WPŁYW UJEDNOLICENIA SYSTEMÓW ERP NA ZMIANY ZACHODZĄCE W SPÓŁKACH ZALEŻNYCH GRUPY KAPITAŁOWEJ

Małgorzata CHOROMAŃSKA

Streszczenie: Wdrożenie ujednoliconego systemu może mieć korzystny wpływ na rozwój oraz konkurencyjność spółki zależnej. Czerpanie korzyści z tak zwanych dobrych praktyk wypracowanych przez spółki dominujące oraz spółki grupy często wiąże się podniesieniem efektywności funkcjonowania spółki poprzez optymalizację procesów gospodarczych. Ujednolicenie standardów biznesowych poprzez system ERP nie zawsze oznacza ubezwłasnowolnienie spółki zależnej przez sztywne, standardy korporacyjne. Celem niniejszego artykułu jest przybliżenie zmian, jakie wprowadziło grupowe wdrożenie systemu ERP w spółkach zależnych będących elementem grup kapitałowych o zasięgu międzynarodowym

Słowa kluczowe: System ERP, spółka zależna, grupa kapitałowa, rozwój, konkurencja

1. Wprowadzenie

Procesy transformacji polskiej gospodarki doprowadziły do dostosowania się przedsiębiorstw do nowej rzeczywistości. Rosnąca konkurencyjność, otwarcie polskiego rynku dla zagranicznych przedsiębiorstw oraz chęć uzyskania większej efektywności na rynku spowodowała powstawania grup kapitałowych w Polsce.

Z analizy literatury przedmiotu trudno jednoznacznie zdefiniować pojęcie grupy kapitałowej. Powołując się na M. Trockiego „grupy kapitałowe to zgrupowania utworzone dla realizacji wspólnych celów gospodarczych, składające się z samodzielnych prawnie podmiotów gospodarczych w formie spółek kapitałowych (spółek z ograniczoną odpowiedzialnością lub akcyjnych), powiązane w sposób trwały więziami kapitałowymi i ewentualnie dodatkowo innymi, posiadające możliwość realizacji wspólnych celów, wynikającą z rodzaju intensywności tworzących je powiązań" [1].

W prawie polskim grupa kapitałowa określana jest, jako: jednostka dominująca wraz z jednostkami zależnymi [2] lub podmiot dominujący wraz z podmiotami od niego zależnymi [3]. Proces globalizacji powoduje w spółkach należących do grup kapitałowych naturalny proces ujednolicenia standardów biznesowych. Jedną z metod jest wprowadzenie dla wszystkich spółek ze sobą powiązanych wspólnego systemu ERP (ang. Enterprise Resource Planning) funkcjonującego już w korporacji.

Wdrożenie takie polega na zaimplementowaniu gotowego korporacyjnego wzorca do spółek zależnych. Podstawowymi zadaniem takiego wdrożenia jest udoskonalenie oraz usprawnienie zarządzania zasobami grupy oraz wymiana bieżących informacji koniecznych do zarządzania działalnością biznesową.

Celem niniejszego artykułu jest przybliżenie zmian, jakie wprowadziło grupowe wdrożenie systemu ERP w spółkach zależnych będących elementem grup kapitałowych o zasięgu międzynarodowym.

2. Systemy ERP charakterystyka i zastosowanie

Systemy ERP (Enterprise Resource Planning – planowanie zasobów przedsiębiorstwa) - to systemy informatyczne wspomagające zarządzanie zasobami przedsiębiorstwa lub grupy współpracujących ze sobą przedsiębiorstw poprzez gromadzenie danych. „Pozwalają na zarządzanie przedsiębiorstwem z uwzględnieniem występujących na rynku warunków i ograniczeń. Modułowa budowa systemów ERP zapewnia wsparcie zarządzania przedsiębiorstwem we wszystkich obszarach funkcjonowania [4]. ”Wśród wielu zadań systemów. ERP, stosowane są mechanizmy umożliwiające symulację różnorodnych działań i analizę ich sutków w tym finansowych.” [5].

„Systemy ERP obejmują następujące obszary:

- obsługa klientów - baza danych o klientach, zarządzania relacjami ,przetwarzanie i obsługa zamówień , elektroniczny transfer dokumentów (EDI), Internet,
- produkcja – zarządzanie produkcją (planowanie, harmonogram produkcji, kontrola procesu, kontrola kosztów) gospodarka magazynowa , planowanie zakupów surowców i materiałów, zarządzanie logistyką. Itp.
- finanse - prowadzenie księgowości, kontrola przepływu dokumentów księgowych, przygotowanie raportów finansowych zgodnie z oczekiwaniami poszczególnych grup odbiorców,
- integracja w ramach łańcucha logistycznego – jeden z kierunków rozwoju systemów ERP.

Zintegrowane systemy informatyczne zarządzania, umożliwiające prace w sieci WWW nazywane są systemami klasy ERP II.” [6].

Systemy ERP integrują wszystkie obszary działalności przedsiębiorstwa. Skuteczne wdrożenie może przynieść wiele korzyści takich jak usprawnienie zarządzania, lepszy obieg informacji oraz m.in. ocenę rentowności, zadłużenia zapasów.

3. Analiza przypadków

3.1. Ogólna charakterystyka wdrożeń

W analizowanych przypadkach wdrożenie obejmowało już funkcjonujący wzorzec systemu ERP w innych spółkach grupy i opierało się na jak największej harmonizacji procesów oraz funkcjonalności systemu. Prace wdrożeniowe rozpoczęto od powołania zespołów wdrożeniowych przydzielonych do poszczególnych modułów. Skład zespołów w każdym przypadku był bardzo istotnym elementem dla każdego wdrożenia powoływano do nich ludzi z dużymi kompetencjami w swoich zakresach. Specyfika tego typu wdrożeń wymaga wielostronności zespołów to znaczy uczestniczą w nich konsultanci i programiści zewnętrzni (krajowi i zagraniczni) oraz konsultanci wewnętrzni i kluczowi użytkownicy z obydwu firm (np. centrali i firmy lokalnej). W obydwu badanych przypadkach mocno postawiono na transfer wiedzy w celu dokładnego zapoznania się rozwiązaniami korporacyjnymi i wstępnym określeniem różnic. Etap ten był realizowany poprzez prowadzone szkolenia i warsztaty.

Jak wiadomo wdrożenie tego samego systemu w różnych krajach wiąże się z dostosowaniem do lokalnych wymogów prawa i biznesu, dlatego też istotnym etapem jest przygotowanie analizy różnic (gap analysis) obejmującą:

- obszar prawny (legal gaps) – szczególnie w obszarze finansowo-podatkowym, kadrowo-płacowym czy też sprzedażowym.

– obszar biznesowy (local gaps) – różnice biznesowe niewystępujące we wzorcu lub wymagania wynikające z lokalne prawa a odnoszące się do danego rodzaju działalności (np. prawa budowlanego). Przygotowanie szczegółowej analizy oraz zaakceptowanie różnic było punktem wyjścia i podstawą do realizacji kolejnych etapów wdrażania, które rozpoczęły prace projektowe.

3.2. Metoda badawcza

Dla realizacji zaprezentowanych celów metodą badawczą była analiza przypadków, do której przeprowadzono wywiady niestrukturyzowane oraz obserwacje autora uczestniczącego w projekcie wdrożeniowym jednej z firm. Wywiady były przeprowadzone z uczestnikami dwóch zespołów wdrożeniowych i trwały około 45 minut w trakcie, których, zgodnie z przyjętą metodologią, prowadzone były notatki. Analizowane wdrożenia były prowadzone w dwóch firmach branży budowlanej.

3.3. Zmiany powstałe po grupowym wdrożeniu – wyniki badań

Na potrzeby niniejszego opracowania zostało sformułowane pytanie badawcze brzmiące:, Jakie zmiany w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa zostały zaobserwowane po zakończeniu procesu wdrożeniowego systemu?

W obydwu przypadkach wywiady zostały skierowane na opis zmian procesów w przedsiębiorstwie w podziale na poszczególne obszary funkcjonalne tj. obszar finansów w rozbiciu na księgowość i finanse, obszar logistyczny, obszar kadrowo-płacowy [7].

Pierwszym respondentem reprezentującym firmę 1, była osoba zajmująca stanowisko menedżerskie wysokiego szczebla, członek zespołu wdrożeniowego z zakresu finansów i controllingu. Wdrożenie odbywało się w firmie o bardzo rozproszonym obszarze wykonywania działalności obejmującym cały kraj, co ma odzwierciedlenie w bardzo dużej liczbie dokumentów.

1. Obszar finansowy: Wdrożenie obejmowało standardowe procesy finansowo-księgowe oraz zarządzanie majątkiem trwałym. W systemie zostało zaimplementowanych większość raportów wykonywanych na potrzeby grupy oraz umożliwiono tworzenia własnych raportów z szybkim dostępem do danych w wybranym układzie. W systemie stworzono możliwość automatycznego wyliczania i księgowania przychodów od kontraktów długoterminowych w module finansowym i kontrolingowym oraz raporty kontrolujące bilans i cash flow na projektach. Wprowadzenie nowych zintegrowanych z grupą raportów ułatwiło wdrożenie nowego korporacyjnego planu kont. Największym wyzwaniem w omawianym projekcie wdrożeniowym były rozrachunki i obsługa akceptacji płatności oraz ewidencjonowanie zobowiązań i należności zgodnie z wymogami raportowania grupowego i ustawowego. Wieloetapowość przebiegu akceptacji płatności została znacznie uproszczona poprzez zastosowanie raportu dostępnego dla danego poziomu autoryzacji. Kluczową zmianą było wdrożenie mechanizmów wspomagających rozliczenie podatków CIT i VAT polegających na automatycznych rozliczaniu kont VAT oraz substytucji i walidacji dla typów kosztów do deklaracji CIT. W finansach firm międzynarodowych ważnym i często kłopotliwym elementem jest rozliczanie różnic kursowych polegającym często na zastosowaniu równych kursów walut. W module finansowym zostało wdrożone rozwiązanie umożliwiacie równoległą wycenę podatkową, bilansową oraz dla potrzeb raportowania wycenę z wykorzystaniem kursów korporacyjnych.

Dotychczas firma korzystała z popularnego na polskim rynku systemu finansowo-księgowego, wspomagając się jednocześnie arkuszami kalkulacyjnymi oraz aplikacjami zewnętrznymi. Opisane zmiany okazały się znaczące dla organizacji pracy działów księgowo-finansowych. W przeszłości wiele procesów było czaso- i pracochłonne, automatyzacja i wdrożenie wielu nowych rozwiązania koncernowych sprawiły, że czas przeznaczany do tej pory np. na tworzenie raportów można poświęcić na pracę analityczną, identyfikacje szans i zagrożeń oraz tworzenie różnorodnych analiz ad hoc.

2. Obszar logistyczny: Ze względu na działalność firmy obszar bardzo trudny do wdrożenia. Prowadzenie działalności firmy obejmuje zasięgiem cały kraj. Ma to również odzwierciedlenie w bazie technicznej zapewniającej utrzymanie oraz serwis maszyn i urządzeń. Rejestrowanie zamówień odbywa się w module MM. Faktury weryfikowane są w oparciu o zrealizowane i zadekretowane zamówienia. Każdy dokument kosztowy wymaga dwustopniowej akceptacji, opierającej się na scanie faktur. W celu zapewnienia sprawnego obiegu dokumentów kosztowych zdecydowano się zastosować technologię workflow. Rozwiązanie eliminuje obieg dokumentów w formie papierowej i umożliwia opracowanie dokumentów w dowolnej lokalizacji. Przed wdrożeniem nowego systemu firma korzystała z zewnętrznej aplikacji do obsługi przepływu dokumentów kosztowych, która spełniała oczekiwania biznesowe firmy. W tym obszarze zostało wprowadzone również rozwiązanie służące do kompleksowego rozliczania produkcji. Dedykowane transakcje umożliwiają automatyczne rozliczenie surowców i materiałów wykorzystanych w procesie produkcji. Zaimplementowana funkcjonalność pozwala na księgowanie w tle ruchów magazynowych, oraz kosztów pośrednich i bezpośrednich produkcji. Inną istotną zmianą było utworzenie dodatkowych raportów wyliczających w dowolnym momencie przerób na projektach oraz pokazujące wartości wykonane i planowane w rozbiciu na poszczególne miesiące i kategorie kosztów.

3. Obszar kadrowo-płacowy – Ze względu na znaczną ilość różnic pomiędzy rozwiązaniem korporacyjnym a lokalnymi wymogami prawnymi zrezygnowano z korporacyjnego wdrożenia.

Wnioski: Wdrożenie zintegrowanego z grupą systemu ERP przyczyniło się do wielu zmian organizacyjnych w firmie poprzez zmodyfikowanie wielu procesów. Integracja i automatyzacja przepływu danych pomiędzy obszarami zapewniła uporządkowanie procedur oraz szybszy dostęp do danych, co zdecydowanie ułatwia podejmowanie decyzji na wielu obszarach działalności firmy, wpływając na jej konkurencyjność na rynku.

Drugim respondentem reprezentującym firmę 2 była osoba zajmująca stanowisko menedżerskie wysokiego szczebla, koordynator projektu. Wdrożenie odbywało się w firmie o bardzo rozproszonym obszarze wykonywania działalności obejmującym cały kraj, co ma odzwierciedlenie w bardzo dużej liczbie dokumentów.

1. Obszar finansowy: Podobnie jak w pierwszym przypadku wdrożenie obejmowało standardowe procesy finansowo-księgowe oraz zarządzanie majątkiem trwałym. Wprowadzono nowy korporacyjny plan kont o zdecydowanie innej strukturze niż stosowany dotychczas. Rozbicie analityczne kosztów odbywało się poprzez księgowania na odpowiednich kontach analitycznych. Nowy plan kont posiada płaską strukturę natomiast analityka księgowana jest poprzez odpowiednie elementy PSP zbierające koszty i przychody na projektach. Opracowano rozwiązanie, które pozwala uzyskać wycenę projektów poprzez metodę procentowego zaawansowania kosztów (POC- Percentage of Completion). Księgowania odpowiednich rezerw wynikających z wyceny POC odbywają się automatycznie a nie jak dotychczas ręcznie. W celu poprawnego rozliczania różnic kursowych wdrożono rozwiązanie umożliwiacie równoległą wycenę podatkową, bilansową

oraz dla potrzeb raportowania wycenę z wykorzystaniem kursów korporacyjnych. Zaimplementowano większość raportów wykonywanych na potrzeby grupy oraz umożliwiono tworzenia własnych raportów z szybkim dostępem do danych w wybranym układzie, co znacznie usprawniło raportowanie dla potrzeb grupy oraz kontrolę budżetu na poszczególnych projektach. Przed wdrożeniem nowego systemu firma korzystała z popularnego na polskim rynku systemu finansowo-księgowego, wspomagając się jednocześnie arkuszami kalkulacyjnymi. Opisane zmiany okazały się znaczące dla organizacji pracy działów księgowo-finansowych. W przeszłości większość procesów odbywała się ręcznie. Dane z systemu finansowo- księgowego były transportowane do Excela, tam przetwarzane i dostosowywane do odpowiednich zestawień. Automatyzacja i wdrożenie wielu nowych rozwiązania koncernowych usprawniły w tym zakresie prace w obszarze finansowo-księgowym i controllingowym. Zdaniem respondenta oraz obserwatora wprowadzenie nowego systemu utrudniło rozliczenia podatkowe CIT i VAT. Wprowadzane poprawki do globalnego korporacyjnego rozwiązania okazały się niewystarczające. Zmiana planu kont oraz inna identyfikacja kosztów podczas księgowania spowodowały, iż rozliczenie podatku CIT i VAT wymaga zdecydowanie więcej czasu i jest bardziej pracochłonne niż w poprzednim systemie.

2. Obszar logistyczny: Ze względu na działalność firmy obszar bardzo trudny do wdrożenia. Prowadzenie działalności firmy obejmuje zasięgiem cały kraj. Poza standardowymi funkcjonalnościami systemu w tym obszarze został wdrożony także system Cumulative Billing Solution (CBS), dodatkowe dedykowane rozwiązanie, stworzone specjalnie na potrzeby grupy, obejmujące procesy związane z rozliczeniami z podwykonawcami oraz klientami. Rejestrowanie, weryfikacja i akceptacja zleceń dla podwykonawców odbywa się w module CBS, natomiast rejestrowanie zamówień materiałowych odbywa się w module MM. Faktury weryfikowane są w dziale księgowości w oparciu o zrealizowane i zadekretowane zamówienia i zlecenia. Niezgodność któregokolwiek z dokumentów wyjaśniana jest przez osobę składającą zamówienie. Realizacja każdego zamówienia wymaga potwierdzenia w systemie dostawy bądź wykonania usług. Przed wdrożeniem nowego systemu dostawy potwierdzane były ręcznie, natomiast zamówienia były wprowadzane do pliku w Excelu, następnie weryfikowane z budżetem projektu. Wdrożenie gotowych rozwiązań systemowych zdecydowanie usprawniło procesy w tym zakresie. Wszystkie działania finansowe dotyczące projektów mają swoje odzwierciedlenie w odpowiednich raportach systemowych.

3. Obszar kadrowo-płacowy: Wdrożeniem modułu HR wprowadziło wiele zmian w dotychczasowym funkcjonowaniu tego obszaru. Należą do nich rejestracja czasu pracy w odniesieniu do poszczególnych projektów, a także jego ocena (np. koszt nadgodzin, pracy w godzinach nocnych czy nieobecności). Podobnie jak moduł finansowo-księgowy, funkcjonalność powiązana z obszarem logistycznym. Rejestracja czasu pracy odbywa się w korporacyjnym portalu lub bezpośrednio w systemie. Przed wdrożeniem ewidencja czasu pracy była wykonywana ręcznie na odpowiednich drukach. Nową funkcjonalnością jest pulpit menedżera czasu pracy. Narzędzie pozwalające w przejrzystej formie modyfikować i raportować dane pracowników, m.in. o nieobecnościach, nadgodzinach, delegacjach i urlopach. Czas pracy zatwierdzany jest przez przełożonego w systemie. Systemowa ewidencja czasu pracy ułatwiła naliczanie i kontrolę wieloskładnikowych wynagrodzeń.

Wnioski: Integracja procesów w firmie, dzięki rozwiązaniu ERP, procentuje usprawnieniem działalności oraz podniesieniem efektywności i poprawie komunikacji wewnątrz firmy. To natomiast przekłada się bezpośrednio na stałe podnoszenie, jakości usług świadczonych naszym klientom zarówno w Polsce, jak i na całym świecie.

3.4. Podsumowanie wyników

Podsumowanie wyników wywiadów przedstawiono w tabeli 1

Tab. 1. Zmiany, jakie wprowadziło grupowe wdrożenie systemu ERP w spółkach zależnych grupy kapitałowej

Obszar funkcjonalności	Firma 1	Firma 2
Finansowy	Implementacja gotowych raportów grupowych oraz możliwość generowania nowych. Łatwiejszy dostęp do danych. Automatyzacja rozliczeń kontraktów długoterminowych i różnic kursowych. Skrócony proces akceptacji płatności. Nowy plan kont spójny z grupą. Wdrożenie mechanizmów ułatwiających rozliczenia podatkowe.	Implementacja gotowych raportów grupowych. Łatwiejszy dostęp do danych. Automatyzacja rozliczeń kontraktów długoterminowych i różnic kursowych.. Nowy plan kont spójny z grupą. Wprowadzenie elementów PSP. Utrudnione rozliczenia podatkowe
Logistyczny	Rejestracja zamówień w systemie. Weryfikacja i akceptacja dokumentów w systemie z dowolnej lokalizacji. Eliminacja obiegu dokumentów w formie papierowej. Automatyczne rozliczania materiałów i surowców wykorzystanych w produkcji z jednoczesnym księgowanie ich w tle. Dodatkowe raporty wyliczające przerób na projekcie w dowolnym momencie	Rejestracja zamówień w systemie. Weryfikacja i akceptacja dokumentów w systemie z dowolnej lokalizacji. Wdrożenie dodatkowego systemu usprawniającego rozliczenie z podwykonawcami i klientami. Dostęp do raportów systemowych odzwierciedlających działania finansowe na projektach.
Kadrowo-płacowy	Nie wdrażano	Rejestracja i akceptacja czasu pracy w systemie w odniesieniu do poszczególnych projektów. Wdrożenie pulpitu menedżera czasu pracy. Łatwiejsze naliczanie wynagrodzeń.
Integracja procesów	Procesy operacyjne - wdrożenie grupowego standardu	Procesy operacyjne - wdrożenie grupowego standardu procesów

	odzwierciedlającego rzeczywisty postęp na poszczególnych projektach, pozwalający na prowadzenia zaawansowanej kontroli technicznej realizacji. Usprawnienie akceptacji płatności. Zminimalizowanie nakładu pracy przy wprowadzaniu danych. Usprawnienie pracy poprzez jednolity standard ewidencji i raportowania. Wspólna platforma sprzętowa i administracja systemu . Dostęp do pełnej i aktualnej informacji. Zdecydowana poprawa komunikacji wewnątrz grupy. Procesy strategiczne : porównywalność danych finansowych dotyczących kontraktów, co przedkłada się na precyzyjniejsze planowanie, lepsze zarządzanie majątkiem trwałym i zapasami.	biznesowych dostosowanego do lokalnej spółki , usprawnienie pracy poprzez jednolity standard ewidencji i raportowania. Wspólna platforma sprzętowa i administracja systemu . Dostęp do pełnej i aktualnej informacji. Zdecydowana poprawa komunikacji wewnątrz grupy. Procesy strategiczne : porównywalność danych finansowych dotyczących kontraktów, co przedkłada się na precyzyjniejsze planowanie. lepsze zarządzanie zasobami ludzkimi

Źródło: Opracowanie własne

4. Podsumowanie

Dużą rolę w procesie kształtowania przedsiębiorstwa odgrywa konkurencyjność i rozwój. Sukces odnoszą tylko te firmy, które ulegają ciągłej modernizacji.

Tworzenie i funkcjonowanie grup kapitałowych ma na celu: przyspieszenie wzrostu i pozycji rynkowej, uzyskanie efektu synergii, wzrost konkurencyjności firm wchodzących w jej skład. Samo uczestnictwo w grupie kapitałowej może znacznie wpłynąć na wzrost konkurencyjności spółki. Międzynarodowy zasięg grup kapitałowych stanowi spore wyzwanie dla efektywnego zarządzania. Jednym z rozwiązań zarządzania grup kapitałowych jest ujednolicenie standardów biznesowych we wszystkich spółkach grupy i wprowadzenie wspólnego modelu biznesu. Często stosowaną metodą jest ujednolicenie systemu ERP we wszystkich spółkach grupy. Wprowadzenie jednego zintegrowanego sytemu zarządzania ma wiele zalet między innymi: wspólne wzorce raportowania, ten sam system zarządzania, globalny przepływ informacji oraz czerpanie korzyści z dobrych praktyk od najlepszych spółek w grupie. Stanowisko takie potwierdza przeprowadzone badanie. Zmiany, jakie zaszły

w obydwu firmach po wdrożeniu grupowego rozwiązania systemowego okazały się zdecydowanie pozytywne na funkcjonowanie spółek zależnych.

Wśród najistotniejszych efektów jakie uzyskano należy podkreślić: funkcjonowanie wspólnego modelu biznesowo- informatycznego, funkcjonującego we wszystkich spółkach grupy, uporządkowanie bazy danych, zwiększenie przejrzystości informacji, usprawnienie wielu procesów w spółkach grupy a przede wszystkim zwiększenie efektywności zarządzania grupą kapitałową . Jedynym utrudnieniem, jakie wprowadziła grupowa implementacja jest rozliczenie podatków w firmie 2, co było wynikiem wielu różnic pomiędzy rozwiązaniem grupowym a wymaganiami wynikającymi z polskiego prawa. Wdrożenie ujednoliconego systemu może mieć korzystny wpływ na rozwój uczestników grupy pod warunkiem skutecznego zaimplementowania biorąc pod uwagę wszystkie różnice wynikające z lokalnego prawa i biznesu.

Literatura

1. Trocki M.: Grupy kapitałowe. Tworzenie i funkcjonowanie. PWN, Warszawa, 2004.
2. Zob. art. 3 ust. 1 pkt 44 ustawy z 29.09.1994 r. o Rachunkowości (tekst jedn. Dz.U. z 2013 r. poz. 330).
3. Zob. art. 2 pkt 24 ustawy z 27.05.2004 r. o funduszach inwestycyjnych (Dz.U. Nr 146, poz. 1546, z późn. zm.).
4. http://mfiles.pl/pl/index.php/Systemy_ERP stan na dzień 09.01.2017
5. Chmielarz W.: Zarządzanie projektami @ rozwój systemów informatycznych zarządzania. Wydawnictwa Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa, 2013.
6. Lech P.: Zintegrowane systemy zarządzania ERP/ERPII .Wykorzystanie w biznesie, wdrażanie. Difin, Warszawa, 2003.
7. Aluchna M., Cygler J.,Marciszewska E., Materna G., Witek-Hajduk M.: Kooperencja przedsiębiorstw w dobie globalizacji: Wyzwania strategiczne i uwarunkowania prawne. Wolters Kluwer, Warszawa, 2013.
8. Romanowska M., Trocki M., Wawrzyniak B.: Grupy kapitałowe w Polsce. Difin, Warszawa, 2000.
9. Rebstock M., Selig J.G.: Development and Implementation Strategies for International ERP Software Projects. Proceedings of the 8th European Conference on Information Systems, Wiedeń, 2000.
10. Stankiewicz M.: Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji. TNOiK „Dom Organizatora", Toruń, 2005.

Mgr Małgorzata CHOROMAŃSKA
Katedra Systemów Informacyjnych Zarządzania
Uniwersytet Warszawski
02-678 Warszawa, ul. Szturmowa 1
Tel. 695 40 35 45
e-mail: malgorzatachoromanska@gmail.com