowska, H. Sroka, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.

- Chomiak-Orsa I., *Wykorzystanie nowoczesnych technologii w doskonaleniu procesów controllingowych*, Informatyka Ekonomiczna nr 10, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1150, Wrocław 2007.
- Dobjija M., *Rachunkowość zarządcza i controlling*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- Informatyka ekonomiczna. Podręcznik akademicki*, red. S. Wrycza, PWE, Warszawa 2010.
- Januszewski A., *Funkcjonalność informatycznych systemów zarządzania. Zintegrowane systemy transakcyjne*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2008.
- Juralewicz B., *Informatyczne wspomaganie rachunkowości w przedsiębiorstwach pasażerskiego transportu samochodowego*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 181, Wrocław 2011.
- Kisielnicki J., *Systemy informatyczne zarządzania*, Wyd. Placet, Warszawa 2008.
- Kowalak R., *Benchmarking jako metoda zarządzania wspomagająca controlling przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009.
- Małachowski A., *Nowe generacje systemów e-CRM*, Informatyka Ekonomiczna nr 13, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 55, Wrocław 2009.
- Masztalerz M., *Rachunkowość zarządcza*, Wykład I, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań 2011, <http://www.pracownicy.ue.poznan.pl/masztalerz/RZ.wyk.01.pdf> (dostęp: 20.03.2013).
- Palonka J., Porębska-Miąc T., *Możliwości wykorzystanie technologii mobilnych we współczesnym biznesie*, [w:] *Wiedza i komunikacja w innowacjach organizacyjnych. Komunikacja elektroniczne*, red. M. Pańkowska, UE, Katowice 2011.
- Urbanek P., *Controlling operacyjny jako narzędzie restrukturyzacji przedsiębiorstwa sektora strategicznego*, [w:] *Rachunkowość a controlling*, red. E. Nowak, M. Nieplowicz, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011.

CRM SUBSYSTEM AS AN INSTRUMENT OF MANAGEMENT ACCOUNTING AND CONTROLLING

Summary: The paper presents issues related to information content of CRM subsystem and its location in the integrated management information system. A scope of information, automatically emitted by this subsystem, which can be used by management accounting and controlling, were indicated. The article paid attention to information concerning the evaluation of customers profitability.

Keywords: CRM subsystem, management accounting, controlling.