

Małgorzata Cygańska, Joanna Dynowska

Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie

PRZESŁANKI WDROŻENIA WYBRANYCH NARZĘDZI ZARZĄDZANIA KOSZTAMI W PRZEDSIĘBIORSTWACH WOJEWÓDZTWA WARMIŃSKO-MAZURSKIEGO

Streszczenie: Głównym celem badań była identyfikacja czynników powodujących wykorzystanie wybranych narzędzi zarządzania kosztami w praktyce przedsiębiorstw. Badaniami objęto 159 firm zlokalizowanych w województwie warmińsko-mazurskim. Wykazały one, że najczęstszymi czynnikami powodującymi zastosowanie outsourcingu, benchmarkingu, *Balanced Scorecard*, budżetowania i controllingu były: wymagania centrali, dążenie do redukcji kosztów i poprawy wyników, chęć poprawy systemu kontroli, wzrost konkurencji oraz brak informacji, umożliwiających podejmowanie właściwych decyzji.

Słowa kluczowe: controlling, benchmarking, strategiczna karta wyników, outsourcing, budżetowanie, zarządzanie kosztami

1. Wstęp

Silna konkurencja i rosnące koszty działalności wymagają od przedsiębiorstw nowego spojrzenia na poziom i strukturę generowanych kosztów. Ze względu na swą złożoność oraz mnogość celów i problemów, dla których są obliczane, sumowane a następnie prezentowane, klasyfikowane są z punktu widzenia wielu kryteriów celem objaśnienia wpływu różnych przyczyn, mających wpływ na ich poziom.

T.M. Brinker i J. Compton podkreślają znaczenie rozróżniania poszczególnych rodzajów kosztów [Compton, Brinker 2005, s. 18]. Umiejętność ich definiowania pozwala na wykorzystanie koncepcji zachowania się kosztów i ich struktury w sposób, który maksymalizuje korzyści prezentowane przez te możliwości. Zdanie to podziela D.R. Geiger, który uważa, że menedżerskie podejście do kosztów polega na motywowaniu do efektywniejszego zużycia zasobów poprzez kreowanie wiedzy na temat ponoszonych kosztów [Geiger 1998, s. 53]. Właściwe nimi zarządzanie pozwala zatem nie tylko na podejmowanie lepszych decyzji zarządczych na podstawie informacji o wielkości zużycia posiadanych zasobów, ale również umożliwia skuteczniejsze ich wykorzystanie.

Zarządzanie kosztami definiowane jest jako „proces ustawicznego usprawniania, który wspomaga opracowanie i zastosowanie odpowiedniej polityki i procedur postępowania oraz wymaga zbudowania systemu informacji opartych na znaczących kosztach” [Jarugowa, Nowak, Szychta 1999, s. 22]. Może być również rozumiane jako metoda wpływająca na poziom kosztów, ich strukturę, zachowanie względem rozmiarów produkcji i ich przejrzystość odnosząca się do produktów, procesów i zasobów [Reiss, Corsten 1992, s. 1480]. Zarządzanie kosztami oznacza zatem podejmowanie działań sterujących, które służą wczesnemu i antycypacyjnemu wpływowi na ich strukturę oraz relacje przyczynowo-skutkowe kosztów, a także prowadzą do obniżenia poziomu kosztów całkowitych przedsiębiorstwa [Sobańska 1997].

Eliminacja procesów nietworzących wartości dodanej oraz uniknięcie ponadwymiarowych zasobów wymaga zastosowania nowych narzędzi zarządzania kosztami. Efektywne zarządzanie nimi umożliwiają m.in. benchmarking, outsourcing, strategiczna karta wyników, controlling i budżetowanie.

2. Metodyka badań

Głównym celem badań była identyfikacja czynników, powodujących wykorzystanie wybranych narzędzi zarządzania kosztami w praktyce przedsiębiorstw. Objęto nimi firmy województwa warmińsko-mazurskiego. Próbę utworzyło 159 jednostek, które wyraziły zgodę na wypełnienie ankiety¹. Badane przedsiębiorstwa pochodziły z różnych działów i sektorów gospodarki. Były także zróżnicowane pod względem form stosunków własnościowych, organizacyjno-prawnych, rodzaju prowadzonej działalności oraz wyników finansowych.

Kwestionariusze ankietowe wypełniali członkowie zarządu, dyrektorzy finansowi, główni księgowi, kierownicy lub pracownicy działów controllingu (gdzie działy tego typu zostały wyodrębnione). Do opracowania wyników badań ankietowych wykorzystano analizę statystyczną, przy uwzględnieniu specyficznych cech charakteryzujących badane przedsiębiorstwa.

3. Przesłanki wykorzystania wybranych narzędzi zarządzania kosztami przez badane przedsiębiorstwa – wyniki badań

Zarządzanie kosztami nie może być celem samym w sobie, ale musi wynikać ze sformułowanych jednoznacznie celów, jakie firma chce osiągnąć. Zbadano zatem, jakie były przesłanki wprowadzenia wybranych narzędzi. Z udzielonych odpowiedzi wynika (tabela 1), że najczęstszą przyczyną zastosowania outsourcingu, występującą w ponad połowie badanych przedsiębiorstw (56,2%) było dążenie do redukcji kosztów i poprawy wyników. Co czwarta firma ponadto wskazała, że decyzję o jego

¹ Zastosowano nielosowy schemat doboru próby, tzw. próbę okolicznościową [Frankfort-Nachmias, Nachmias 2001, s. 198–199].

Tabela 1. Przesłanki wdrożenia wybranych narzędzi zarządzania kosztami

Czynniki decydujące o wdrożeniu narzędzi zarządzania kosztami	Outsourcing		Benchmarking		BSC		Budżetowanie		Controlling	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Wymagania centrali	8	25	12	44	7	39	28	38	26	41
Wzrost konkurencji	8	25	20	74	6	33	16	22	22	34
Brak informacji umożliwiających podejmowanie skutecznych decyzji	4	13	3	11	5	28	26	36	28	44
Niezadowolenie z dotychczasowych metod	5	16	8	30	6	33	12	16	14	22
Zmiana potrzeb informacyjnych kierownictwa	3	9	8	30	7	39	22	30	23	36
Zmiana struktury organizacyjnej	8	25	3	11	6	33	11	15	11	17
Zmiana kierownictwa	2	6	3	11	6	33	6	8	7	11
Zmiana strategii	5	16	4	15	5	28	10	14	12	19
Wdrożenie nowych technologii	6	19	5	19	4	22	14	19	18	28
Chęć redukcji kosztów i poprawy wyników	18	56	11	41	5	28	33	45	31	48
Chęć zdobycia nowych rynków zbytu	7	22	9	33	4	22	18	25	17	27
Dążenie do poprawy kontroli	4	13	6	22	6	33	23	32	36	56
Sprzyjająca zmianom atmosfera wśród pracowników	2	6	3	11	4	22	8	11	8	13
Dostępność zasobów finansowych	3	9	3	11	2	11	19	26	17	27
Dostępność zasobów ludzkich	8	25	2	7	4	22	7	10	14	22
Inne	1	3	0	0	2	11	2	3	1	2
Razem firm	32*	X	27*	X	18*	X	73*	X	64*	X

N – liczba odpowiedzi.

* Liczba respondentów stosujących wskazane narzędzie. Dane w tabeli nie sumują się z uwagi na możliwość wyboru wielu wariantów odpowiedzi.

Źródło: opracowanie własne.

wprowadzeniu podjęła na skutek wzrostu konkurencji, wymagań centrali oraz zmian w strukturze organizacyjnej. Z kolei w niewielkim stopniu (6%) decydowała o tym zmiana kierownictwa czy atmosfera w przedsiębiorstwie sprzyjająca reformom.

Eliminowanie z przedsiębiorstwa określonych działań, usług, funkcji, poziomów technologicznych, które nie przyczyniają się do wzrostu wartości firmy i siły jej konkurencyjności, pozwalała w większości przypadków zmniejszyć koszty lub co najmniej zmienić ich strukturę (zmniejszenie udziału kosztów stałych w kosztach całkowitych). Dzięki przekazaniu do realizacji części zadań wykonawcom spoza firmy, przedsiębiorstwo jest bardziej elastyczne względem wahań przychodów ze sprzedaży i może koncentrować się na podstawowych obszarach, które mogą zdecydować o wzroście konkurencyjności jednostki.

Biorąc pod uwagę formę organizacyjno-prawną prowadzenia działalności, okazuje się, że o eliminacji określonych działań w spółkach akcyjnych decydowała najczęściej (66,7%) centrala (spółka-matka). W 70,5% spółek z o.o. zastosowano outsourcing celem redukcji kosztów i poprawy wyników finansowych, natomiast 3/4 osób fizycznych prowadzących działalność gospodarczą kierowało się chęcią zdobycia nowych rynków zbytu.

Analiza czynników decydujących o wdrożeniu outsourcingu z uwzględnieniem wielkości zatrudnienia i formy własności przedsiębiorstw wykazała, że dominującą przesłanką, bez względu na liczbę pracowników i udział kapitału zagranicznego było dążenie do obniżenia kosztów działalności. Również rodzaj dominującej działalności w badanych przedsiębiorstwach nie wpływał istotnie na uzyskane wyniki w omawianym zakresie. Należy natomiast podkreślić, że główną przesłanką wdrożenia outsourcingu zarówno w przypadku firm produkcyjnych, handlowych i usługowych była potrzeba redukcji kosztów i poprawy wyników działalności. Istotne różnice w otrzymanych wynikach wystąpiły natomiast w przedsiębiorstwach grupowanych według wartości aktywów. W przypadku firm o wartości posiadanego majątku z przedziału 800 tys. – 1,5 mln euro głównymi przesłankami zastosowania outsourcingu były: wdrożenie nowych technologii, dostępność zasobów ludzkich oraz chęć zdobycia nowych rynków zbytu.

W działaniach ukierunkowanych na racjonalizację i redukcję kosztów pomocny okazał się również benchmarking. W 74% badanych przedsiębiorstwach zastosowano go w celu podwyższenia swojej pozycji konkurencyjnej. Około 44% firm analizowało odchylenia kosztów w porównywalnych obszarach różnych przedsiębiorstw, aby sprostać wymaganiom centrali (spółki-matki). Ponad 41% ankietowanych przeprowadzało pozaorganizacyjną analizę kosztów, szukając pomysłów na obniżenie kosztów i podwyższenie efektywności firmy (tabela 1). Powodem, który ankietowani wymieniali najczęściej jako przyczynę wdrożenia benchmarkingu, była obecna sytuacja gospodarcza i nasilająca się konkurencja. Można bowiem zaobserwować, że polskie przedsiębiorstwa rozwijają się znacznie wolniej niż zachodnioeuropejskie (co jest szczególnie ważne w sytuacji aspiracji wejścia polskich przedsiębiorców na wymagający rynek unijny). W związku z tym niezbędne jest znalezienie takich na-

rzędzi zarządzania, które przy posiadanych zasobach, umożliwiłyby zwiększenie konkurencyjności przedsiębiorstw i lepsze ich dostosowanie do zmieniających się reguł gry rynkowej.

Zarządzanie kosztami nie powinno być ograniczone jedynie do analizy wysokości, struktury, dynamiki, miejsc i przyczyn powstawania kosztów w przedsiębiorstwie. Benchmarking umożliwia również porównanie postępów danej firmy w osiągnięciu wyższej efektywności z rezultatami innych przedsiębiorstw. Jednak analiza czynników decydujących o stosowaniu benchmarkingu z uwzględnieniem cech charakteryzujących badane firmy nie wykazała, aby uzyskane wyniki różniły się znacząco od wielkości otrzymanych dla wszystkich respondentów.

Innym sposobem na obniżenie kosztów jest zastosowanie *Balanced Scorecard* (BSC). Czynnikiem decydującym o wdrożeniu strategicznej karty wyników okazały się wymagania centrali oraz zmiana potrzeb informacyjnych kierownictwa (po 39%). W co trzeciej badanej firmie przesłankami zastosowania BSC były: wzrost konkurencji, niezadowolenie z dotychczasowych metod, zmiana struktury organizacyjnej i kierownictwa oraz dążenie do poprawy systemu kontroli w przedsiębiorstwie (tabela 1).

W sytuacji dużej zmienności otoczenia i złożoności procesów gospodarczych, opieranie się tylko na jednej perspektywie finansowej jest niewystarczające, stąd niezadowolenie kierownictwa z dotychczas stosowanych narzędzi zarządzania i chęć pomiaru efektywności przedsiębiorstwa za pomocą miar finansowych i niefinansowych. Strategiczna karta, opierając się na czterech perspektywach: finansowej, klienta, procesów wewnętrznych i rozwoju, umożliwia skuteczne wyznaczanie celów dla wszystkich sfer działalności firmy.

Biorąc pod uwagę formę organizacyjno-prawną badanych przedsiębiorstw, można zauważyć, że połowa ankietowanych spółek z o.o. wdrożyła *Balanced Scorecard*, kierując się chęcią poprawy kontroli wyników we wszystkich obszarach swego funkcjonowania. Z kolei największy wpływ na decyzję o wdrożeniu BSC w spółkach akcyjnych miała centrala (spółka-matka). Firmy zatrudniające 51–100 pracowników wskazywały, że do zastosowania karty wyników skłaniało je najczęściej (po 42,8% wskazań): nowe potrzeby informacyjne kierownictwa, zmiany w strukturze organizacyjnej oraz atmosfera wśród pracowników, sprzyjająca wdrożeniu nowych instrumentów. Z kolei przedsiębiorstwa duże, zatrudniające powyżej 500 osób, zaznaczały w podobnym stopniu prawie wszystkie wymienione w ankiecie przesłanki wdrożenia BSC.

Skutecznym sposobem ograniczania kosztów jest również budżetowanie, o czym świadczy wysoki procent przedsiębiorstw (45,2%), wskazujących wdrożenie go jako efekt przede wszystkim dążenia do redukcji kosztów i poprawy wyników (tabela 1). Badane jednostki decydowały się na implementację tego narzędzia również z uwagi na wytyczne z centrali (38,3%) oraz brak wystarczających informacji do podejmowania właściwych decyzji (35,6%).

Zarządzanie podmiotem gospodarczym poprzez budżety ma na celu realizację założeń ujętych w planach długookresowych, opracowanych przez zarząd przedsiębiorstwa oraz stanowi podstawowe narzędzie wewnętrznej kontroli działalności firmy, pełniąc jednocześnie funkcję motywacyjną i koordynacyjną. Informacje o kosztach i przychodach zawarte w budżetach są szczególnie przydatne w bieżącym zarządzaniu przedsiębiorstwami przy podejmowaniu decyzji o charakterze operacyjnym. O wdrożeniu budżetowania w połowie spółek z o.o. zdecydowała chęć redukcji kosztów oraz brak wystarczających informacji do zarządzania. Natomiast spółki akcyjne, implementując to narzędzie kierowały się głównie (45,5%) chęcią wdrożenia nowych technologii.

Biorąc pod uwagę wielkość przedsiębiorstwa, można zauważyć, że w małych i średnich podmiotach, zatrudniających do 100 pracowników, budżetowanie zostało wdrożone głównie z powodu chęci poprawy systemu kontroli. W większych (101–500 osób) odczuwano brak informacji, utrudniający efektywne zarządzanie, natomiast w przedsiębiorstwach zatrudniających powyżej 500 pracowników, o implementacji budżetowania decydowały wytyczne z centrali (60%).

Głównym czynnikiem decydującym o wdrożeniu budżetowania zarówno w przedsiębiorstwach państwowych (50%), jak i zagranicznych (55,5%) był brak informacji umożliwiających podejmowanie skutecznych decyzji. Wśród pozostałych przedsiębiorstw dominowała chęć redukcji kosztów działalności i poprawy osiągniętych wyników. O ile przedsiębiorstwa o niskich przychodach (do 0,8 tys. euro) wdrażały budżetowanie przeważnie z myślą o poprawie systemu kontroli (55,5%), tak w firmach o przychodach powyżej 5 mln euro w budżetowaniu upatrywano szansę obniżenia kosztów.

Zarządzanie kosztami może być traktowane jako podstawowy element controllingu kosztów, czyli controlling prowadzony na bazie informacji kosztowych. Z udzielonych odpowiedzi wynika (tabela 1), że najczęstszymi przesłankami implementacji controllingu były: dążenie do poprawy kontroli (56%), dążenie do redukcji kosztów (48%), brak informacji umożliwiających podejmowanie skutecznych decyzji oraz wymagania centrali (po 41%)². Czynnikiem, którym rzadziej się kierowano była natomiast zmiana dyrekcji (11%), struktury organizacyjnej (17%) oraz strategii (19%).

Powodem, dla którego ankietowani wymieniali najczęściej chęć poprawy kontroli procesów zachodzących w przedsiębiorstwie mogło być błędne utożsamianie controllingu z kontrolą *sensu stricto*, a więc jedną z funkcji kierowniczych. Niewłaściwe rozumienie istoty controllingu wynika z podobieństwa brzmienia angielskiego czasownika *to control*, od którego wywodzi się pojęcie *controlling*, do kontroli. Tymczasem kontrola jest zaledwie jednym z elementów controllingu, stanowiącego

² Podobne czynniki zdecydowały o zastosowaniu metod rachunkowości zarządczej w wśród 78 ankietowanych przedsiębiorstw w 2005 r. Najwyższą ocenę respondenci nadali następującym czynnikom: konieczność poprawy wyników finansowych, obniżenie kosztów i wzrost konkurencji [Szychta 2006, s. 198].

całościowy system sterowania przedsiębiorstwem. Chociaż w literaturze przedmiotu można również spotkać zwolenników zbliżenia tych pojęć. J. Kerzner uważa, że w świetle zmian, jakie nadaje się funkcjom zarządzania we współczesnych strukturach zarządzania, controlling stanowi pojęcie tożsame z kontrolą [Kerzner 1989, s. 224]. Controlling należy jednak rozumieć inaczej niż kontrolę sprawowaną dotychczas przez kierowników czy też wyodrębnione komórki kontroli, ponieważ zakres controllingu jest znacznie szerszy i obejmuje również planowanie oraz sterowanie podmiotem gospodarczym.

Firmy mające do 500 pracowników wdrożyły controlling głównie z uwagi na chęć poprawy systemu kontroli oraz brak informacji umożliwiających podejmowanie skutecznych decyzji. Natomiast przesłankami implementacji go w grupie największych przedsiębiorstw, zatrudniających powyżej 500 osób, poza wymienionymi czynnikami, były także wymagania centrali (spółki-matki), czyli jednostki macierzystej, w której to narzędzie zarządzania kosztami było już wykorzystywane.

Tempo i kompleksowość zmian, obserwowane w jednostkach przejętych przez kapitał zagraniczny, zadecydowało o tym, że jedną z głównych przesłanek wprowadzenia w nich controllingu była zmiana właściciela, który po przejęciu części lub większości udziałów decydował o jego wdrożeniu. Natomiast do implementacji w firmach, działających na bazie prywatnego kapitału polskiego przyczyniła się potrzeba redukcji kosztów. Z kolei jednostki państwowe, oprócz tej przesłanki, jako główną przyczynę podały także nieefektywny system kontroli.

Ze względu na rodzaj dominującej działalności w badanych przedsiębiorstwach uzyskane wyniki niewiele różniły się od wielkości otrzymanych dla wszystkich respondentów. Główną przesłanką (51,5%) wdrożenia controllingu w przypadku firm produkcyjnych okazała się być potrzeba redukcji kosztów i poprawy wyników działalności. Natomiast ponad połowa przedsiębiorstw usługowych i handlowych zdecydowała się na jego implementację z uwagi na konieczność poprawy systemu planowania.

Grupując ankietowane przedsiębiorstwa według wielkości osiąganych zysków, uzyskano informację, że przesłankami wdrożenia controllingu w firmach deficytowych były przede wszystkim wysokie koszty działalności, niska rentowność oraz dążenie do poprawy kontroli. Natomiast w przedsiębiorstwach osiągających zyski do 20%, oprócz rosnących kosztów, zdecydowała także potrzeba sprostania konkurencji. Jeśli chodzi o rozróżnienie badanych z punktu widzenia osiąganych przychodów oraz wartości posiadanego majątku, to uzyskane wyniki różniły się od wielkości otrzymanych dla wszystkich respondentów jedynie dla przedsiębiorstw o najniższych i najwyższych obrotach. Czynnikiem decydującym w firmach o przychodach do 800 tys. euro było dążenie do zdobycia nowych rynków (55,5%), natomiast osiągających przychody powyżej 5 mln przeważała otwartość kierownictwa na wprowadzanie nowych koncepcji zarządzania (60%).

4. Podsumowanie

Świadome sterowanie poziomem, strukturą i przepływem kosztów ma na celu optymalizację proporcji koszty/korzyści, czyli poprawę efektywności przedsiębiorstwa. Prowadzenie polityki racjonalizacji kosztów to także znajomość czynników wpływających lub pociągających za sobą koszty, siły ich oddziaływania na każdy składnik kosztów i przyporządkowanie go do danej osoby lub komórki odpowiedzialnej za jego ponoszenie.

Zarządzanie kosztami ma na celu nie tylko obniżenie ponoszonych wydatków, co daje często efekty doraźne, zaś w dłuższym okresie przynosi negatywne skutki, gdyż odbija się zazwyczaj na jakości. Zarządzanie kosztami to również osiągnięcie i utrzymanie założonego ich poziomu w przedsiębiorstwie, wynikającego z racjonalnego wykorzystania zasobów znajdujących się w dyspozycji przedsiębiorstwa.

Utrzymanie kosztów na racjonalnym poziomie i ich obniżanie do poziomu optymalnego wymaga poznania mechanizmów i przyczyn ich powstawania oraz zastosowania odpowiednich narzędzi nimi zarządzania. Umiejętne ich wykorzystanie dostarcza kierownictwu informacji o kształtowaniu się kosztów produktów, pozwala na obniżenie kosztów jednostkowych produktów i całkowitych oraz kształtowanie pożądanej ich struktury.

Badania przeprowadzone wśród 159 przedsiębiorstw, zlokalizowanych w województwie warmińsko-mazurskim wykazały, że firmy wdrażające wybrane narzędzia zarządzania kosztami kierowały się różnymi przesłankami. Najczęstszymi czynnikami, powodującymi zastosowanie tych instrumentów były: wymagania centrali, dążenie do redukcji kosztów i poprawy wyników, chęć poprawy systemu kontroli, wzrost konkurencji oraz brak informacji, umożliwiających podejmowanie właściwych decyzji. Pozostałe wymienione przyczyny zostały przez te firmy uznane za mało istotne.

Należy również podkreślić, że żadne z ankietowanych przedsiębiorstw nie ograniczyło się do podania tylko jednego powodu wdrożenia poszczególnych narzędzi zarządzania kosztami. Najczęściej o implementacji systemu decydowały 3–4 czynniki. Okazuje się, że we współczesnej gospodarce rynkowej rozpatrywanie tylko jednego czynnika przy podejmowaniu ważnej decyzji, jaką jest wdrożenie nowego instrumentu zarządzania, jest niewystarczające. Przedsiębiorstwa, chcąc przetrwać na rynku, muszą mieć jasno wyznaczone cele dalszego działania. Taka postawa ankietowanych świadczy o zmianach w mentalności menedżerów, którzy coraz częściej przed podjęciem strategicznych decyzji, rozpatrują swoją sytuację wielowymiarowo.

Literatura

- Compton J., Brinker T.M., *How do we define „cost”*, „Journal of Financial Service Professionals” 2005, September.
- Frankfort-Nachmias Ch., Nachmias D., *Metody badawcze w naukach społecznych*, Wydaw. Zysk i S-ka, Poznań 2001.
- Geiger D.R., *Practical issues in managerial cost accounting*, „The Government Accountants Journal” 1998, Summer.
- Jarugowa A., Nowak W.A., Szychta A., *Zarządzanie kosztami w praktyce światowej*, ODDK, Gdańsk 1999.
- Kerzner H., *Projekt management: A systems approach to planning scheduling and controlling*, wyd. 2, Van Nostrand Reinhold Co., New York 1989.
- Reiss M., Corsten H., *Gestaltungsdomänen des Kostenmanagements*, 1992, za: S. Offenbacher, *Introduction: Marginal costing as a management accounting tool*, „Management Accounting Quarterly” 2004, Winter.
- Sobańska I., *Rachunek kosztów w zarządzaniu kosztami*, materiały konferencyjne, AGH, Kraków 1997.
- Szychta A., *Praktyka rachunkowości zarządczej w Polsce w świetle wyników badań ankietowych*, w: *Międzynarodowe i krajowe regulacje rachunkowości i ich implementacja. Wyzwania i bariery*, red. I. Sobańska, W.A. Nowak, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2006.

THE MOTIVATIONS FOR ENTERPRISES TO IMPLEMENT INSTRUMENTS OF COST MANAGEMENT IN THE REGION OF WARMIA AND MAZURY

Summary: The aim of this paper was to identify motivations for the implementation of various instruments of cost management. A survey was conducted among 159 enterprises in the region of Warmia and Mazury. According to the survey, the most popular reasons for using cost management tools, e.g., outsourcing, benchmarking, Balanced Scorecard, budgeting and controlling, were to fulfill requirements of a parent company, to reduce costs and improve financial results, to improve the system of control, to improve competitiveness and to mitigate shortcomings in information systems.