

Tomasz Kostrzewa

Akademia Ekonomiczna w Poznaniu

WYKORZYSTANIE WYBRANYCH KONCEPCJI RACHUNKOWOŚCI ZARZĄDCZEJ WE WSPÓŁCZESNYCH ZINTEGROWANYCH SYSTEMACH INFORMATYCZNYCH RACHUNKOWOŚCI

1. Wstęp

Rachunkowość rozpatrywana z punktu widzenia systemu informacyjnego podmiotu gospodarczego podlega podziałowi na rachunkowość finansową, której celem jest ewidencja zaszczości gospodarczych (informacje *ex post*) oraz rachunkowość zarządczą wspomagającą proces zarządzania przedsiębiorstwem na podstawie o informacji zarządczych (informacje *ex ante*). Jednak w panujących obecnie złożonych warunkach zarządzania sama rachunkowość finansowa stała się niewystarczająca w zarządzaniu przedsiębiorstwem, a główną rolę w tym obszarze zaczęła odgrywać rachunkowość zarządcza.

Rachunkowość zarządcza rozwinęła się i rozwija pod wpływem rosnących wymagań informacyjnych kierujących organizacjami gospodarczymi. Przekłada się to bezpośrednio na sposób definiowania rachunkowości zarządczej jako procesu tworzenia informacji finansowych i niefinansowych na potrzeby zarządzania przedsiębiorstwem. W szczególności podkreśla się, że celem rachunkowości zarządczej jest ułatwienie podejmowania decyzji operacyjnych i strategicznych w przedsiębiorstwie, co oznacza, że istotne staje się nie tylko zarządzanie bieżące, ale także trafny wybór decyzji rozwojowych przedsiębiorstwa. Innymi słowy rachunkowość zarządcza jest nastawiona na kształtowanie pomyślnej przyszłości przedsiębiorstwa [Gabrusewicz i in. 2001, s. 11].

Postępująca globalizacja, a w szczególności postęp w technologii wytwarzania oraz zmieniające się strategie konkurencji miały znaczący wpływ na rozwój rachunkowości zarządczej. W centrum uwagi znaleźli się klienci i starania o zwięk-

szenie udziału w rynku oraz zespół działań zwiększający wartość rynkową przedsiębiorstwa. W ślad za tymi zmianami nastąpił gwałtowny rozwój komputerowego wsparcia procesu zarządzania przedsiębiorstwem, zwłaszcza w kontekście „zarządzania kosztami” i „zarządzania wartością” w ogóle.

Zgodnie z tym, rachunkowość pozostaje w niemalże wszystkich organizacjach najważniejszym i najbardziej wiarygodnym systemem informacji kwantytatywnej – informacji, która powinna charakteryzować się najwyższą jakością, ponieważ ma ona wspomagać menedżerów w zarządzaniu podległymi im działalnościami i obszarami funkcjonalnymi oraz koordynować te działalności i obszary z perspektywy organizacji jako całości, a także umożliwić menedżerom organizacji odpowiednie rozliczenie się. Na jakość informacji może mieć wpływ możliwość otrzymania pożądanej informacji, forma i szybkość jej dostarczenia, możliwość zestawienia wielu pożądanych informacji w jednym raporcie itd. Wspomniane rosnące wymogi wobec jakości informacji mogą jednak zostać zaspokojone dzięki zastosowaniu systemu informatycznego rachunkowości.

2. Budowa systemu informatycznego rachunkowości

System informatyczny rachunkowości jest częścią systemu rachunkowości przedsiębiorstwa, który to system rachunkowości z punktu widzenia przyjętych celów, np. potrzeb informacyjnych, poziomu kontroli, został skomputeryzowany i jest narzędziem służącym usprawnieniu samego procesu rachunkowości. Należy jednak pamiętać, że systemy informatyczne rozwijają się bardzo szybko i ich znaczenie jest tak duże, że zmieniają i prawdopodobnie będą w przyszłości zmieniać sposób działania systemów rachunkowości oraz praktykę samej rachunkowości [Grabiński 2002, s. 186]. Systemy informatyczne rachunkowości stwarzają kierownikom wciąż coraz większe możliwości gromadzenia danych historycznych o przedsiębiorstwie oraz umożliwiają wpływ na kształtowanie efektywności przedsiębiorstwa.

Można przyjąć, że w ramach systemu informatycznego rachunkowości funkcjonują podsystem informatyczny rachunkowości finansowej (PIRF) oraz podsystem informatyczny rachunkowości zarządczej (PIRZ). We współczesnych systemach informatycznych rachunkowości podsystemy te mogą występować oddzielnie lub wzajemnie się przenikać, tworząc w ten sposób w pełni zintegrowany system informatyczny klasy ERP (*Enterprise Resources Planning*). Trzeba podkreślić, że w praktyce, mimo tak wyraźnego podziału rachunkowości na aspekt ewidencyjny i zarządczy, niektóre podsystemy informatyczne rachunkowości finansowej zawierają podstawowe funkcjonalności z zakresu rachunkowości zarządczej. Należą do nich chociażby możliwość monitorowania postępu prac z klientami, analiza czasu i kosztu kontraktów wg kontrahentów, analiza zakupów i sprzedaży wg różnych kategorii, analiza kształtowania się sprzedaży w czasie,

analiza wartości i ilości zapasów w czasie w podziale na towary i grupy asortymentów, analiza należności i zobowiązań normalnych i przeterminowanych, analiza struktury wiekowej należności i zobowiązań, analiza struktury majątku firmy, podstawowe wskaźniki zarządzania przedsiębiorstwem, automatyczne tworzenie zestawień księgowych, takich jak np. bilans, rachunek zysków i strat, rachunek przepływu środków pieniężnych.

Jednak zakres zarządczy zintegrowanych systemów informatycznych rachunkowości jest znacznie szerszy i obejmuje głównie następujące koncepcje rachunkowości zarządczej:

- wieloblokowy i wielostopniowy rachunek kosztów i wyników,
- budżetowanie przychodów, kosztów i wyników, a także ustalanie, kontrola i interpretacja odchyłeń od planowanego wyniku,
- pomiar, grupowanie i rozliczanie kosztów na produkty, a także wspomaganie procedur kalkulacyjnych,
- zarządzanie zapasami,
- strategiczna karta wyników,
- symulacyjne modele biznesowe.

W następnych częściach opracowania nastąpi syntetyczna charakterystyka tych funkcjonalności wraz z uwzględnieniem rozwiązania typu *Business Intelligence*, umożliwiającego ostatecznie efektywne wykorzystanie tych narzędzi w praktyce.

3. Koncepcje rachunkowości zarządczej stosowane we współczesnych systemach informatycznych rachunkowości

Podstawowym narzędziem rachunkowości zarządczej, najczęściej stosowanym w zintegrowanych systemach informatycznych rachunkowości, jest wielostopniowy i wieloblokowy rachunek kosztów zmiennych. Praktyczny wymiar tego rachunku przejawia się w jego dużej przydatności decyzyjnej, tzn. dostarcza informacji wymaganych do analizy prognozy rentowności, a także danych do optymalizacji programu sprzedaży, produkcji, badania rentowności produktów, oceny opłacalności linii produkcyjnych itp. Celem tego rachunku jest usprawnienie sterowania zyskowością przedsiębiorstwa złożonego z wielu oddziałów, wytwarzającego wiele produktów. Ten system pozwala na wyróżnienie tyłu stopni marży na pokrycie kosztów stałych i zysku, ile obiektów kosztów tego wymaga [Jarugowa 2001, s. 158]. Ponieważ główną zaletą systemu informatycznego rachunkowości jest możliwość zgromadzenia w jednym miejscu informacji, które rozsięte są po całym systemie, realne dane o sprzedaży na bieżąco są rejestrowane w systemie firmy i automatycznie są przyporządkowane np. do poszczególnych produktów i ich grup. Podobnie z danymi o kosztach produktów – na podstawie tych danych system tworzy raport o rentowności, zawierający wszystkie potrzebne dane w rozbiciu na produkty i ich grupy. Ponadto system umożliwia tworzenie jednego zintegro-

wanego raportu o rentowności poszczególnych przedstawicieli handlowych. Kierownik działu sprzedaży dysponuje wtedy narzędziem dającym mu dokładną wiedzę, za ile sprzedał każdy z handlowców i jakie były jego koszty. Rachunek wyników segmentów rynku umożliwia z kolei prowadzenie analizy rentowności sprzedaży w podziale na segmenty rynku, powstające na bazie kombinacji takich cech, jak produkt, grupa produktów, klient, grupa klientów. Segment rynku jako swego rodzaju obiekt kontrolingowy umożliwia w tym wypadku analizę przychodów ze sprzedaży, rabatów, kosztów własnych sprzedaży, kosztów marketingowych. Dzięki temu możliwe jest m.in. uzyskanie informacji, jakie produkty czy grupy produktów lub regiony osiągnęły największy wzrost w przychodach ze sprzedaży lub najwyższe procentowe czy wartościowe marże pokrycia oraz określenie relacji między zmianą przychodów ze sprzedaży a poziomem nakładów marketingowych. Dzięki zastosowaniu systemu informatycznego rachunkowości przygotowanie segmentowego rachunku wyników aż do poziomu zysku brutto może zająć znacznie mniej czasu, wzrasta jakość informacji zarządczej, na podstawie której podejmuje się decyzje cenowe. Korzyści wynikają także z łatwego, szybkiego i bezpośredniego dostępu do wiarygodnej, szczegółowej, kompletnej i aktualnej informacji o kosztach i przychodach w przekrojach zgodnych z potrzebami przedsiębiorstwa [„Dobry Biznes” 2004, nr 16, s. 4].

Następnym rozwiązaniem zaczerpniętym z rachunkowości zarządczej, a stosowanym w systemach informatycznych rachunkowości jest budżetowanie. Termin budżetowanie oznacza kwantyfikację opisowych zamierzeń przedsiębiorstwa i środków ich realizacji oraz jest pochodną planowania. Mając na uwadze fakt, iż planowanie jest obok organizowania, przewodzenia i kontrolowania, podstawową funkcją zarządzania, można powiedzieć, że wykorzystanie narzędzi planowania operacyjnego, strategicznego i symulacji pozwala zreorganizować i uszczegółwić model budżetowania w skali całej firmy [Jarugowa 2001, s. 659]. Wśród korzyści informatycznego wsparcia budżetowania wymienia się m.in. zmianę perspektywy planowania. Możliwe staje się przejrzyste planowanie na poziomie nie tylko zbiorczych agregatów, takich jak asortyment produktów, kanał dystrybucyjny, lecz także na poziomie najbardziej elementarnym, np. produkt, klient. System umożliwia także systematyczną analizę odchyleń między danymi planowanymi a danymi rzeczywistymi i dzięki temu pozwala na bieżąco monitorować kształtowanie się kategorii wynikowych. Dzięki funkcjonowaniu jednej bazy danych możliwe staje się szybkie i sprawne przygotowywanie budżetu przez znaczną liczbę zaangażowanych w ten proces osób przy jednoczesnym zachowaniu jednolitości i spójności budżetu. Pomaga to np. w budowaniu modelu budżetowania oddolnego, w którym każdy z kierowników pionów i działów uczestniczy w tworzeniu propozycji budżetowych i ich weryfikacji przez wprowadzanie do systemu propozycji budżetów dla swoich miejsc powstawania kosztów. Model budżetowania wsparty przez narzędzie, jakim jest system informatyczny rachunkowości, pozwala planować ze znacznie większą dokładnością i rzetelnością, co w perspektywie

daje realną przewagę konkurencyjną. Dzięki wykorzystaniu systemu udaje się usprawnić i przyspieszyć przebieg całego procesu budżetowania. Udostępnienie kierownikom jednolitych raportów tworzonych przez system pozwala na analizę danych historycznych, eliminując potrzebę wysyłania do nich wielu raportów sporządzonych w arkuszu kalkulacyjnym. Personalizacja arkuszy planowania pozwala przedstawić danemu kierownikowi formularz umożliwiający wprowadzenie tylko tych danych, za które kierownik jest odpowiedzialny. Natomiast automatyzacja procesu wprowadzania danych planowanych pozwala wyeliminować błędy, które zazwyczaj powstają podczas wprowadzania danych planowych z zewnętrznych arkuszy [„Dobry Biznes” 2004, nr 17, s. 3].

Inną koncepcją rachunkowości zarządczej stosowaną w systemie informatycznym rachunkowości, a jednocześnie związaną z rachunkiem kosztów zmiennych oraz budżetowaniem, jest rachunek kalkulacji kosztów produktów. Przez rachunek kalkulacyjny kosztów trzeba rozumieć zespół czynności obliczeniowych, których celem jest ustalenie jednostkowego kosztu wytworzenia wyprodukowanych wyrobów ze wskazaniem wysokości ich poszczególnych elementów wg układu kalkulacyjnego kosztów [Sojak 2003, s. 110]. Zastosowanie odpowiedniego modułu informatycznego pozwala uzyskać pełną informację o rzeczywistych kosztach nabycia i produkcji, związanych z poszczególnymi materiałami i produktami. Nowe możliwości w zarządzaniu kosztami produkcji przejawiają się w ustaleniu kosztów rzeczywistych z dokładnością do indeksu materiałowego, półproduktu czy wyrobu gotowego. Stosuje się schematy struktury kosztów rzeczywistych w podziale na pozycje kalkulacyjne, co umożliwia uzyskanie danych o kosztach rzeczywistych półproduktów i wyrobów gotowych – w podziale na elementy kosztów, wykorzystywane jednocześnie do analizy kosztów standardowych. Łatwiejsza staje się identyfikacja źródeł odchyłeń produkcyjnych. Rzeczywiste koszty nabycia i produkcji są ustalane przez wielopoziomowe rozliczenie odchyłeń zaopatrzeniowych, odchyłeń z różnic kursowych oraz odchyłeń produkcyjnych. Rozliczanie odchyłeń na rozchody jednopoziomowe umożliwia rozliczanie odchyłeń przypadających na rozchody z dokładnością do oryginalnego obiektu dekretacji kontrolingowej. Ma to szczególne znaczenia dla analiz przeprowadzanych w ramach rachunku kosztów i wyników, gdzie trafia aktualizacja wartości kosztu własnego sprzedaży o odchylenia od cen planowanych. Dzięki temu ta aktualizacja dotyczy pełnego obiektu wynikowego. Ustalone w ten sposób ceny rzeczywiste dla materiałów oraz produktów mogą być także podstawą wyceny zapasu w obszarze rachunkowości finansowej. Natomiast aspekt zarządczy dotyczy większej swobody w podejmowaniu wewnętrznych decyzji kosztowych i cenowych, których celem jest podniesienie efektywności produkcji oraz lepsze zarządzanie marżą pokrycia. Dzięki temu możliwe staje się również znaczne skrócenie czasu rozliczenia i zamknięcia okresów sprawozdawczych, co oznacza, że o poziomie i strukturze kosztów dowiadujemy się nie tylko więcej, ale także szybciej [„Dobry Biznes” 2004, nr 17, s. 7].

Następnym rozwiązaniem zaczerpniętym z rachunkowości zarządczej wprzęgnięty w system informatyczny jest efektywne prowadzenie gospodarki zapasami, tj. wykonywanie działań związanych z fizycznym przepływem zapasów, gwarantujące, że materiały do produkcji, a następnie produkty zostaną dostarczone we właściwym czasie do określonego miejsca [Kiziu-kiewicz 2003, s. 399]. Przejawia się to głównie możliwością automatycznego tworzenia zamówień na podstawie braków w magazynie, a także obsługą zamówień składanych przez odbiorców. Po pierwsze – system może automatycznie określić, dla jakich towarów, dostawców lub magazynów należy utworzyć zamówienia zakupu, zlecenia produkcyjne bądź przesunięcia magazynowe. Utworzony raport określa ilości konieczne do zamówienia, aby zrealizować aktywne zamówienia sprzedaży, dopełnić stany magazynowe do stanów minimalnych, maksymalnych lub zamówić towary wg domyślnych zazwyczaj zamawianych ilości. Dzięki temu można kształtować ekonomiczną wielkość dostawy, co pozwala na optymalizację ponoszonych kosztów magazynowych i obsługi zamówień. Po drugie – sprawna automatyczna obsługa zamówień składanych przez odbiorców to nie tylko sposób na zwiększenie sprzedaży, ale także istotny czynnik kształtujący wizerunek przedsiębiorstwa na rynku. W związku z tym dzięki elektronicznemu obiegowi dokumentów w systemie proces kształtowania zasobów magazynowych może się rozpocząć już od zarejestrowania zapytania ofertowego zarówno na sprzedaż, jak i zakup. Taki dokument może zostać przekształcony do oferty, a następnie do zamówienia. Potwierdzenie zamówienia tworzy rezerwacje odpowiednich ilości towaru w magazynie dla konkretnego kontrahenta. Potwierdzone zamówienie może być przekształcone w dokumenty handlowe, magazynowe, produkcyjne lub bezpośrednio w zamówienie zakupu. System może optymalizować zamówienia zakupu wg najlepszej oferowanej ceny, najszybszego terminu dostawy, jak najmniejszej ilości zamówień zakupu lub tworzenia dla domyślnego dostawcy zamawianych towarów. Ponadto dzięki połączeniu Internetu z możliwościami systemu informatycznego można przyczynić się do intensyfikacji sprzedaży i ułatwienia kontaktów z potencjalnymi klientami przedsiębiorstwa. Każdy z nich może mieć możliwość dostępu do zindywidualizowanej oferty przedsiębiorstwa, złożenia i monitorowania stanu realizacji swoich zamówień, a także analizy stanu rozliczeń finansowych firmy [www.cdn.com.pl].

Następnym rozwiązaniem wspomagającym zarządzanie przedsiębiorstwem, stosowanym w systemach informatycznych, jest koncepcja strategicznej karty wyników. Strategiczna karta wyników pojawiła się jako odpowiedź na rosnące niezadowolenie z zastosowania tradycyjnych miar finansowych jako podstawy pomiaru i oceny dokonań, które przy nowym modelu konkurencji (era informacyjna) nie wspomagały w dostatecznym stopniu procesu zarządzania przedsiębiorstwem [Dzurak 2003, s. 13-14]. Jest to rozwiązanie,

które pozwala opisać i wyjaśnić to, co powinno być w przedsiębiorstwie mierzone, aby jak najlepiej ocenić efektywność przedsiębiorstwa w realizowaniu jego strategii, a także by móc jak najlepiej ocenić adekwatność samej strategii. Aby stworzyć narzędzie, jakim jest strategiczna karta wyników, najpierw wyznacza się perspektywy przedsiębiorstwa, czyli obszary ważne dla jego przetrwania i rozwoju. Zazwyczaj definiuje się około czterech lub pięciu perspektyw, np. perspektywę klienta, finansową, wewnętrznych procesów oraz rozwoju i wiedzy. W każdej perspektywie definiuje się zgodnie ze strategią cele. Dla każdego celu definiuje się wskaźniki mierzące poziom osiągnięcia celu. Strategiczna karta wyników jest uznawana za jeden z najlepszych sposobów wytyczania kierunków zmian i ich monitorowania na szczeblu operacyjnym, ze stałym naciskiem na ich spójność z celami strategicznymi. Procesy operacyjne są wspomagane przez systemy informatyczne – gdyż są zazwyczaj dobrze zdefiniowane i nie ulegają zbyt często zmianom. Przeciwnie jest z procesami strategicznymi, które w swojej istocie zawierają element zmienności. Ze względu na duży wpływ zastosowania strategicznej karty wyników na efektywność firmy dobrze, gdy ma ona wsparcie systemu informatycznego, co pozwala na sprawną agregację i analizę danych pochodzących z różnych źródeł oraz prezentację danych w formie przyjaznej dla menedżerów. Zastosowanie w tym zakresie systemu informatycznego rachunkowości umożliwia ponadto szeroko rozumianą analizę zdefiniowanych wskaźników biznesowych, a wykorzystanie w tym celu rozbudowanych narzędzi prezentacji graficznej pozwala na łatwe zrozumienie i ocenę stopnia realizacji założonych celów [www.bcc.com.pl].

Innym narzędziem z dziedziny rachunkowości zarządczej wykorzystywanym we współczesnych zintegrowanych systemach informatycznych, nierozzerwalnie związanym ze strategiczną kartą wyników, są symulacyjne modele biznesowe. W obecnych czasach zarządzanie przedsiębiorstwem wymaga opracowania wielu wysoce prawdopodobnych scenariuszy jego rozwoju i gotowości do ciągłej zmiany sposobów i metod ich realizacji. Możliwości takie zapewniają symulacyjne modele biznesowe, pozwalające na dynamiczne śledzenie i analizowanie zmian w otoczeniu i wewnątrz przedsiębiorstwa oraz przewidywanie zachowań głównych elementów logiki działalności przedsiębiorstwa. Tradycyjne modele finansowe, wspomagające podejmowanie decyzji zarządczych, mają wiele wad uniemożliwiających podejmowanie efektywnych decyzji ekonomicznych w szybko zmieniających się i złożonych warunkach działania współczesnego przedsiębiorstwa. Modele te nie uwzględniają zmian i wzajemnych oddziaływań aktywów i kategorii niematerialnych przedsiębiorstwa, są jednokierunkowe i nie pozwalają na dogłębne poznanie wielokierunkowych oddziaływań niefinansowych elementów modelu biznesowego przedsiębiorstwa, w końcu nie uwzględniają zmian logiki modelu działania przedsiębiorstwa w zależności od wielu możliwych scenariuszy rozwoju zmian w jego otoczeniu i działań dostosowawczych w jego wnętrzu [Kononowicz

2002]. Dobrze jest, gdy metodologiczne aspekty symulacyjnych modeli biznesowych wsparte są od strony informatycznej. Możliwa staje się wówczas symulacja wyników finansowych oraz uzyskanie dowolnych raportów uwzględniających informacje wprowadzone do systemu, ale jeszcze niezaksięgowane. Każdą zaplanowaną kategorię można przemnożyć przez wprowadzony do systemu współczynnik wzrostu. Na wszystkich raportach i sprawozdaniach możemy analizować zaplanowany uprzednio model w sytuacji, gdy zmieniają się zaplanowane warunki brzegowe i czynniki zewnętrzne. Dzięki mechanizmowi symulacji można obserwować przykładowo kształtowanie się planowanego wyniku firmy lub marży pokrycia w poszczególnych miesiącach. Daje to użytkownikowi systemu wielowariantowe prognozowanie sytuacji firmy w różnych okresach dla różnych uwarunkowań, które mogą zaistnieć w przyszłości.

4. Zastosowanie rozwiązania typu *Business Intelligence* w celu efektywnego wykorzystania narzędzi rachunkowości zarządczej

Wszystkie wymienione funkcjonalności systemów informatycznych rachunkowości zarządczej mogą sprawnie wspomagać zarządzanie przedsiębiorstwem tylko w oparciu o prawidłowo zaprojektowany system informatyczny współpracujący z wydajną bazą danych. Dzięki temu możliwy jest bieżący dostęp do informacji z różnych obszarów aktywności gospodarczej przedsiębiorstwa, a przez automatyczny proces ich pozyskiwania, przetwarzania i prezentacji efektywnie tworzy się model ekonomiczny przedsiębiorstwa. Rozwiązania klasy *Business Intelligence* pozwalają na integrację wszystkich obszarów planowania przedsiębiorstwa w jednym narzędziu, pozwalają na przygotowywanie planów i analizę ich wykonania przez przyjazne aplikacje analityczne oraz bieżące automatyczne zasilanie modeli i planów w dane rzeczywiste ze wszystkich obszarów funkcjonalnych przedsiębiorstwa za pomocą hurtowni danych [Kononowicz 2003]. Innymi słowy, koncepcja *Business Intelligence* ułatwia menedżerom monitorowanie efektywności, wspiera podejmowanie decyzji i znacznie skraca raportowanie. Pozwala to na sprawne monitorowanie kluczowych parametrów kosztowych i znaczące zwiększenie możliwości analitycznych, a także dostęp do dokładnych informacji w krótszym czasie. Stanowi intuicyjne narzędzie, które na bieżąco prezentuje wszystkie kluczowe parametry efektywności. System umożliwia prowadzenie analiz wielowymiarowych dla tych parametrów, które odbiegają od wartości zaplanowanych. Jest to możliwe dzięki wyposażeniu programu w rozbudowany system wielowymiarowej analizy zdarzeń gospodarczych, stanowiący fundament dla rachunkowości zarządczej, controllingu i wielowymiarowych analiz danych. Koncepcja tego systemu osadzona jest na wielowymiarowym opisie analitycznym dokumentów źródłowych, które to dokumenty opatrzone są wieloma wymiarami: czas, kontrahent, przedstawiciel handlowy, region itp. W odróżnieniu od standardowych rozwiązań controllingowych źródłem danych zarówno dla dekretacji

księgowej, jak i analiz zarządczych są dokumenty powstające w systemie. System dostarcza tym samym kadrze zarządzającej pełnego zestawu niezbędnych informacji do podejmowania strategicznych decyzji bez konieczności czekania na zaksięgowanie dokumentów czy raporty księgowości sprawozdawczej. Innymi słowy, rozwiązanie typu *Business Intelligence* to oprogramowanie i technologie służące pozyskiwaniu, przechowywaniu, analizowaniu oraz organizowaniu dostępu do danych w celu wspomagania podejmowania decyzji gospodarczych.

5. Zakończenie

Podsumowując, można stwierdzić, że systemy informatyczne rachunkowości zarządczej w pełni przejęły koncepcje wypracowane przez rachunkowość zarządczą, a uruchomienie systemu informatycznego rachunkowości daje szansę dokonania jakościowego postępu w zarządzaniu – na skalę dotychczas niemożliwą do osiągnięcia. Jest możliwe dzięki temu, że cechą charakterystyczną pakietów zintegrowanych jest natychmiastowa dostępność danych w bazie informatycznej wspólnej dla różnych działów przedsiębiorstwa [Leszczyński, Wnuk 2000 s. 616]. Jednolita baza danych umożliwia natychmiastowy dostęp do wszystkich informacji na różnych poziomach organizacji i w dowolnych przekrojach, co stwarza możliwość usprawnienia i poprawy efektywności procesu podejmowania decyzji oraz pozwala skoncentrować się na budowaniu efektywniejszego modelu działania firmy, odpowiadającego na wyzwania zmieniającego się rynku.

Literatura

- Dzurak P., *Balanced Scorecard*, [w:] *Rachunkowość zarządcza i rachunek kosztów*, red. G. Świderska, Difin, Warszawa 2003.
- Jarugowa A. (red.), *Rachunkowość zarządcza – koncepcje i zastosowania*, Absolwent, Łódź 2001.
- Gabrusewicz W., Kamela-Sowińska A., Poetschke H., *Rachunkowość zarządcza*, PWE, Warszawa 2001.
- Grabiński K., *Systemy informatyczne rachunkowości w świetle znowelizowanej ustawy*, [w:] *Rachunkowość wobec procesów globalizacji*, red. J. Gierusz, M. Jerzemkowska, T. Martyniuk, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 2002.
- Kiziukiewicz T. (red.), *Zarządcze aspekty rachunkowości*, PWE, Warszawa 2003.
- Kononowicz Ł., *Rozwiązania dla współczesnego menedżera finansowego – koncepcje, metody i narzędzia*, Dodatek do „Controllingu i Rachunkowości Zarządczej” 2003, nr 4.
- Kononowicz Ł., *Symulacyjne modele biznesowe w podejmowaniu decyzji zarządczych*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” 2002, nr 10.
- Leszczyński Z., Wnuk T., *Controlling*, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 2000.
- Sojak S., *Rachunkowość zarządcza*, TNOiK, Toruń 2003.
- „Dobry Biznes” 2004, nr 16.
- „Dobry Biznes” 2004, nr 17.
- www.bcc.com.pl
- www.cdn.com.pl

SELECTED CONCEPTIONS OF MANAGEMENT ACCOUNTING USED IN CONTEMPORARY INTEGRATED INFORMATION SYSTEMS OF ACCOUNTING

Summary

Ability to apply instruments in the field of management accounting are required from managers these days. Currently in complicated management conditions only support of integrated information system can contribute to keeping market position, or even increase efficiency of company function. The aim of the paper is to outline selected conceptions of managerial accounting used in environment of integrated information systems of accounting. The paper contains the general analysis of individual solutions with emphasis on the practical dimension for company management.