

Paweł Wroński

Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie

WYBRANE PROBLEMY IMPLEMENTACJI ROZWIĄZAŃ WSPOMAGAJĄCYCH ZARZĄDZANIE

1. Wstęp

Przekształcenia w gospodarce polskiej rozpoczęte w 1989 r. wykazały wiele słabości przedsiębiorstw funkcjonujących dotychczas w specyficznym systemie gospodarczym. Aby móc zaistnieć na coraz bardziej wymagającym rynku krajowym oraz międzynarodowym, polskie przedsiębiorstwa muszą wprowadzać nowoczesne metody rachunku kosztów oraz zarządzania [6, s. 3-9]. Idąc w stronę lepszego, bardziej wydajnego i bardziej efektywnego zarządzania, polskie przedsiębiorstwa zaczęły formalizować swoje działania, jednocześnie opisując procedury, jakie należy wykonać w celu zaspokojenia potrzeb kontrahentów, tak aby jakość obsługi każdego z nich oraz jakość oferowanych produktów pozostawała zawsze na jednolitym, wysokim poziomie [1, s. 29-32; 9, s. 27-28].

Podkreśla się, że przedsiębiorstwa wdrażające nowoczesne rozwiązania mające zwiększyć efektywność ich działania są bardziej skłonne i lepiej przygotowane do dalszych prac nad usprawnianiem swojego funkcjonowania, szybciej i chętniej przeszczepiają na swój grunt narzędzia, które mają pomóc w zarządzaniu organizacjami [8, s. 26-28].

Działając na konkurencyjnym rynku Unii Europejskiej, polskie przedsiębiorstwa nie unikną wdrażania nowych metod zarządzania, jeśli będą chciały przetrwać i rozwijać się. Muszą zatem wdrażać nowe, bardziej efektywne, dostosowane do globalnej konkurencji, metody zarządzania, albo korzystać z już sprawdzonych standardów światowych.

Celem przeprowadzonych w 2002 r. oraz powtórzonych w 2004 r. badań było rozpoznanie zmian w podejściu do kwestii pomiaru kosztów oraz stosowania nowoczesnych rozwiązań wspomagających zarządzanie w polskich przedsiębior-

stwach w obliczu potrzeby osiągania i poprawy efektywności w dobie globalizacji. Badania miały rozpoznać sytuację w zakresie implementacji systemów wspomagania decyzji stosowanych w gospodarce rynkowej, a służących procesowi zarządzania przedsiębiorstwem.

Badaniu poddano 31 przedsiębiorstw. W 2002 r. wszystkie te przedsiębiorstwa posiadały certyfikaty jakości z serii ISO 9000 (9001), a w 2004 r. ISO 9000:2000. Badania przeprowadzono na podstawie wywiadu bezpośredniego z dyrektorami finansowymi (zarządzającymi) i/lub głównymi księgowymi.

2. Krótka charakterystyka badanej grupy przedsiębiorstw

W związku z ostatnim okresem badań, który obejmował rok 2004, najnowsze dane roczne dotyczyły roku 2003.

Poniżej dokonano krótkiej ogólnej charakterystyki badanej próby na podstawie danych z 2003 r. Najwięcej, bo aż 77,4% badanych przedsiębiorstw (24) reprezentowało branżę produkcyjną. Kolejną pod względem liczebności branżą było budownictwo – 13% liczebności (4). Pozostałe dziedziny, tj. usługi, handel i zaopatrzenie w wodę (produkcja) były reprezentowane przez 3,2% liczebności próby każda (po 1 przedsiębiorstwie w branży).

W tab. 1-2 pogrupowano przedsiębiorstwa według wielkości zatrudnienia oraz formy własności na koniec 2003 r.

Tabela 1. Struktura badanych przedsiębiorstw według wielkości zatrudnienia na koniec 2003 r.

| Wyszczególnienie | Liczba przedsiębiorstw | Odsetek przedsiębiorstw |
|------------------|------------------------|-------------------------|
| 0-50 | 0 | 0 |
| 51-100 | 5 | 16 |
| od 101 do 200 | 10 | 32 |
| od 201 do 250 | 3 | 10 |
| od 251-500 | 6 | 19 |
| Pow. 500 | 7 | 23 |
| Razem | 31 | 100 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z ankiet.

Tabela 2. Struktura badanych przedsiębiorstw z punktu widzenia formy własności w 2003 r.

| Wyszczególnienie | Badana grupa | |
|----------------------------------------------------------|------------------------|---------|
| | liczba przedsiębiorstw | odsetek |
| Przedsiębiorstwa z udziałem kapitału zagranicznego | 7 | 22,6 |
| Przedsiębiorstwa z wyłącznym udziałem kapitału polskiego | 24 | 77,4 |
| w tym | | |
| podmioty państwowe | 8 | 25,8 |
| przedsiębiorstwa prywatne | 16 | 51,6 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z ankiet.

3. Wybrane wyniki oraz wnioski z badań

Ukazane poniżej problemy skupiają się na dwóch wybranych obszarach:

- a) systemy informacji zarządczej (szczególnie system informatyczny),
- b) pracownicy (kadra).

Pod wpływem przemian w otoczeniu zmieniły się zasady działania przedsiębiorstw.

W 30 jednostkach z badanej grupy nowe trendy w gospodarce spowodowały zmianę strategii ich działania. Oznacza to, że dla 96,8% ogółu respondentów przeobrażenia w otoczeniu miały znaczny wpływ na sposób ich funkcjonowania. W 26 przedsiębiorstwach (83,9% badanych podmiotów) rozwój otoczenia doprowadził do przeobrażeń w organizacji wewnętrznych procesów biznesowych.

Analizowane przedsiębiorstwa odczuwały potrzebę uwzględnienia w procesie zarządzania zmian w swoim działaniu. Na potrzebę spojrzenia na przedsiębiorstwo przez pryzmat procesów, czyli procesowego ujęcia działania przedsiębiorstwa, a przez to doprowadzenia do poprawy jego efektywności zwróciły uwagę w 2002 r. 22 podmioty (71%). W 2004 r. wszystkie badane jednostki widziały w procesowym ujęciu przedsiębiorstwa szansę na poprawę efektywności funkcjonowania.

Dla poprawy efektywności działania badane jednostki chciały (w 2002 r.) w niedługim okresie wykorzystać m.in.: metodę zarządzania przez jakość – 9 przedsiębiorstw (czyli 29% podmiotów), rachunek kosztów działań – 8 przedsiębiorstw (25,8%), strategiczną kartę wyników – 5 (16,1%), rachunek kosztów docelowych – 5 (16,1%), controlling – 5, informatyczne systemy zarządzania – 2 podmioty oraz reengineering – 2 podmioty.

Spśród badanych w 2002 r. przedsiębiorstw 17 podmiotów (5 podmiotów z udziałem kapitału zagranicznego, 4 państwowe oraz 8 polskich podmiotów prywatnych) dokonało w ostatnim okresie zmiany w stosowanym systemie rachunku kosztów.

Z wywiadów prowadzonych w badanych przedsiębiorstwach wynika jednak, że wiedza większości menedżerów o nowoczesnych rozwiązaniach z dziedziny zarządzania jest bardzo niewielka. Nawet jeśli wiedzą oni, co oznaczają nazwy nowoczesnych rozwiązań (m.in. controlling), to nie znają szczegółów, a nawet dziedzin ich zastosowań w przedsiębiorstwie. Tylko w trzech przedsiębiorstwach (9,7% ogółu badanych), w których funkcjonowały już rozszerzone systemy controllingowe, a wkrótce miały zostać wdrożone rachunki kosztów oparte na analizie procesów (w dwóch z nich już funkcjonował rachunek kosztów docelowych), kadra zarządzająca miała przygotowaną strategię działania i wiedziała, co (i jak) chce zmienić w funkcjonowaniu podmiotu, tak aby usprawnić jego zarządzanie. W pozostałych przedsiębiorstwach strategia ograniczała się do krótkiego opisu działań, jakie przedsiębiorstwo podejmie w następnym roku (np. zakupy maszyn i urządzeń czy określenie pożądanego poziomu rentowności bądź zysku).

W większości przedsiębiorstw (21) widoczna była niska znajomość procedur związanych z pozyskiwaniem informacji potrzebnych do zarządzania przedsiębiorstwem. Mogło to być wynikiem małej liczby szkoleń przeprowadzanych wśród pracowników. Kadra menedżerska przyznaje, że w okresie spadku koniunktury ograniczono znacznie możliwości szkoleń zewnętrznych finansowanych przez przedsiębiorstwo. Jest to jeszcze jedna przyczyna małego zainteresowania nowymi rozwiązaniami mającymi usprawnić działalność przedsiębiorstwa. Nieznajomość szczegółów koncepcji często wpływa na „odsunięcie” jej głębszego poznania, w kontekście ewentualnego zastosowania, na dalszy plan.

Do końca 2004 r. wszystkie poddane badaniu przedsiębiorstwa zmodyfikowały swoje systemy rachunku kosztów.

Wszystkie analizowane przedsiębiorstwa podkreślały, że pod wpływem rosnącej konkurencji i zmiennych zachowań rynku następują znaczne zmiany w stopniu wykorzystania zdolności produkcyjnych w danym okresie, zmiany w formach sprzedaży, w działaniach samego przedsiębiorstwa. Wszystkie te zjawiska tworzą nowe potrzeby informacyjne w odniesieniu do 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 utrudniały przedsiębiorstwom konkurowanie na rynkach.

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

Menedżerowie z badanych w 2002 r. 31 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. Dla prawie 68% menedżerów z badanej grupy przedsiębiorstw informacje spływające do nich nie były pełne i wystarczające do sprawnego zarządzania przedsiębiorstwem. 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. Tylko jeden z kierujących przedsiębiorstwem przyznał, że istniejący system informacyjny w ogóle nie spełnia oczekiwań zarządzających.

Dla ponad 80% respondentów (25 przedsiębiorstw) w 2002 r. dotychczasowy system pozyskiwania oraz przetwarzania danych wymagał ulepszeń albo radykalnej przebudowy czy nawet zastąpienia go zupełnie nowym systemem.

Między 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 wspomaganie decyzji w badanych przedsiębiorstwach dotyczyły:

- braku doświadczenia w zakresie tworzenia zasad takiego systemu;
- braku dostatecznej wiedzy o współczesnych SWD, co utrudnia dokonanie wyboru systemu najlepszego 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;
- niedostatecznego 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 niezbędnych do 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 dla sprawozdawczości zewnętrznej, nie bierze odpowiedzialności merytorycznej za zmiany we wspomnianych systemach lub przyczynia się do spowolnienia tego procesu w przedsiębiorstwach;
- niskiego poziomu wiedzy o kosztach wśród pracowników przedsiębiorstw.

Są to typowe problemy przedsiębiorstw opisywane również w literaturze obcojęzycznej.

W większości badanych przedsiębiorstw (25) menedżerowie odczuwali niedobór kadry średniego szczebla o odpowiednim przygotowaniu ekonomicznym, będącej w stanie efektywnie współuczestniczyć w tworzeniu nowego systemu zarządzania opartego na działaniach. W niektórych przypadkach przeszkodę stanowi również brak dobrej umiejętności obsługi komputera, a co za tym idzie – wykorzystania możliwości posiadanego oprogramowania do wspomaganie podejmowania decyzji.

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 wykorzystywane 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 zbierane były w przekroju stanowisk i podmiotów, a więc w tradycyjnym ujęciu księgowym.

Często również konieczne stało się wprowadzenie dużej liczby nie stosowanych wcześniej kont oraz przebudowanie baz danych w innych systemach informatycznych przedsiębiorstwa.

Jednym z najważniejszych, wręcz fundamentalnych warunków efektywnego funkcjonowania systemu wspomagania decyzji mającego dostarczać informacji zarządczych jest zapewnienie wiarygodnych i dostatecznych zasileń informacyjnych, związanych nie tylko z danymi rozliczeniowymi, ale również z planistycznymi.

W wielu przypadkach prosta automatyzacja informatyczna pozwala zaoszczędzić na zaangażowaniu zasobów przedsiębiorstwa związanych z określonym procesem. Najczęściej spotykanymi efektami są: redukcja poziomu zapasów materiałów, surowców, wyrobów gotowych czy redukcja personelu.

Z przeprowadzonych badań wynika, że czasami jednak systemy informacji, zwłaszcza informatyczne, stanowią jedną z dużych barier wdrożenia nowoczesnych narzędzi zarządzania. Dlaczego tak się dzieje? Wynika to głównie z braku zintegrowania systemów informatycznych, różnorodności stosowanych programów systemowych i użytkowych, a nawet z braku jednolitych formatów danych. Zastosowanie większości, mających możliwą do zaakceptowania cenę, zintegrowanych systemów informatycznych pozwala na zebranie i przetworzenie dużej ilości istotnych informacji, zebranie wszystkiego w jednym miejscu, a nawet w jednej bazie, jednak nie zapewnia uzyskania ostatecznego efektu, do jakiego należałoby dążyć, wdrażając nowe systemy zarządzania. Tym efektem powinno być zintegrowanie systemów: finansowego, sprzedaży, płacowo-kadrowego, magazynowego, przygotowania oraz rozliczania produkcji z systemem podejmowania decyzji opartym na działaniach.

W badanych w 2002 r. przedsiębiorstwach często brakowało informatycznego powiązania komórek¹, a nawet objęcia systemem informatycznym podstawowych dziedzin działalności. Nie zawsze systemy ewidencyjne badanych przedsiębiorstw pozwalały na uzyskanie stosownych danych przy akceptowanym koszcie. Istotną barierą w usprawnianiu działania przedsiębiorstwa stało się więc brak odpowiednich narzędzi pozyskiwania informacji. Należy zaakcentować fakt, że brak zintegrowanych systemów informatycznych (rozwiązania informatyczne, które nie są zintegrowane ze sobą, posiadało w 2002 r. 16 z badanych przedsiębiorstw, w 2004 r. tylko 4 z nich nie miało takich systemów) prowadzi czasami do bałaganu ewidencyjnego i uniemożliwia sprawne pozyskiwanie odpowiednich informacji. Należy mieć na uwadze fakt, że nieposiadanie informatycznego systemu zarządzania produkcją, a przez to brak np. jednolitych indeksów na półprodukty i wyroby

¹ Na 31 przedsiębiorstw w 15 niektóre komórki nie miały dostępu *on line* do danych bezpośrednio ich interesujących, np. w 5 przedsiębiorstwach nie było końcówek systemu sieciowego w magazynach.

gotowe, brak odwzorowania struktur technologicznych w systemie informatycznym, brak terminali informatycznych na wydziałach produkcyjnych oraz brak sieci i podłączeń użytkowników w magazynach produkcyjnych, znacznie wydłuża czas wdrożenia nowoczesnych narzędzi wspomagających zarządzanie, jak np. controlling czy rachunek kosztów działań i kosztów docelowych. Ponadto ograniczony dostęp do danych ze względu na małą liczbę terminali do rejestracji danych przy stosowaniu modułów o różnym poziomie komunikacji wymaga stałej obsługi licznej grupy operatorów i jest niezrozumiały dla jednostek nie związanych z danymi modułami, co wymaga najczęściej żmudnej konwersji danych do komputerów osobistych, gdy konieczne jest przeprowadzenie analiz.

Jeszcze jednym ważnym czynnikiem wpływającym na charakter analiz stosowanych w badanych przedsiębiorstwach był niedostatek do 2002 r. środków na zakup zintegrowanego systemu komputerowego (informatycznego), który ułatwiłby zbieranie i przetwarzanie danych w różnych przekrojach. W wielu przedsiębiorstwach miała również miejsce dominacja systemów finansowo-księgowych, których zasady są regulowane przepisami prawnymi. W 6 przypadkach na 10 przedsiębiorstw, które posiadały (lub kończyły wdrażanie) systemy klasy MRP II lub ERP² nie poznano jeszcze w dostatecznym stopniu możliwości użytkowanych systemów w zakresie obsługi modułu wspomagającego zarządzanie, co istotnie wpływa na możliwość rozszerzenia analiz. W 4 z 10 przedsiębiorstw, które posiadają (lub kończą wdrażanie) systemy klasy MRP II lub ERP, jako przyczynę braku zmian w rachunku kosztów podano brak systemu komputerowego (ewentualnie środków na jego zakup), który umożliwiłby wprowadzenie zaawansowanych metod rachunku kosztów.

Dlaczego, mimo posiadania nowoczesnych rozwiązań informatycznych, udzielone zostały takie odpowiedzi? Z przeprowadzonych rozmów wynika, że każdy z systemów informatycznych ma budowę modułową. W pakiecie podstawowym najczęściej nie ma modułu typu controlling czy analiza ekonomiczno-finansowa. Trzeba za nie dodatkowo zapłacić. A na taki wydatek, przy znacznych nakładach poniesionych tylko na zakup podstawowego systemu informatycznego, niechętnie zgadzają się osoby odpowiedzialne za finanse przedsiębiorstwa. Co ważne, niektóre programy klasy MRP II i ERP nie mają w pakiecie standardowym tzw. eksportu do plików akceptowanych przez programy biurowe. Czasami bazy tych programów opierają się na rozwiązaniach znanych tylko producentom czy po prostu są one szyfrowane tak, by tylko producent, po podaniu określonego hasła, miał do nich dostęp. Ponowne badania przeprowadzono w 2004 r. wykazały, że z czasem efektywność zastosowania systemów informatycznych znacznie wzrosła, a sytuacja finansowa przedsiębiorstw poprawiła się na tyle, że dokupiono niezbędne moduły.

² *Management Resource Planning* (MRP II) – zintegrowany system zarządzania zasobami; *Enterprise Resource Planning* (ERP) – wysoko zintegrowany system zarządzania zasobami przedsiębiorstwa.

Kolejną ważną przyczyną utrudniającą wdrażanie nowych systemów zarządzania jest najczęściej 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.

Bardzo często w badanych przedsiębiorstwach przy implementacji nowych rozwiązań, jak np. controllingu, rachunku kosztów działań, docelowych, zarządzanie przez jakość, podnoszono problem „rąk do pracy”. Kierownicy poszczególnych działów zwracali uwagę, że dotychczasowe oszczędności na tyle zmniejszyły obsadę kadrową, iż bieżąca sprawozdawczość finansowa wymaga zaangażowania wszystkich sił pracowników pionu księgowości i analiz. W tym stwierdzeniu widoczny jest brak zrozumienia dla filozofii i ogólnego systemu działania nowych rozwiązań – czy to w obszarach SWD, czy samego zarządzania, których wdrożenie może właśnie odciążyć pion finansowo-księgowy. Widoczne jest tu 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 w 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 przedsięwzięciem złożonym i jak każda zmiana napotyka szereg barier, które można podzielić na zmiany o charakterze: organizacyjno-zasobowym, informatycznym oraz społecznym. Z tego punktu widzenia do podstawowych problemów utrudniających wdrożenie nowych rozwiązań mających usprawnić działanie przedsiębiorstwa można zaliczyć [3, s. 20-25; 4, s. 33-38]:

a) konieczność zaangażowania dużych nakładów pracy związanych z zaprojektowaniem, samym wdrożeniem zmian, a później ze zbieraniem danych, zwłaszcza o czynnikach powodujących działania,

b) brak kompetencji do wykonania planu, wdrożenia i eksploatacji systemu,

c) trudności w zapewnieniu zasileń informacyjnych,

d) opory pracowników (małe bodźce motywacyjne) i brak zaangażowania.

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,
- może to być związane z koniecznością doksztalcenia (niejednokrotnie jest to konieczność idąca w parze ze zwiększeniem obowiązków i odpowiedzialności),
- często konsekwencje odstępstw od założeń mogą się skupić na nich przy braku możliwości wpływania na przebieg wydarzeń,

- brakuje precyzyjnych założeń i bodźców co do motywacji przejścia zwiększonych obowiązków.

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

W świetle przytoczonych w skrócie problemów do powodzenia przedsięwzięcia mającego na celu wprowadzenie nowych rozwiązań w sferze rachunku kosztów, a przez to usprawnienie działalności przedsiębiorstwa wymagane jest zatem spełnienie m.in. następujących warunków (zob. również [5, s. 24-30; 7, s. 66-67]):

- nadanie projektowi wdrożenia, przez zarząd przedsiębiorstwa, wysokiej rangi, a szczególnie 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, jakie będą miały do wykonania poszczególne komórki przedsiębiorstwa po wdrożeniu,
- 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.

Literatura

- [1] Adamczyk J., *Strategia jakości przedsiębiorstwa w warunkach konkurencji*, „Przegląd Organizacji” 1995, nr 9.
- [2] Chałastrą M., *Zasady wdrożenia systemów informatycznych wspomagających funkcjonowanie controllingu*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” 2002, nr 4.
- [3] Cobb I., Innes J., Mitchell F., *Activity-Based Costing Problems: the British Experience*, Discussion Papers in Accountancy & Business Finance, University of Dundee, December 1992.
- [4] Dyhdalewicz 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.

- [5] Gil W., *Warunki wdrażania informatycznych systemów rachunkowości*, Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości 2000, nr 1, Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, Warszawa 2000.
- [6] Grudzewski W.M., Hejduk I., *Kierunki rozwoju zarządzania a globalizacja*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2001, nr 1.
- [7] Januszewski A., *Warunki wdrożenia systemu budżetowania*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2002, nr 1.
- [8] Sariusz-Wolski Z., *ERP, ECR etc.*, czyli nowoczesne systemy zarządzania w marketingu i logistyce, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 2002, nr 1.
- [9] Wielicki T.R., *Ewolucyjny model doskonalenia firmy XXI wieku: od ISO i TQM do organizacji inteligentnej*, „Organizacja i Kierowanie” 1990, nr 4.

SELECTED PROBLEMS IN IMPLEMENTING METHODS ASSISTING MANAGEMENT

Summary

Changes occurring in enterprises, in conditions of integrated European markets require from managers to make decisions based on substantial information on the business activity. This article presents summary results of questionnaire research on using and implementing methods which help in managing companies. Research was carried out in 31 enterprises which have ISO 9000:2000 in the Lublin Region, *in the years: 2002 and 2004*. The conclusions concern for example problems of implementation of cost accounting and management accounting methods, factors restrictive in using e.g. controlling, reengineering in management and the main direction of improvement management methods in those enterprises.