

*Urszula Rusek  
Krzysztof Knapik  
mgr Bartłomiej Bugiel*

**Wyniki badań pilotażowych przeprowadzonych wśród Katowickich przedsiębiorstw na temat: „Wykorzystania ZSI oraz nowoczesnych metod i narzędzi zarządzania”**

**Wprowadzenie**

W obliczu zmieniającej się bardzo szybko rzeczywistości, w której funkcjonują przedsiębiorstwa wykorzystanie nowych technologii w zarządzaniu firmą staje się elementem nieodłącznym i potrzebnym do realizacji podstawowych procesów biznesowych. Funkcjonowanie dużych firm i korporacji w obecnych czasach bez nowych metod i narzędzi zarządzania byłoby niemożliwe. Powstaje w związku z tym pytanie o to; jak wykorzystywane są narzędzia i metody zarządzania wśród małych i średnich firm. Odpowiedź w tym zakresie jest trudna do sformułowania i wymaga dotarcia do samych przedsiębiorców którzy mogą na to pytanie odpowiedzieć. Wychodząc temu naprzeciw Koło Naukowe Zarządzania i Zintegrowanych Systemów Informatycznych Górnośląskiej Wyższej Szkoły Handlowej im. Wojciecha Korfańskiego w Katowicach przeprowadziło pilotażowe badania na temat: „Wykorzystania systemów informatycznych oraz metod i narzędzi zarządzania w małych i średnich przedsiębiorstwach”.

Wybrane elementy badań zostały zaprezentowane w niniejszym opracowaniu.

**Cel badań**

Celem badań było uzyskanie informacji na temat metod i technik zarządzania stosowanych w małych i średnich przedsiębiorstwach. Szczególną uwagę zwrócono na metody związane z systemami informatycznymi. Badania, ze względu na ich pilotażowy charakter miały również na celu dopasowanie elementów, jakie będą stosowane podczas kolejnych badań z tego zakresu.

**Czas – okres badań**

Badania były przeprowadzone w miesiącach lipcu i sierpniu 2003 r.

### **Zakres przestrzenny badań**

Badania były prowadzone wśród firm mających siedzibę na terenie miasta Katowice.

### **Metodyka badań**

Badania zostały przeprowadzone metodą wywiadu bezpośredniego. Wyniki badań oprócz opisu wyników ankiet zawierają również informacje zdobyte podczas rozmów z przedsiębiorcami i w związku z tym są poszerzone o elementy wywiadu pogłębionego.

### **Hipotezy badawcze**

Prawdopodobnie każda z firm wykorzystuje wybrane narzędzia informatyczne pomocne w funkcjonowaniu firmy.

Przypuszczalnie nie wszystkie firmy wykorzystują nowe techniki i metody zarządzania, które mogłyby usprawnić ich funkcjonowanie.

Hipotetycznie powinna istnieć wśród kierownictwa małych i średnich firm chęć do inwestowania w nowe metody i koncepcje zarządzania.

### **Charakterystyka respondentów**

Liczba respondentów, z którymi przeprowadzono wywiady wyniosła 17 firm. Wywiady były przeprowadzane wśród osób z kierownictwa w małych i średnich firmach z terenu miasta Katowice. Forma prawna większości firm badanych to spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, respondentami były również spółki jawne oraz podmioty w formie indywidualnej działalności gospodarczej. Firmy te zatrudniały od 1 do 70 pracowników. Wiek osób, które udzielały wywiadów wahał się od 27 do 49 roku życia.

Dobór próby był celowy i z uwagi na specyfikę celów badawczych związany z indywidualnymi kontaktami osób przeprowadzających wywiady. Taki dobór próby badawczej ma racjonalne uzasadnienie polegające na tym, że menedżerowie małych i średnich firm nie są skłonni do udzielania informacji na temat organizacji i zarządzania swoich firm obcym osobom.

### **Wyniki badań pilotażowych**

Z przeprowadzonych wywiadów wynika, że niewiele mniej niż połowa respondentów ma wdrożony w swojej firmie jeden lub kilka z modułów zintegrowanego systemu informatycznego (ZSI), obsługujących wybrany proces biznesowy w firmie. Pozostała część respondentów nie używa w swojej działalności żadnego modułu ZSI i w związku z tym nie funkcjonują one w ich firmie.

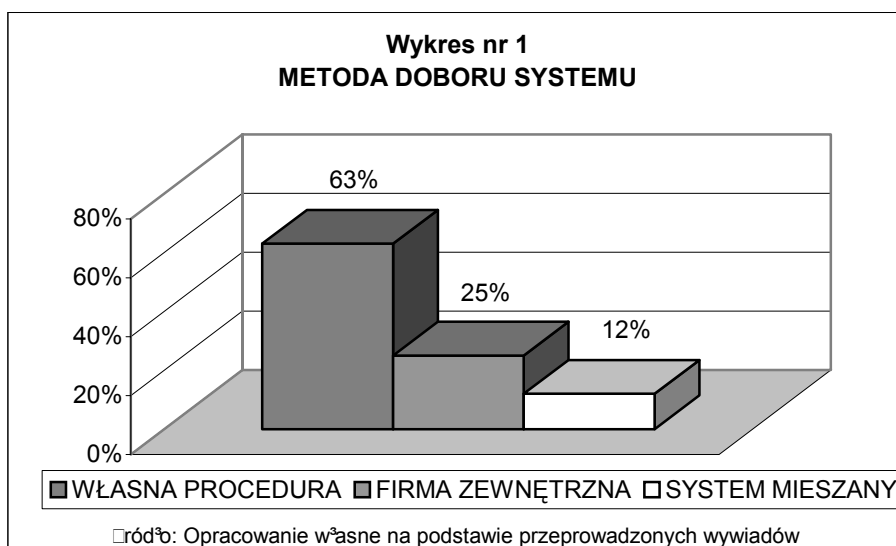
Pozostałe firmy nie stosują w ogóle żadnego systemu informatycznego wspomagającego funkcjonowanie firmy lub wykorzystują do wspomagania zarządzania funkcjonalności z pakietów ogólnego zastosowania, czyli np. bazy danych, czy arkusze kalkulacyjne, w których sami tworzą rozwiązania pod potrzeby swojej firmy.

Wśród powodów, dla których badane firmy zdecydowały się na wdrożenie ZSI były wymieniane:

- rozwój firmy (liczba klientów, poszerzenie asortymentu, zwiększenie kanałów dystrybucji),
- lepsza organizacja pracy, którą wprowadzał system,
- łatwa praca na systemie oraz dobry serwis,
- usprawnienie działalności handlowej,
- lepsze zarządzanie informacją (wiedzą) dotyczącą firmy i otoczenia, oraz szybkie jej przetwarzanie,
- wymogi systemów jakości odnośnie prowadzenia pełnej księgowości – np. ISO,
- kompleksowe usługi doradcze jakie oferowała firma wdrażająca system informatyczny.

Spośród tych powodów najistotniejszą kwestią przewijającą się przez wszystkie argumenty wdrożenia ZSI było usprawnienie działalności. Z tego można wnioskować, że system ten miał pomóc w ogólnie pojętym zarządzaniu daną firmą.

Kolejnym zagadnieniem, które interesowało nas podczas badań był dobór systemu informatycznego. Okazało się, że najwięcej respondentów ma, własną procedurę wyboru systemu (63%). Można przypuszczać, iż wynika to z dobrej znajomości przedmiotu działania firmy i umiejętności dopasowania wymagań firmy, jakie stawiane są dla wdrażanego systemu. 1/4 ankietowanych korzysta z usług zewnętrznej firmy, natomiast niewielka grupa stosuje system mieszany (tzn. częściowo korzysta z porad firm doradczych a częściowo opiera się na własnym doświadczeniu). Można powiedzieć, że większość badanych nie korzysta z usług wyspecjalizowanych w tym celu firm. Powody tego mogą być różne – np. ograniczenie kosztów. Należy jednak pamiętać o tym, że nieprawidłowy dobór systemu może nieść za sobą dodatkowe koszty związane z złym wyborem systemu i niedopasowaniem do wymagań firmy. Informacje na temat struktury w sposobie wyboru systemu zostały przedstawione na wykresie nr 1.



Na pytanie o wdrożone już moduły systemów w firmach badani respondenci najczęściej wymieniali:

- moduł sprzedaży,
- moduł magazyn,
- moduł finansowo księgowy,

Nie oznacza to, że nie korzystają z innych obszarów tego systemu takich jak kadry, płace, sklep internetowy, kontroling, czy modułów związanych z specyficzną działalnością firmy, takich jak moduł serwis samochodowy czy wypożyczalnia sprzętu, lecz te moduły były wymieniane przez pojedynczych respondentów.

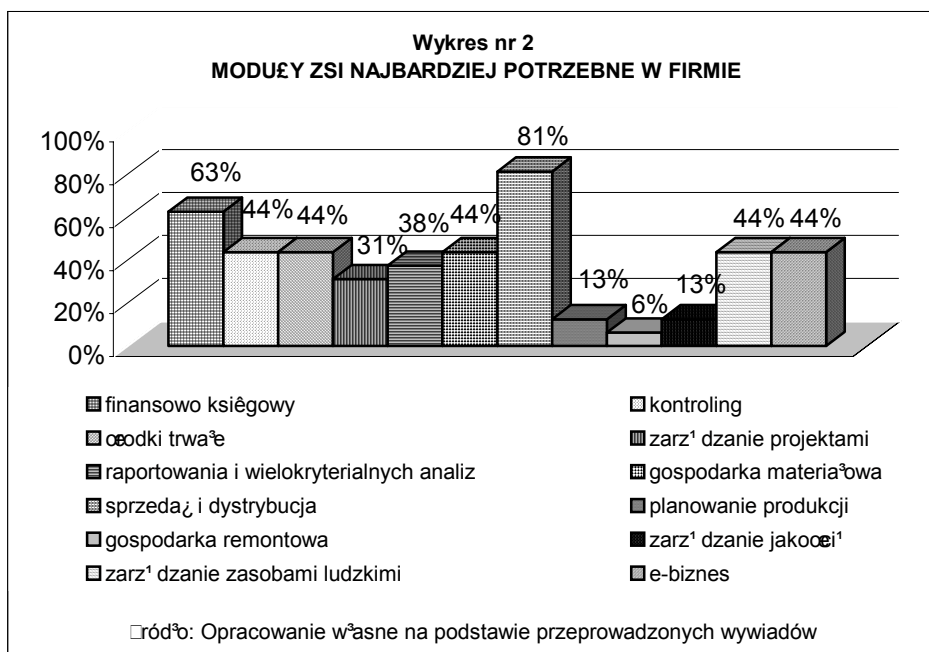
Naszym zdaniem wykorzystanie modułów zależy od specyfiki działalności firmy i w związku z tym musi być ono do niej dopasowane. Należy również pamiętać o tym, że czasem niezbędna jest modyfikacja funkcjonowania pewnych procesów w firmie (np. procesu dystrybucji, sprzedaży, obiegu dokumentów itp.), aby określony moduł informatyczny mógł prawidłowo funkcjonować.

W tych firmach w których funkcjonowały określone moduły informatyczne pytaliśmy również o to, w jakim stopniu ich wdrożenie przyczyniło się do wzrostu efektywności funkcjonowania firmy? Okazało się, że respondenci bardzo wysoko oceniali przydatność modułu sprzedaż oraz magazyn. Jeden z naszych respondentów wysoko ocenił również moduł kontroling, który był wdrożony w jego firmie. Niżej były oceniane moduły księgowości oraz kadry i płace.

W naszych wywiadach dowiadaliśmy się o powiązanie pomiędzy funkcjonowaniem poszczególnych modułów a ich wpływem na koszty. Okazuje się, że z punktu widzenia osób ankietowanych nikt nie zauważył wzrostu kosztów w obszarach, do których wdrożono system. Biorąc pod uwagę przyczynę wdrożenia systemu w firmie (rozwój firmy) jest należy ocenić to pozytywnie. Prawie wszyscy respondenci stwierdzili, że nie ma znaczącej różnicy w obniżeniu kosztów działalności firmy, jeżeli chodzi o moduł finansowo - księgowy, czy moduł kadrowo - płacowy. Natomiast w modułach sprzedaż i magazyn 3 z pośród naszych respondentów oceniło, że ich wdrożenie w firmie wpłynęło zasadniczo na obniżenie kosztów związanych ze sprzedażą czy gospodarką magazynową.

Sytuacja taka potwierdziła się również w wynikach pytania o przydatność różnych modułów w funkcjonowaniu firmy (było to pytanie niezależne od tego czy firma ma wdrożony dany moduł czy nie). Biorąc pod uwagę indywidualną opinię respondentów, uznali oni za najbardziej potrzebny moduł sprzedaż

i dystrybucja. Moduł finansowo-księgowy był uznany przez respondentów jako przydatny, choć jego wdrożenie wg nich nie przekładało się bezpośrednio na obniżenie kosztów w firmie. Wśród modułów, które respondenci uważali za mało przydatne były: planowanie produkcji, gospodarka remontowa i zarządzanie jakością. Na taki wynik miało wpływ z pewnością to, że 56% stanowiły firmy o profilu usługowo-handlowym, 13% stanowiły firmy o profilu usługowym, podobnie jak w przypadku firm o profilu typowo handlowym. Firmy, których przedmiotem działalności jest produkcja stanowiły 19% firm badanych. Szczegółowe informacje dotyczące przydatności poszczególnych modułów przedstawia wykres nr 2.

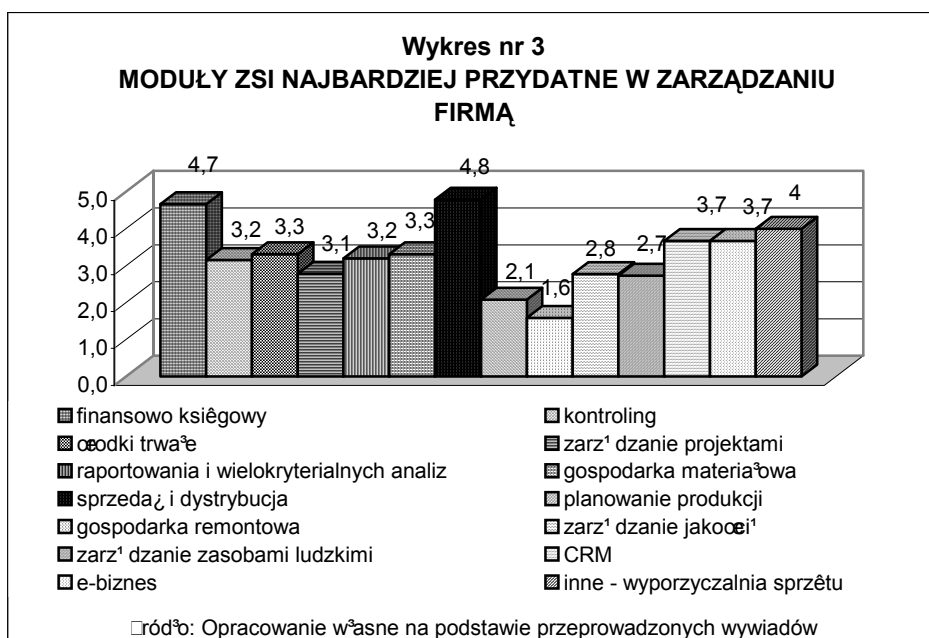


Należy tu zwrócić uwagę na to, że każdy z respondentów mógł podać więcej niż jeden moduł, który, jego zdaniem jest przydatny w firmie.

Odkrywając dalej preferencje przedsiębiorców postanowiliśmy spytać ich o przydatność poszczególnych modułów do zarządzania przedsiębiorstwem. Poprosiliśmy ich o ocenę 14 modułów w skali 1-5 gdzie 5 oznaczało: „bardzo przydatny”, natomiast 1 oznaczało: „w ogóle nie przydatny”. Następnie sumę ocen każdego modułu podzieliliśmy przez liczbę respondentów i w ten sposób

uzyskaliśmy średnią ocen danego modułu. Okazało się, że preferencje respondentów odnośnie modułu najbardziej potrzebnego w zarządzaniu firmą skłaniają się znów ku modułowi sprzedaż i dystrybucja (ocena 4,8). Ocenionym równie wysoko był moduł finansowo – księgowy (ocena 4,7). Ciekawostką może być to, że moduły przygotowywane pod określone potrzeby firmy zostały w zakresie przydatności w zarządzaniu ocenione stosunkowo wysoko (ocena 4). Moduły gospodarka remontowa, oraz planowanie produkcji zostały ocenione najniżej. Prawdopodobnie ma to odzwierciedlenie w specyfice działalności badanych firm, o czym była już mowa wcześniej.

Bardziej szczegółowe informacje na ten temat przedstawia wykres nr 3:

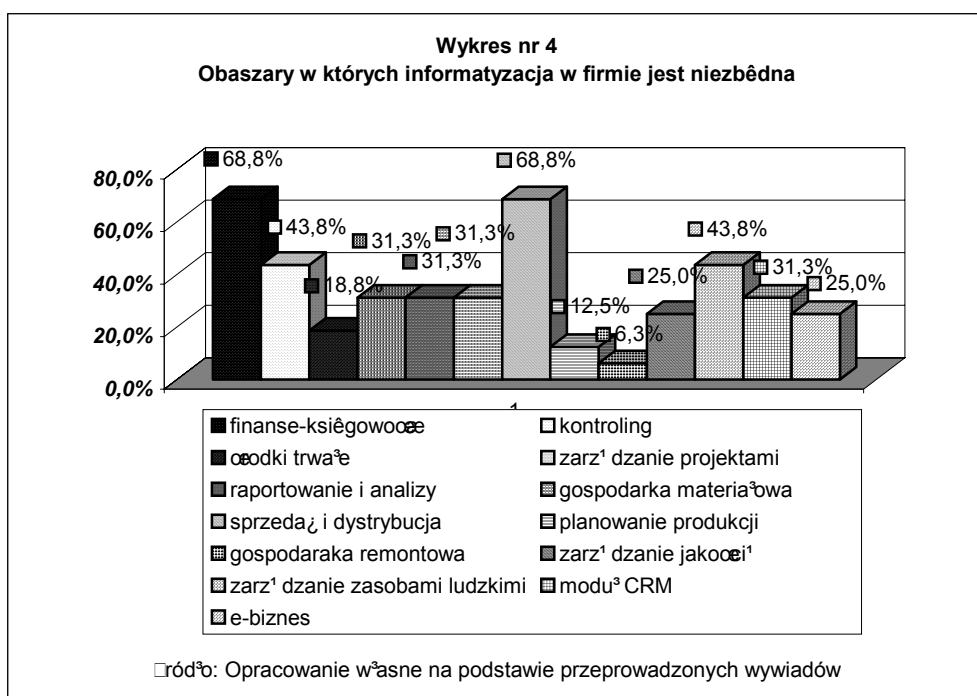


Respondentom zostały postawione pytania dotyczące ich opinii na temat tego gdzie ich zdaniem informatyzowanie działań w firmie jest niezbędne by dobrze i sprawnie prowadzić firmę.

Blisko 1/4 osób, z którymi przeprowadzaliśmy wywiad stwierdziła, że modułami takimi są sprzedaż i dystrybucja oraz finanse i księgowość (twierdziło tak prawie 69% badanych). Ciekawym jest fakt, że prawie połowa respondentów

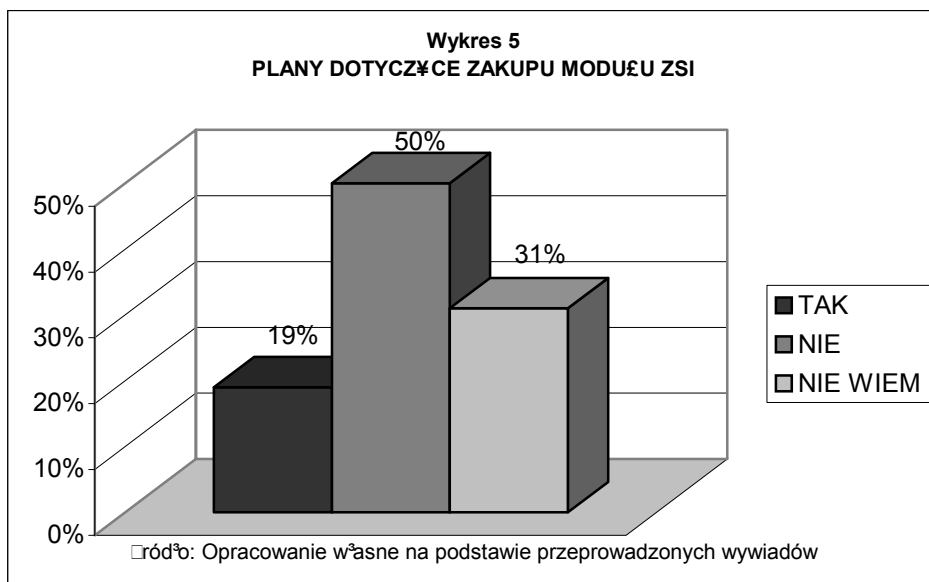
stwierdziła, że jest to również obszar kontrolingu. Jako niezbędny do dobrego i sprawnego zarządzania firmą przez 44% ankietowanych został uznany obszar zarządzania zasobami ludzkimi. Wśród badanych firm zainteresowanie: zarządzaniem projektami, raportowaniem, wielokryterialnymi analizami, gospodarką materiałową oraz zarządzaniem relacjami z klientem (CRM), istniało wśród 31% respondentów. Jednocześnie respondenci uznali, iż gospodarka remontowa, środki trwałe oraz planowanie produkcji to w ich firmach obszary, które nie koniecznie muszą być informatyzowane.

Szczegółowe informacje na ten temat przedstawione są na wykresie nr 4.



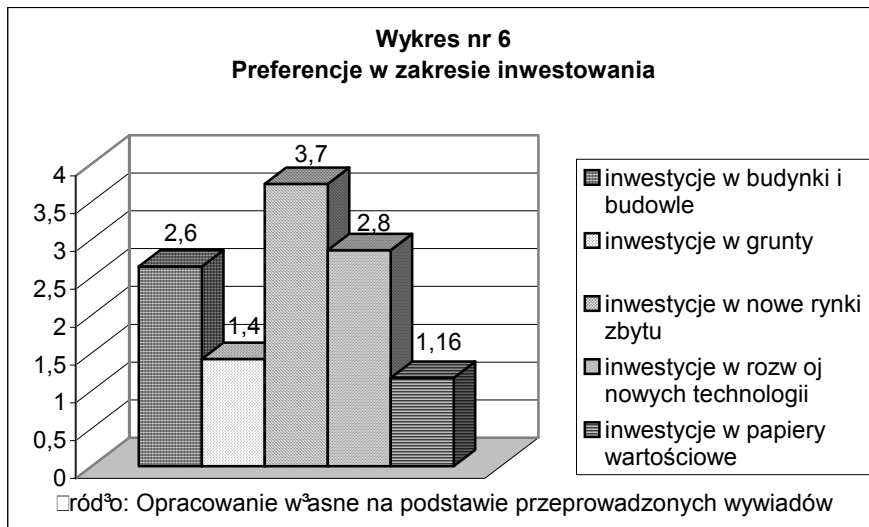
Wobec tych pytań o przydatność poszczególnych modułów systemu informatycznego zadaliśmy pytanie o to czy nasi respondenci planują ich zakup. Okazuje się, że 19% z badanych firm zamierza zainformatyzować swoją firmę w najbliższym czasie i planuje z tego tytułu zakupy w zakresie: sklep internetowy, projektowanie, oraz zarządzaniem kontaktem z klientem (CRM).

50% badanych nie zamierza w przeciągu najbliższego roku czasu robić wydatków z tego tytułu. Natomiast 31% ankietowanych firm jeszcze tego nie wie. Szczegółowe informacje na ten temat są przedstawione na wykresie nr 5:



Kolejne pytania skierowane do naszych respondentów dotyczyły planowania inwestycji w najbliższych 2 latach. Odpowiedź na to pytanie wynika z oceny, jakiej dokonali, uwzględniając skalę 1-5 gdzie 5 oznacza duże natężenie inwestycji w danym zakresie a 1 brak inwestycji w danym zakresie. Dzieliąc sumę ocen respondentów przez ich ilość możemy określić przeciętną ocenę planowanego natężenia inwestycji. W związku z tym można powiedzieć, że ankietowani prawie wcale nie są zainteresowani inwestowaniem na takich obszarach jak: kupno gruntów czy inwestycje w papiery wartościowe wartości ocen odpowiednio 1,4 i 1,2. Z przeanalizowanych ankiet wynika, że jeżeli zostaną poczynione jakiegokolwiek inwestycje to będą się one wiązały z nowymi rynkami zbytu, oraz rozwojem nowych technologii.

Szczegółowe informacje na ten temat przedstawia wykres nr 6:



Jeśli chodzi o dodatkowe oczekiwania respondentów wobec ZSI to większość z nich ich nie ma, lub nie potrafiła ich sprecyzować. Niewielka grupa badanych oczekuje jednak niezawodności, poprawności działania, elastyczności, możliwości rozwoju systemu w miarę rozrastania się firmy a także stabilności.

Podsumowując można stwierdzić, że dla zarządzania w firmie są wykorzystywane moduły związane ze sprzedażą i dystrybucją oraz finansowo - księgowo. Naszym zdaniem ma to bezpośrednie przełożenie na specyfikę działalności firm. Dla każdej małej i średniej firmy sprzedaż jest elementem podstawowym świadczącym o dochodach i wyniku finansowym. Natomiast moduł finansowy jest podstawowym źródłem informacji wewnętrznej i narzędziem kontroli finansowej.

### Summary

In this research we were able to show how different companies use integrated management systems. We examine 17 companies in Katowice area. The main conclusion is that the companies use sells and distribution modules and financials modules to support management in the company.

*Opracowali: Krzysztof Knappek,  
Urszula Rusek  
mgr Bartłomiej Bugiel  
Koło Naukowe Zarządzania i ZSI  
Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa  
im. Wojciecha Korfanteo w Katowicach  
ul. Harcerzy Września 3  
40-659 Katowice – Piotrowice  
e-mail: knz@student.gwsh.edu.pl*