

Paweł Wroński

Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie

WYBRANE PROBLEMY WDRAŻANIA ROZWIĄZAŃ WSPOMAGAJĄCYCH ZARZĄDZANIE

1. Wstęp

Otoczenie (tak wewnętrzne, jak i zewnętrzne) definiuje się jako miejsce powstawania warunków istotnych, narzucających organizacji ograniczenia oraz kształtujących jej przyszłość [Nizard 1998, s. 17]. Otoczenie jest całokształtem zmiennych zewnętrznych, nie podlegających woli organizacji. To suma presji, zagrożeń bądź też okazji oddziałujących na organizacje i zmuszających je do przystosowania się [Nizard 1998, s. 24].

Ze względu na zmiany w otoczeniu warunki prowadzenia przez przedsiębiorstwo działalności podlegają zmianom. Konieczność przystosowania się do ciągłych zmian otoczenia implikuje potrzebę poszukiwania skutecznych instrumentów zarządzania, które mogą usprawnić przebieg procesów zachodzących w przedsiębiorstwach. Istnieje wiele, często bardzo odmiennych, poglądów na najlepszy sposób zarządzania podmiotem gospodarczym. Jednak nie ma uniwersalnego rozwiązania, które mogłoby pozwolić przedsiębiorstwu na najbardziej efektywne funkcjonowanie w każdych warunkach gospodarczych. Dlatego też w podmiotach gospodarczych możemy spotkać różne rozwiązania wspomagające system podejmowania decyzji [Grudzewski, Hejduk 2001, s. 3-9]. Co ważne, nie są one wprowadzane „na zawsze”, a jedynie mają pomóc w zarządzaniu, zmieniając się lub ustępując pola zupełnie innym rozwiązaniom, które wydają się lepsze w danych warunkach działania.

Określony stan otoczenia, jak i specyfika działalności przedsiębiorstwa, od których zależą właściwości procesów gospodarczych, narzucają zatem ograniczenia co do możliwości zastosowania i wyboru odpowiedniego rozwiązania mającego zaspokoić potrzeby informacyjne zarządzania.

Wybór odpowiednich instrumentów zarządzania może być wobec tego trudnym zadaniem, zwłaszcza że w działaniu tym należy uwzględnić wiele czynników, które najczęściej dzieli się na dwie grupy:

- 1) czynniki wewnętrzne,
- 2) czynniki zewnętrzne.

Do podstawowych czynników wewnętrznych można zaliczyć np.:

- cele przedsiębiorstwa,
- styl zarządzania,
- strukturę organizacyjną,
- wielkość przedsiębiorstwa,
- stosowane technologie.

Uwarunkowania zewnętrzne to m.in.:

- polityka społeczna,
- polityka zagraniczna,
- polityka gospodarcza (wewnętrzna i zewnętrzna),
- struktura gospodarki,
- rynek zaopatrzenia,
- rynek pracy itp.

Zidentyfikowanie czynników wpływających na działanie przedsiębiorstwa i wybór odpowiedniego rozwiązania wspomagającego zarządzanie nie jest jednak jedynym problemem, z jakim spotykają się decydenci w podmiotach gospodarczych. Sam wybór rozwiązania systemu wspomagającego podejmowanie decyzji jest bowiem początkiem trudnej drogi do sukcesu, jakim jest niewątpliwie otrzymanie w odpowiednim czasie potrzebnych zasileń informacyjnych pozwalających podjąć możliwie najlepszą decyzję, zapewniającą właściwe funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Należy przy tym pamiętać, że czynniki wpływające na podmiot gospodarczy podlegają zmianom, a to często pociąga za sobą konieczność dokonywania zmian w całym systemie zarządzania. Wdrożone rozwiązania muszą być więc ciągle doskonałe.

Wdrażanie nowych rozwiązań zmieniających organizację przedsiębiorstwa, jak i ich modyfikacja, pociąga za sobą powstawanie nowych problemów związanych m.in. z pracownikami.

2. Charakterystyka badanej grupy przedsiębiorstw

Chęć poznania funkcjonujących oraz możliwości wdrożenia nowych rozwiązań wspomagających zarządzanie w przedsiębiorstwach, a także problemów związanych z ich działaniem, zmianą oraz implementacją, była przyczynkiem do przeprowadzenia badań na grupie 25 z największych przedsiębiorstw województwa lubelskiego¹.

¹ Ranking przedsiębiorstw opublikowany został przez „Dziennik Wschodni”.

Badania przeprowadzono w 2005 r. na podstawie wywiadu strukturalizowanego bezpośredniego z dyrektorami finansowymi (zarządzającymi) lub/i głównymi księgowymi.

Poniżej dokonano krótkiej ogólnej charakterystyki badanej próby. Najwięcej, bo aż 80% badanych przedsiębiorstw, reprezentowało branżę produkcyjną (20). Kolejną pod względem liczebności branżą był handel 12% (3), a następnie budownictwo – 8% (2). Znaczna część badanych przedsiębiorstw, bo 32% (8), zatrudniało ponad 100, a nie więcej niż 200 pracowników (tab. 1). Przedsiębiorstwa zatrudniające ponad 250 osób stanowiły 52% ogółu tej grupy.

W tabelach 1-2 ukazano badane przedsiębiorstwa według wielkości zatrudnienia oraz formy własności na koniec 2005 roku.

Tabela 1. Struktura badanych przedsiębiorstw według wielkości zatrudnienia na koniec 2005 roku

Wyszczególnienie	Liczba przedsiębiorstw	Odsetek przedsiębiorstw
0-50	0	0
51-100	1	4
od 101 do 200	8	32
Od 201 do 250	3	12
od 251-500	6	24
powyżej 500	7	28
RAZEM	25	100

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z ankiet.

Tabela 2. Struktura badanych przedsiębiorstw z punktu widzenia formy własności w 2005 roku

Wyszczególnienie	Liczba przedsiębiorstw	Odsetek
Przedsiębiorstwa z udziałem kapitału zagranicznego	11	44,0
Przedsiębiorstwa z wyłącznym udziałem kapitału polskiego	14	56,0
W tym:		
podmioty państwowe	4	28,6
przedsiębiorstwa prywatne	10	71,4

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z ankiet.

Jak wynika z prezentowanych powyżej danych, większość badanych przedsiębiorstw to przedsiębiorstwa prywatne. Żadne z przedsiębiorstw z udziałem kapitału zagranicznego nie miało statusu przedsiębiorstwa państwowego, choć Skarb Państwa miał w trzech z nich niewielkie udziały.

3. Wybrane wyniki oraz wnioski z badań

Wdrożenie efektywnych systemów zarządzania jest pracochłonne, a przede wszystkim kosztochłonne i wymaga przede wszystkim przemyślenia koncepcji działania w kierunku usprawnień całego systemu organizacyjnego. Sam fakt zakupu i implementacji odpowiednich rozwiązań, a nawet wdrożenia zaawansowanych technologii informatycznych, może nie przynieść żadnych korzyści, gdy pracownicy nie będą wiedzieli, jak powinno się z nich korzystać i czego mają oczekiwać [Wroński 2005, s. 385].

Dla wszystkich 25 jednostek badanej grupy nowe trendy w gospodarce spowodowały zmianę strategii ich działania i miały znaczący wpływ na sposób ich funkcjonowania. W 24 przypadkach (96% badanych podmiotów) rozwój otoczenia doprowadził do przeobrażeń w organizacji wewnętrznych procesów biznesowych.

Badane przedsiębiorstwa odczuwały potrzebę uwzględnienia w procesie zarządzania zmian w swoim działaniu. W celu poprawy efektywności działania badane jednostki chciały w niedługim czasie wykorzystać m.in.: rachunek kosztów działań – 8 przedsiębiorstw (32% podmiotów), metodę zarządzania przez jakość – 7 przedsiębiorstw, czyli 28% podmiotów, strategiczną kartę wyników – 6 (24%), rachunek kosztów docelowych – 5 (20%), *controlling* – 2, informatyczne systemy zarządzania – 2 podmioty oraz rachunek odpowiedzialności – 1 podmiot.

Spośród badanych przedsiębiorstw podmiotów wszystkie w okresie 2000-2005 dokonały zmian w stosowanym systemie rachunku kosztów.

Z wywiadów prowadzonych w badanych przedsiębiorstwach wynika jednak, że wiedza większości menedżerów o nowoczesnych rozwiązaniach z dziedziny zarządzania jest niewystarczająca. Zwykle wiedzą oni, co oznaczają nazwy nowoczesnych rozwiązań (m.in. *controlling*), ale nie znają szczegółów i szerokich możliwości ich zastosowań w przedsiębiorstwie. W roku 2005 tylko w dwóch przedsiębiorstwach (8% ogółu badanych) nie funkcjonowały rozszerzone systemy *controllingowe* lub rachunkowości zarządczej. W większości przedsiębiorstw (23) kadra zarządzająca miała przygotowaną strategię działania krótko- oraz długookresową i wiedziała, co chce zmienić (i jak) w działalności podmiotu, tak aby usprawnić zarządzanie. W pozostałych przedsiębiorstwach strategia ograniczała się do krótkiego opisu działań, jakie podejmie przedsiębiorstw w następnym roku, a były to np. zakupy maszyn i urządzeń czy określenie pożądanego poziomu rentowności bądź zysku.

Zastanawiający jest fakt, że aż w 10 przedsiębiorstwach, według kadry zarządzającej, widoczna była niska znajomość procedur związanych z pozyskiwaniem informacji do zarządzania przedsiębiorstwem².

² Mogło to wynikać z małej liczby szkoleń, które są prowadzone wśród pracowników. Kadra menedżerska przyznaje, że w okresie spadku koniunktury ograniczono znacznie możliwości szkoleń zewnętrznych finansowanych przez przedsiębiorstwo. Jest to jeszcze jedna przyczyna małego

Wszystkie badane przedsiębiorstwa podkreślały, że pod wpływem rosnącej konkurencji i zmiennych zachowań rynku następują znaczące zmiany w stopniu wykorzystania zdolności produkcyjnych w danym okresie, zmiany w formach sprzedaży, w działaniach samego przedsiębiorstwa. Wszystkie te zjawiska tworzą nowe potrzeby informacyjne dla procesów zarządzania oraz uświadamiają coraz szerzej nierealność informacji o kosztach zniekształcających obraz rentowności produktów i uniemożliwiających efektywne zarządzanie przedsiębiorstwem. Brak istotnych, uzyskiwanych w określonym czasie, danych o kosztach oraz przychodach i nierealność, w pewnych sytuacjach, informacji dostarczanych przez tradycyjne systemy informacyjne utrudniał przedsiębiorstwom konkurowanie na rynkach.

Wzrost świadomości o niedostosowaniu systemów wspomagających podejmowanie decyzji do dzisiejszych potrzeb informacyjnych procesów zarządzania (pod względem struktury informacji i ich jakości) wywołuje nadal w coraz większej liczbie przedsiębiorstw decyzje o modernizacji stosowanego przez nie sposobów pozyskiwania i przetwarzania danych oraz przekazywania informacji.

Jak podkreślają menedżerowie z badanych przedsiębiorstw, w sytuacji rosnącej konkurencji i coraz bardziej wyrafinowanych wymagań klientów zaczęli zgłaszać zapotrzebowanie na szeroki zakres informacji, w ich odczuciu niezbędnych do skutecznego zarządzania. Mimo zmian wprowadzonych w latach 2000-2005 dla prawie 60% menedżerów z badanej grupy przedsiębiorstw informacje wpływające do nich nie były pełne i wystarczające do sprawnego zarządzania przedsiębiorstwem, w tym jeden z kierujących badanymi przedsiębiorstwami przyznał, że istniejący system informacyjny w ogóle nie spełnia oczekiwań zarządzających. W przekonaniu 10 dyrektorów finansowych (zarządzających lub prezesów) wypracowany system informacji zarządczych (system wspomagania decyzji – SWD) obejmujący systemy raportowania wyników przedsiębiorstwa odzwierciedlał w pełni sytuację przedsiębiorstwa.

Dla 80% respondentów (20 przedsiębiorstw) istniejący do początku XXI w. system pozyskiwania oraz przetwarzania danych wymagał ulepszeń albo radykalnej przebudowy czy nawet wprowadzenia zupełnie nowego systemu.

Miedzy innymi z podanych powyżej przyczyn przedsiębiorstwa podjęły działania mające usprawnić metody, za pomocą których dostarczane były informacje zarządcze.

Najważniejsze problemy związane z wdrażaniem zupełnie nowego czy modyfikacją dotychczas stosowanego systemu wspomagania decyzji w badanych przedsiębiorstwach dotyczyły:

- braku doświadczenia w przedsiębiorstwach w zakresie tworzenia zasad takiego systemu;

zainteresowania nowymi rozwiązaniami mającymi usprawnić działalność przedsiębiorstwa. Nieznajomość szczegółów koncepcji często wpływa na „odsunięcie” jej głębszego poznania, w kontekście ewentualnego zastosowania, na dalszy plan [Wroński 2005, s. 386].

- braku dostatecznej wiedzy o współczesnych SWD, co utrudnia dokonanie wyboru, jaki system byłby najlepszy dla danego przedsiębiorstwa w określonych warunkach działania;
- braku środków finansowych na zakup i wdrożenie drogich zintegrowanych systemów informatycznych wraz z urządzeniami technicznymi, które są często niezbędne do prawidłowego wdrożenia i działania SWD;
- braku dostatecznego przekonania kadry finansowo-księgowej o potrzebie dokonywania radykalnych zmian w obecnym systemie pozyskiwania informacji o przychodach oraz systemie rachunku kosztów w celu zapewnienia realnych informacji dla procesów planowania i kontroli w przedsiębiorstwie, jeśli obecne (wdrożone) systemy zostały już dostosowane do potrzeb sprawozdawczości finansowej; bardzo często kadra ta pod wpływem wieloletnich tradycji tworzenia informacji wyłącznie na potrzeby sprawozdawczości zewnętrznej nie podejmuje odpowiedzialności merytorycznej za zmiany we wspomnianych systemach lub przyczynia się do spowolnienia tego procesu w przedsiębiorstwach;
- niskiego poziomu wiedzy o kosztach wśród pracowników przedsiębiorstw.

W większości badanych przedsiębiorstw (22) menedżerowie w jeszcze w latach 2000-2004 odczuwali niedobór kadry średniego szczebla o odpowiednim przygotowaniu ekonomicznym, która byłaby w stanie efektywnie współuczestniczyć w tworzeniu nowego systemu zarządzania. W niektórych przypadkach przeszkodę stanowił również brak dobrej umiejętności obsługi komputera.

W badanych przedsiębiorstwach często podkreślano, że przed przystąpieniem do wdrożenia nowych narzędzi mających ułatwić zarządzanie konieczne jest uporządkowanie ewidencji finansowo-księgowej i przystosowanie jej do przyszłych potrzeb związanych np. z rozliczeniami czy sprawozdawczością wewnętrzną. Konieczność taka wynika oczywiście z tego, że nowe układy informacyjne (kosztowe) odbiegają najczęściej od dotychczas stosowanych w prowadzonej ewidencji. Na przykład stosowane w księgowości sposoby rozliczania kosztów pośrednich są nieadekwatne do potrzeb układów kosztowych występujących w innych systemach rachunku kosztów. We wszystkich badanych przedsiębiorstwach informacje o kosztach były zbierane w przekroju stanowisk i podmiotów, a więc w tradycyjnym ujęciu księgowym.

Ważną przyczyną utrudniającą wdrażanie nowych systemów zarządzania był często brak uczestnictwa „szeregowych” pracowników oraz kadry średniego szczebla zarządzania w pracach koncepcyjnych i projektowo-wdrożeniowych oraz jej opór przy wdrażaniu nowych rozwiązań, a także czasami brak rzeczywistego poparcia naczelnego kierownictwa – 20 wskazań.

Bardzo często w badanych przedsiębiorstwach przy implementacji nowych rozwiązań (np. controllingu, rachunku kosztów działań, docelowych, zarządzania przez jakość) podnoszono problem „rąk do pracy”. Kierownicy poszczególnych działów zwracali uwagę, że dotychczasowe oszczędności na tyle zmniejszyły obsadę kadrową, iż bieżąca sprawozdawczość finansowa angażuje wszystkie siły

pracowników pionu księgowości i analiz. W tym stwierdzeniu widoczny jest brak zrozumienia dla filozofii i ogólnego systemu działania nowych rozwiązań, czy to w obszarach wspomagania decyzji, czy samego zarządzania. Widoczne było nastawienie, że zmiany przyniosą więcej bałaganu niż będzie z nich pożytku. Często również główni księgowi byli przeciwni zmianom w dotychczasowym, według nich sprawdzonym, rachunku kosztów oraz systemie sprzedaży. Nie brali jednak pod uwagę zależności informacja→decyzja→efekt dla dalszej działalności przedsiębiorstwa w zmieniającym się otoczeniu rynkowym i najczęściej nie widzieli zależności między tymi uwarunkowaniami a wynikami jednostki.

Wdrożenie nowych rozwiązań działania jest złożonym przedsięwzięciem i, jak każda zmiana, napotyka zatem szereg barier, które można podzielić na mające charakter: organizacyjno-zasobowy, informatyczny oraz społeczny. Z tego punktu widzenia do podstawowych problemów utrudniających wdrożenie nowych rozwiązań mających usprawnić działanie przedsiębiorstwa można zaliczyć:

- konieczność zaangażowania dużych nakładów pracy związanych z zaprojektowaniem, samym wdrożeniem zmian, a później ze zbieraniem danych, zwłaszcza o czynnikach wywołujących działania,
- brak kompetencji do wykonania planu, wdrożenia i eksploatacji systemu,
- trudności w zapewnieniu zasileń informacyjnych,
- opory pracowników (małe bodźce motywacyjne) i brak zaangażowania [Cobb, Innes, Mitchell 1992, s. 20-25; Dyhdalewicz 2001, s. 33-38].

Należy zauważyć, iż podstawą małego zainteresowania pracowników wprowadzaniem innowacji czy rozwojem organizacji jest fakt, że kierownicy boją się przekazania swoich uprawnień. Ich podwładni obawiają się najczęściej przejmowania uprawnień, gdyż:

- za ich niewykonanie mogą być surowo rozliczani,
- związane może to być z koniecznością doksztalcania (niejednokrotnie jest to konieczność idąca w parze ze zwiększeniem obowiązków i odpowiedzialności),
- często konsekwencje odstępstw od założeń mogą skupić się na nich (przy braku możliwości wpływania na przebieg wydarzeń),
- brakuje precyzyjnych założeń i bodźców co do motywacji przejęcia zwiększonych obowiązków.

Oczywistą przyczyną oporu pracowników jest obawa przed zmianą dotychczasowej ich sytuacji na mniej korzystną.

W świetle przytoczonych w skrócie problemów – powodzenie przedsięwzięcia mającego na celu wprowadzenie nowych rozwiązań w sferze rachunku kosztów, a przez to usprawnienie działalności przedsiębiorstwa, zależy od spełnienia m.in. następujących warunków:

- nadanie wysokiej rangi projektowi wdrożenia przez zarząd przedsiębiorstwa, a zwłaszcza wyznaczenie osoby z zarządu odpowiedzialnej za projekt,
- pozyskanie kadry przedsiębiorstwa i jej zaangażowania w projekt poprzez jej gruntowne przeszkolenie w zakresie: celów projektu, oczekiwanych korzyści,

ewidencji księgowej, rachunku kosztów, planowania czy obsługi poszczególnych modułów systemu informatycznego,

- przeznaczenie odpowiednich środków finansowych na realizację przedsięwzięcia,
- określenie zadań poszczególnych komórek przedsiębiorstwa po wdrożeniu nowego systemu,
- utworzenie odpowiedniego zespołu wdrożeniowego, w skład którego powinni wchodzić m.in. kierownicy zainteresowanych działów oraz pracownicy księgowości mający największe doświadczenie w rozliczaniu kosztów,
- znalezienie lidera zespołu wdrożeniowego, który posiadałby odpowiednią wiedzę z rachunkowości zarządczej oraz finansowej, a także – o ile to możliwe – doświadczenie w realizacji tego typu projektów,
- opracowanie realistycznego harmonogramu realizacji projektu, uwzględniającego stan zaawansowania informatycznego przedsiębiorstwa, a przez to możliwości dostarczania odpowiednich informacji „na czas”,
- konsekwentna realizacja programu (zob. [Gil 2000, s. 24-30; Januszewski 2002, s. 66-67]).

Kadra menedżerska badanych przedsiębiorstw, podejmując decyzję o wyborze systemu ujmowania, rozliczania i kontroli kosztów, najpierw powinna uświadomić sobie fakt, że bardzo często lepsze narzędzia wspomagające zarządzanie wymagają większej liczby informacji, co powoduje automatycznie powstanie wyższych kosztów związanych np. z pomiarem, przekazywaniem czy choćby przetwarzaniem informacji. Najczęściej im bardziej złożony i szczegółowy będzie np. stosowany system rozliczania kosztów, tym bardziej dokładny będzie również skalkulowany koszt danego obiektu (działania, produktu czy klienta), co jednak ważne – podejścia najdokładniejsze nie zawsze są najbardziej opłacalne, gdyż koszty wdrożenia i eksploatacji niektórych metod wspomagających zarządzanie mogą przekroczyć korzyści uzyskiwane z ich wykorzystania.

Literatura

- Cobb I., Innes J., Mitchell F., *Activity-based Costing Problems: the British Experience*, Discussion Papers in Accountancy & Business Finance, University of Dundee, December 1992.
- Dydalewicz A., *Wykorzystanie rachunku kosztów w zarządzaniu przedsiębiorstwem – wyniki badań*, [w:] *Zarządzanie kosztami w przedsiębiorstwach w aspekcie integracji Polski z Unią Europejską*, materiały konferencyjne, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2001.
- Gil W., *Warunki wdrażania informatycznych systemów rachunkowości*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości” 2000 nr 1.
- Grudzewski W.M., Hejduk I., *Kierunki rozwoju zarządzania a globalizacja*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2001 nr 1.
- Januszewski A., *Warunki wdrożenia systemu budżetowania*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2002 nr 1.

Nizard G., *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*, PWN, Warszawa 1998.

Wroński P., *Wybrane problemy implementacji nowych systemów rachunku kosztów w przedsiębiorstwach*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 1085, Wrocław 2005.

SOME PROBLEMS OF THE PRACTICAL APPLICATION SOLUTIONS HELPING THE PROCES OF MANAGEMENT

Summary

Changes occurring in enterprises, under conditions of frequent changes in surroundings and open markets, require from managers to make decisions which are based on substantial information about business activity. This article presents results of research on using and implementing methods which are helpful in managing companies. Research was carried out in 25 enterprises in 2005. The conclusions concern for example problems of implementation of cost accounting and management accounting methods, factors limiting controllership, reengineering in management and the main direction of improvement management methods in those enterprises.