

Rachunkowość jako źródło informacji w zarządzaniu małymi i średnimi przedsiębiorstwami

Accounting as a source of information in the management of small and medium-sized enterprises

Abstract

In the modern economy, the ability to make effective use of information is one of the most important factors affecting efficient management of an organization. It often determines organization's competitive advantage. Accounting system, providing multi-sectional data used for implementation of all management functions, is a crucial part of the information system of the company.

This article shows the importance of accounting as an important source of information used in small and medium-sized enterprises management. On the basis of the author's own studies, level of use of information generated by the accounting in small and medium-sized enterprises was assessed. Identification of barriers in use of such information was made.

Keywords: accounting, information, information system, small and medium enterprises, management

Streszczenie

We współczesnej gospodarce umiejętność efektywnego wykorzystywania informacji jest jednym z najważniejszych czynników wpływających na sprawne i skuteczne zarządzanie organizacją i często decyduje o jej przewadze konkurencyjnej. Duże znaczenie w systemie informacyjnym przedsiębiorstwa ma system rachun-

kowości, który może dostarczać wieloprzekrojowych danych, wykorzystywanych do realizacji wszystkich funkcji zarządzania.

W artykule poruszono problematykę znaczenia rachunkowości jako ważnego źródła informacji w zarządzaniu małymi i średnimi przedsiębiorstwami. Na podstawie przeprowadzonych badań własnych podjęto próbę oceny stopnia wykorzystania informacji generowanych przez rachunkowość przez małe i średnie przedsiębiorstwa oraz dokonano identyfikacji barier wykorzystywania tych informacji.

Słowa kluczowe: rachunkowość, informacje, system informacyjny, małe i średnie przedsiębiorstwa, zarządzanie

Wprowadzenie

Dynamiczne zmiany zachodzące w gospodarce, coraz większa złożoność zjawisk i procesów w nich występujących oraz wzrastająca konkurencja powodują, że zarządzanie współczesnym przedsiębiorstwem wymaga dostępu do wiarygodnego, charakteryzującego się wysoką jakością systemu informacji.

Informacje traktowane są współcześnie jako strategiczny zasób przedsiębiorstwa [zob. Martyniak (red.), 1997, s. 10], a realizacja podstawowych funkcji zarządzania, takich jak planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie, nie może odbywać się bez dostępu do istotnych, aktualnych i prawidłowych informacji. Informacje wykorzystywane są przez przedsiębiorstwa zarówno w zarządzaniu strategicznym, jak i operacyjnym. Właściwie wykorzystane informacje ułatwiają trafne wytyczenie strategii organizacji, na ich podstawie zarządzający wyznaczają plany działania, dokonują kontroli wielu procesów zachodzących w przedsiębiorstwie czy budują systemy motywacyjne. Wykorzystanie odpowiednich informacji w procesie podejmowania decyzji ogranicza ryzyko popełniania błędów.

Informacje wykorzystywane w zarządzaniu mogą pochodzić z różnych źródeł i mogą dotyczyć zarówno zewnętrznego otoczenia organizacji, jak i jego wewnętrznych procesów.

Szczególną rolę w procesie pozyskiwania informacji odgrywa rachunkowość. Jest to najstarszy skodyfikowany element systemu zarządzania oraz metod gromadzenia i przetwarzania informacji (Lech, 2005, s. 119). Jak podkreśla J. Turyna, współczesna rachunkowość jest przede wszystkim zróżnicowanym funkcjonalnie i metodologicznie systemem informacji gospodarczej, o wielorakiej metodologii, funkcjach, zakresie gromadzonych informacji dla potrzeb sprawozdawczych i zarządczych, wykraczających poza dotychczasowe

we pojęcie księgowości, ukierunkowanym zarówno na odbiorców zewnętrznych i cele sprawozdawcze (rachunkowość finansowa), jak też odbiorców wewnętrznych (menedżerowie) i wspomaganie procesów podejmowania decyzji (2006, s. 140). Rachunkowość jako system informacyjny zajmuje się przeszłością, rejestrując zdarzenia, procesy gospodarcze minionego okresu. Ale dzięki nowoczesnej technice obliczeniowej umożliwiającej wykorzystanie nowoczesnych metod analityczno-kontrolnych (rachunek kosztów działań, analiza krytycznych rozmiarów produkcji, analiza portfelowa itp.) rachunkowość poszerzyła swą domenę – dostarcza informacji wyjaśniających, prognostycznych, „nawiązujących” do warunków początkowych (informacji protokolarno-historycznych) uzyskiwanych na podstawie określonych formuł rachunkowo-technicznych lub odpowiednich hipotez empirycznych oraz informacji strategicznych [Cebrowska (red.) 2006, s. 149].

Wzrost zapotrzebowania na informacje zarządcze był podstawą do wyodrębnienia się rachunkowości finansowej i zarządczej.

Rachunkowość finansowa jest ewidencyjną częścią rachunkowości. Jej celem jest gromadzenie, przetwarzanie informacji o działalności przedsiębiorstwa oraz prezentacja tych informacji w formie sprawozdań finansowych (zob. Gabrusewicz, Kamela-Sowińska, Poetschke, 2002, s. 30).

Rachunkowość zarządcza jest systemem gromadzenia, agregacji, klasyfikacji, analizy i prezentowania informacji finansowych i niefinansowych wspomagających kierownictwo przedsiębiorstwa w podejmowaniu decyzji i kontroli ich realizacji (Jarugowa, 1994, s. 9).

Rachunkowość obejmuje nie tylko pomiar ekonomiczny, ale także szacowanie wielkości ekonomicznych oraz sterowanie tymi wielkościami w celu utrzymania równowagi ekonomicznej podmiotu (Kaszuba-Perz, Szydelko, 2004, s. 10).

Rozwój systemów informatycznych spowodował, że przedsiębiorcy mogą mieć dostęp do wieloprzekrojowych informacji, ujętych w takich przekrojach i dotyczących takich obszarów działalności przedsiębiorstwa, jakie są pożądane przez zarządzających.

W artykule założono, że informacje generowane przez rachunkowość nie są w dostatecznym stopniu wykorzystywane w procesie zarządzania małymi i średnimi przedsiębiorstwami. W celu zweryfikowania założonej tezy, w okresie od 1 do 30 kwietnia 2016 roku przeprowadzono badania ankietowe. Skierowano je do osób związanych z zarządzaniem przedsiębiorstwem.

Ankiety przesłano za pomocą poczty e-mail do 400 firm, przy czym otrzymano wypełnione poprawnie ankiety od 50 firm.

Celem badań była identyfikacja poziomu wykorzystywania wybranych informacji generowanych przez rachunkowość w zarządzaniu organizacją, jak również określenie barier ich wykorzystywania. Założono przy tym następujące hipotezy robocze:

- informacje wynikające z systemu rachunkowości nie są dostosowane do potrzeb informacyjnych zarządzających,
- informacje wynikające z systemu rachunkowości nie są potrzebne do zarządzania organizacją,
- osoby zarządzające nie znają dokładnie problematyki rachunkowości,
- menedżerowie nie wiedzą, jakie informacje wykorzystywać do zarządzania organizacją,
- występuje brak czasu na odpowiednie przetwarzanie danych,
- generowane przez programy raporty nie odpowiadają potrzebom zarządzających,
- występują częste zmiany regulacji z zakresu rachunkowości, które wymagają ciągłego ich śledzenia,
- wykorzystywane programy finansowo-księgowo są zbyt skomplikowane,
- osoby zarządzające mają ograniczony dostęp do informacji księgowych,
- obserwuje się brak akceptacji przez zarząd potrzeby wykorzystywania informacji księgowych w zarządzaniu,
- zarządzający nie mają wpływu na kształtowanie rodzaju informacji,
- brak możliwości uczestnictwa zarządzających w szkoleniach z zakresu rachunkowości.

Otrzymane wyniki badań, ze względu na brak reprezentacyjności próby, nie mogą być podstawą do uogólnień, jednak wskazują na występujące problemy, które wymagają dalszych badań.

Specyfika zarządzania małymi i średnimi przedsiębiorstwami

Powstawanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw jest przejawem aktywności gospodarczej społeczeństwa. Powoduje nie tylko spełnianie aspiracji zawodowych przedsiębiorców, ale wpływa również na wzrost ich możliwości oraz przyczynia się do rozwoju gospodarczego poszczególnych re-

gionów i krajów. W literaturze przedmiotu podkreśla się wiele pozytywnych aspektów ich funkcjonowania na rynku, zwracając uwagę na ekonomiczne, społeczne i ekologiczne efekty ich funkcjonowania (Safin, 2013, s. 48).

Definicje MŚP są dość zróżnicowane, gdyż opierają się nie tylko na kryteriach ilościowych, ale również jakościowych. Do jakościowych cech charakteryzujących małe i średnie przedsiębiorstwa można zaliczyć niezależność finansową, jedność własności i zarządzania, udział w rynku czy strukturę organizacyjną (Jaworski, 2011, s. 162). Najczęściej stosowane kryteria ilościowe to liczba zatrudnionych osób, wielkość przychodów oraz wartość majątku.

Ustawa z dnia 2 lipca 2004 roku o swobodzie działalności gospodarczej, opierając się na kryteriach ilościowych, reguluje istotę mikroprzedsiębiorstw, małych i średnich przedsiębiorstw. Zgodnie z tą ustawą za mikroprzedsiębiorcę uważa się przedsiębiorcę, który w co najmniej jednym z dwóch ostatnich lat obrotowych: zatrudniał średniorocznie mniej niż 10 pracowników, osiągnął roczny obrót netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz operacji finansowych nieprzekraczający równowartości w złotych 2 mln euro lub sumy aktywów jego bilansu sporządzonego na koniec jednego z tych lat nie przekroczyły równowartości w złotych 2 mln euro (art. 104). Dla małych przedsiębiorców, kryteria te wynoszą: średnioroczne zatrudnienie mniej niż 50 pracowników roczny obrót netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz operacji finansowych nieprzekraczający równowartości w złotych 10 mln euro lub suma aktywów nieprzekraczająca równowartości w złotych 10 mln euro (art. 105). Średni przedsiębiorca to taki, który w co najmniej jednym z dwóch ostatnich lat obrotowych zatrudniał średniorocznie mniej niż 250 pracowników oraz osiągnął roczny obrót netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz operacji finansowych nieprzekraczający równowartości w złotych 50 mln euro lub sumy aktywów jego bilansu sporządzonego na koniec jednego z tych lat nie przekroczyły równowartości w złotych 43 mln euro (art. 106)¹.

Ustawa o rachunkowości do przedsiębiorstw mikro zalicza te spółki handlowe (osobowe i kapitałowe, w tym również w organizacji) oraz część spółek

¹ Wyrażone w euro wielkości przelicza się na złote według średniego kursu ogłaszanego przez Narodowy Bank Polski w ostatnim dniu roku obrotowego wybranego do określenia statusu przedsiębiorcy, art. 107 Ustawy z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej (Dz.U. 2004 nr 173 poz. 1807 z późn. zm.), art. 104.

cywilnych, które nie przekroczyły co najmniej dwóch z następujących trzech wielkości: 1,5 mln zł – w przypadku sumy aktywów bilansu na koniec roku obrotowego, 3 mln zł – w przypadku przychodów netto ze sprzedaży towarów i produktów za rok obrotowy, 10 osób – w przypadku średniorocznego zatrudnienia w przeliczeniu na pełne etaty (art. 3, ust. 1a). Do przedsiębiorstw mikro ustawa o rachunkowości zalicza również osoby fizyczne, spółki cywilne osób fizycznych, spółki jawne osób fizycznych oraz spółki partnerskie, jeżeli przychody netto tych jednostek ze sprzedaży towarów, produktów i operacji finansowych wyniosły równowartość w walucie polskiej nie mniej niż 1,2 mln euro i nie więcej niż 2 mln euro (art. 3, ust. 1a). W odniesieniu do małych przedsiębiorstw kryteria te wynoszą 17 mln zł – w przypadku sumy aktywów bilansu na koniec roku obrotowego, 34 mln zł – w przypadku przychodów netto ze sprzedaży towarów i produktów za rok obrotowy, 50 osób – w przypadku średniorocznego zatrudnienia w przeliczeniu na pełne etaty, przy czym zgodnie z ustawą podmiot ten nie może przekroczyć co najmniej dwóch z trzech podanych wielkości (art. 3, ust. 1c).

Przedstawione kryteria ilościowe podziału przedsiębiorstw na małe, średnie i duże sprawiają, że grupa tych przedsiębiorstw jest dość zróżnicowana. Różny też jest poziom złożoności procesów zarządzania w tych podmiotach, co wpływa na zróżnicowanie ich potrzeb informacyjnych. Z innymi problemami spotyka się przedsiębiorstwo prowadzone w formie jednoosobowej działalności gospodarczej, a z innymi prowadzone w formie spółki z o.o.

Spośród badanych przedsiębiorstw 48% prowadzi jednoosobową działalność gospodarczą, 28% spółkę z o.o., 22% spółkę osobową i 2% spółkę akcyjną. Większość badanych przedsiębiorstw (84%) zatrudnia do 50 pracowników, 10% od 51 do 100; 6% od 101 do 250. Zdecydowana większość badanych przedsiębiorstw prowadzi działalność usługową (52%), 32% działalność mieszaną, produkcyjno-usługową lub produkcyjno-handlową, 10% działalność wyłącznie handlową, a tylko 6% działalność wyłącznie produkcyjną.

Zazwyczaj przedsiębiorcy oceniali swoją sytuację ekonomiczną jako dobrą (44% badanych), 18% wskazywało na sytuację bardzo dobrą, 34% przeciętną, a tylko 4% badanych przedsiębiorstw oceniało ją jako trudną.

O zakresie informacji generowanych przez rachunkowość decyduje forma jej prowadzenia. Znacznie mniej informacji mogą uzyskać przed-

siębiorstwa prowadzące podatkową księgę przychodów i rozchodów, gdyż jej wartość informacyjna jest ograniczona. W mniejszym stopniu z danych z rachunkowości mogą też korzystać firmy, które powierzają sposób prowadzenia rachunkowości firmom zewnętrznym.

Spośród badanych ponad połowa (54%) prowadzi podatkową księgę przychodów i rozchodów, 44% księgę handlową, a 2% inną formę księgowości. Przy czym 54% przedsiębiorstw zleca prowadzenie rachunkowości firmie zewnętrznej, a 46% prowadzi ją we własnym zakresie.

Nie zawsze osoby zarządzające małymi i średnimi przedsiębiorstwami mają wysoką wiedzę z zakresu rachunkowości. Ponad połowa badanych (54%) ocenia poziom swojej wiedzy w tym zakresie jako średni, 16% uważa, że ich wiedza jest wysoka i tyle samo procent, że jest niska (14% badanych nie udzieliło odpowiedzi na to pytanie). Spośród zarządzających w badanych przedsiębiorstwach, tylko 22% ma wykształcenie ekonomiczne, 22% badanych sugeruje zaś, że mimo że nie ma wykształcenia ekonomicznego, to ma duże doświadczenie praktyczne w tym zakresie.

Dla niektórych osób (12%) wiedza z zakresu rachunkowości nie jest potrzebna do zarządzania, bo kwestiami rachunkowości zajmuje się dział księgowości, 8% badanych uważa, że wiedza z rachunkowości w ogóle nie jest potrzebna do zarządzania organizacją, 11% wykorzystuje ją w małym zakresie, a tylko 17% w dużym. Dla 17% badanych informacje z rachunkowości służą wyłącznie do rozliczeń z ZUS i Urzędem Skarbowym, a 14% umożliwiają optymalizację podatkową. 10% badanych informacje z systemu rachunkowości umożliwiają wykrywanie i zapobieganie nadużyciom.

Nieliczna grupa zarządzających w małych i średnich przedsiębiorstwach (10%) uważa, że informacje uzyskiwane z rachunkowości stanowią ważny zasób przedsiębiorstwa, bez którego zarządzanie organizacją nie byłoby możliwe.

Przedstawione wybrane cechy charakteryzujące badaną zbiorowość wskazują, że zasoby informacyjne rachunkowości nie zawsze są doceniane przez osoby zarządzające w małych i średnich przedsiębiorstwach. Należy jednak podkreślić, że w obecnych warunkach gospodarowania każda organizacja, niezależnie od jej wielkości, profilu działalności lub struktury organizacyjnej, aby być skuteczną, musi w przemyślany sposób realizować wszystkie funkcje zarządzania, wykorzystując przy tym swój system informacyjny. Sukces może zapewnić jej orientacja na ciągłe udoskonalanie procesów zachodzących w przedsiębiorstwie, a to wymaga dostępu do informacji. Informacje

powinny być wykorzystywane szczególnie w tych obszarach, które będą miały największy wpływ na funkcjonowanie i efekty przedsiębiorstwa.

Jednym z nich jest ustalenie właściwej wizji i misji. Wizja stanowi pragnienie, które wyrażone jest poprzez możliwie najszerszy krąg kadry kierowniczej, natomiast misja ujmuje kulturę organizacyjną oraz filozofię funkcjonowania danego przedsiębiorstwa, style zarządzania, a także strategię, uwzględniając potencjał produkcyjny i finansowy przedsiębiorstwa (Sikorski, 2008, s. 10–11). Właściwe ustalenie misji i strategii opiera się nie tylko na informacjach pochodzących z zewnątrz przedsiębiorstwa, ale również na generowanych przez rachunkowość, pozwalających na weryfikację wstępnych zamierzeń i dostarczających wielu mierników.

Zbiory danych pochodzących z rachunkowości, występujące trendy i tendencje mogą być też podstawą do planowania. Na każdym jego etapie, takim jak określenie celu lub celów, bieżąca ocena sytuacji, ustalenie odpowiedniej procedury, ustalenie harmonogramu pracy, przypisanie odpowiedzialności, sprawdzanie planu pod względem wykonalności i kosztów (zob. Sikorski, 2008, s. 12), korzysta się z danych rachunkowości.

Umiejętność efektywnego wykorzystania informacji ma wpływ również na poziom organizacji działalności przedsiębiorstwa. Są one również podstawą do podejmowania decyzji.

W małych i średnich przedsiębiorstwach poprawna realizacja wszystkich funkcji zarządzania jest w pewnym stopniu utrudniona. Nierzadko osoba zarządzająca zmuszona jest do realizacji wszystkich funkcji równocześnie. Wymaga to od niej dużej wiedzy i ogromnego zaangażowania. Niemniej aby podmioty te skutecznie konkurowały na rynku, muszą – podobnie jak duże przedsiębiorstwa – umieć wykorzystywać w praktyce właściwe techniki i narzędzia zarządzania, umożliwiające im podejmowanie racjonalnych decyzji, opartych na wiarygodnej bazie informacji.

Rola systemu informacyjnego rachunkowości

W sprawnym i skutecznym zarządzaniu współczesnym przedsiębiorstwem dużą rolę odgrywa dostęp do odpowiednich i aktualnych informacji. Informacje to dane zaprezentowane w sposób mający znaczenie, natomiast dane definiuje się jako surowe liczby i fakty odzwierciedlające jakiś pojedynczy aspekt rzeczywistości (Griffin, 2004, s. 6). Informację określa się też jako uporządkowaną i przeanalizowaną wiadomość, sygnał, który otrzymuje

odbiorca, przekazany mu w odpowiedniej (zrozumiałej) postaci, a na który zgłasza on zapotrzebowanie w związku z realizacją określonych celów [Świderska (red.), 2003, s. 52].

Wykorzystywane w zarządzaniu informacje tworzą system informacyjny przedsiębiorstwa. System ten gromadzi, przetwarza, tworzy i raportuje informacje użyteczne w zarządzaniu przedsiębiorstwem, bez względu na ich mierzalny czy też niemierzalny charakter, ekonomiczne czy też inne cechy [Karmańska (red. nauk.), 2006, s. 137]. System informacyjny to zbiór współpracujących elementów, które zbierają dane (input), zmieniają ich treść i formę (processing), emitują dane i informacje (output) oraz dostarczają sprzężenia zwrotnego (feedback), aby osiągnąć zamierzony cel (Stair, Reynolds, 2003, s. 7). Sprawność systemu informacyjnego, jak podkreśla Z. Mikołajczyk, zależy zarówno od doboru właściwych metod tworzenia oraz obróbki informacji, jak i od sposobu ich przekazania odbiorcom (Mikołajczyk, 1998, s. 240).

Dużą rolę w tworzeniu systemu informacyjnego przedsiębiorstwa odgrywa rachunkowość, zarówno finansowa, jak i zarządcza. Wraz z rozwojem systemów informatycznych pojawiła się możliwość generowania z systemów rachunkowości wieloprzekrojowych danych, dotyczących różnych obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa, dostosowanych do potrzeb zarządczych.

Nasuwa się jednak pytanie, czy rachunkowość finansowa, której zasady prowadzenia regulowane są ściśle przez ustawę o rachunkowości oraz podlegająca normom i standardom międzynarodowym, jest w stanie dostarczyć odpowiednich informacji zarządzającym oraz jaki jest wpływ zarządzających na kształtowanie tych informacji.

Zgodnie z regulacjami ustawy o rachunkowości za sposób ustalania polityki rachunkowości odpowiada kierownik jednostki. Opracowując taką politykę, kierownik ma możliwość wyboru różnych rozwiązań dopuszczonych ustawą (art. 8, ust. 1), które powinny być dostosowane do specyfiki firmy i jej potrzeb informacyjnych, a jednocześnie powinny zapewnić wyodrębnienie w rachunkowości wszystkich zdarzeń istotnych do oceny sytuacji majątkowej i finansowej oraz wyniku finansowego jednostki. Duże znaczenie przy tworzeniu właściwego systemu informacyjnego ma zwrócenie uwagi na wartość informacyjną zakładowego planu kont, a zwłaszcza kont niższego poziomu analityki, które mogą dostarczać szczegółowych informacji, odpowiednich dla potrzeb zarządczych, niezbędnych w procesie planowania, kontroli bądź motywowania. Szczególnie ważne jest odpowiednie rozbudowanie

kont kosztów, które umożliwiają podejmowanie działań optymalizacyjnych i zwiększających efektywność działań.

System informacyjny rachunkowości w pewnym stopniu zależy również od możliwości stosowanych w praktyce programów finansowo-księgowych. Rozbudowane programy mają ogromne możliwości przetwarzania różnych danych oraz generowania odpowiednich raportów. Grupując dane w odrębnych modułach, np.: gospodarka magazynowa, kadry i płace, środki trwałe, pozwalają na ujęcie różnych dodatkowych informacji o elementach majątku bądź zdarzeniach gospodarczych. Pozwalają też na szybki dostęp do zestawu wskaźników ekonomicznych, charakteryzujących różne obszary działalności przedsiębiorstwa, takich jak np. płynność finansowa, rentowność, sprawność działania przedsiębiorstwa oraz poziom zadłużenia. Ogromną rolę w dostarczaniu informacji mają sprawozdania finansowe, które w przejrzysty sposób obrazują sytuację majątkową i finansową jednostki.

Problemem dla zarządzających może być jednak duży poziom skomplikowania tych programów, co ogranicza możliwości wykorzystywania odpowiednich informacji. Szczególnie dotyczy to małych i średnich podmiotów gospodarczych, które zazwyczaj mają ograniczone możliwości zatrudniania wysokiej klasy specjalistów z tej dziedziny. Ponadto programy te co pewien czas są aktualizowane, ciągle zmieniają się też różne regulacje prawne, w zakresie podatków i rachunkowości, co pociąga za sobą konieczność systematycznego doskonalenia umiejętności i zniechęca często do pełnego wykorzystywania wszystkich możliwości.

Przydatnych informacji dla potrzeb zarządzania przedsiębiorstwem może dostarczać rachunkowość zarządcza. Zaspokaja ona potrzeby informacyjne odbiorców wewnętrznych i jest zorientowana na efektywną działalność przedsiębiorstwa w przyszłości (zob. Gabrusewicz, Kamela-Sowińska, Poetschke, 2002, s. 32–32). Współcześnie tworzy ona system zbudowany z dwóch – silnie na siebie wzajemnie oddziaływujących – podsystemów: rachunkowości zarządczej zorientowanej na zarządzanie strategiczne i rachunkowości zarządczej zorientowanej na zarządzanie operacyjne [Karmańska (red. nauk.), 2006, s. 96]. W porównaniu z rachunkowością finansową nie jest ona regulowana prawem, w związku z tym menedżerowie mogą stosować elastyczniejsze rozwiązania, wynikające z potrzeb przedsiębiorstwa.

Rachunkowość zarządcza dostarcza wielu narzędzi wspomagających efektywne podejmowanie decyzji, dotyczących różnych obszarów działalności

przedsiębiorstwa. Jednym z przydatnych narzędzi zarządzania, służącym do mierzenia efektywności przedsiębiorstwa, jest strategiczna karta wyników, opracowana przez R.S. Kaplana oraz D.P. Nortona. W karcie występują cztery perspektywy patrzenia na efektywność firmy: finansowa, klienta, procesów wewnętrznych i rozwoju (Kaplan, Norton, 2001, s. 11). Umożliwia to wyraźne przełożenie celów organizacji na konkretne mierniki, przez co pozwala na systematyczną kontrolę stopnia ich realizacji, ułatwia kompleksowe spojrzenie na osiągnięcia organizacji oraz planowanie przyszłości.

Rachunkowość dostarcza też wielu przydatnych narzędzi do zarządzania kosztami. Podstawowym narzędziem generowania informacji kosztowej jest rachunek kosztów, który jest ważnym elementem rachunkowości finansowej, ponieważ umożliwia uzyskanie poprawnych wielkości sprawozdań finansowych, takich jak: wartość zapasów wyrobów gotowych, wartość produkcji w toku, biernie i czynne rozliczenia międzyokresowe kosztów, koszt wytworzenia sprzedanych produktów, koszt zarządu i sprzedaży (Świdorska, 2000, s. 45). Wielkości te mogą być wykorzystywane w zarządzaniu do porównywania planowanych kosztów z faktycznymi i ustalania odchyłeń, a trendy dotyczące ich kształtowania się w przeszłości mogą mieć pewien wpływ na planowanie kosztów. Mogą być również podstawą do oceny efektywności gospodarowania zasobami przedsiębiorstwa.

Wzrost znaczenia kosztów w procesie podejmowania decyzji spowodował, że obok rachunku kosztów pełnych, opartego na kosztach już poniesionych, wykształcił się rachunek kosztów zmiennych, w którym całkowite koszty własne przedsiębiorstwa dzieli się na koszty zmienne proporcjonalnie do wielkości produkcji oraz koszty stałe związane z określonym przedziałem czasu. Produktom przypisuje się koszty zmienne, a koszty stałe obciążają koszty okresu sprawozdawczego i w całości odnoszone są do wyniku okresu (zob. Gabrusewicz, Kamela-Sowińska, Poetschke, 2002, s. 79–81). Pozwala to przedsiębiorstwom na obliczenie progu rentowności oraz wykorzystanie rachunku marż pokrycia do ustalenia optymalnej wielkości i struktury produkcji.

Wykształciły się również rachunki kosztów wykorzystywane w strategicznym zarządzaniu, takie jak: rachunek kosztów działań (procesów), rachunek kosztów łańcucha wartości, rachunek kosztów cyklu życia produktów, rachunek kosztów docelowych, rachunek kosztów jakości, rachunek kosztów ciągłego doskonalenia, rachunek kosztów projektów innowacyjnych (Nowak, Wierzbiniński, za: Nowak, 2015, s. 219).

Pomocne narzędzie zarządzania stanowi również budżetowanie, które jest metodą wewnętrznego oddolnego planowania w przedsiębiorstwie, podporządkowanego realizacji strategicznych celów i efektywnemu wykorzystaniu zasobów (Komorowski, 1997, s. 16). Ułatwia ono planowanie, zapewnia koordynację działań różnych części organizacji, umożliwia komunikowanie się kierowników poszczególnych ośrodków odpowiedzialności, motywuje menedżerów do efektywnego działania, umożliwia kontrolę działalności, jest pomocne w ocenie pracy menedżerów (zob. Dury, 1995, s. 370, za: Świdarska, 2000, s. 196).

Narzędziem wspierającym procesy zarządzania jest controlling, rozumiany jako zintegrowany podsystemem kierowania, planowania, kontrolowania oraz informacji, który wspiera adaptację i koordynację całego systemu zarządzania bądź też jego proces nawigacji i sterowania gospodarczego za pomocą planu (Sierpińska, Niedbała, 2003, s. 12). Niektórzy identyfikują controlling z rachunkowością, inni zaś traktują go jako zmodyfikowaną rachunkowość ukierunkowaną na kłopoty w przedsiębiorstwie czy wiążą go też z rachunkowością zarządczą, która wspiera przy tym funkcje zarządzania. Controlling pozwala na pozyskiwanie informacji z księgowości i na tej podstawie stworzenie systemu wspierającego procesy: planowania, sterowania i kontroli (zob. Nowak, 2011, s. 16).

Rachunkowość zarządcza dostarcza także narzędzi pozwalających na zmniejszenie ryzyka związanego z podejmowaniem decyzji długookresowych. Należą do nich proste i dyskontowe metody oceny efektywności inwestycji. Do wstępnej selekcji projektów inwestycyjnych są wykorzystywane najczęściej metody proste, takie jak: okres zwrotu nakładów i prosta stopa zwrotu. Dokładniejszym narzędziem opłacalności przedsięwzięć inwestycyjnych są dyskontowe metody rachunku ekonomicznego, takie jak: długość okresu zwrotu, uwzględniająca wartość pieniądza w czasie, metoda wartości zaktualizowanej netto czy metoda wewnętrznej stopy zwrotu (zob. Gabrusewicz, Kamela-Sowińska, Poetschke, 2002, s. 352–360; Świdarska, 2000, s. 165–166).

Przedstawione, wybrane narzędzia rachunkowości wskazują na możliwości pozwalające na pozyskanie wiarygodnych informacji wykorzystywanych w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

Aby w optymalnym stopniu korzystać z informacji dostarczanych przez rachunkowość, należy wcześniej dokładnie określić rodzaj i zakres infor-

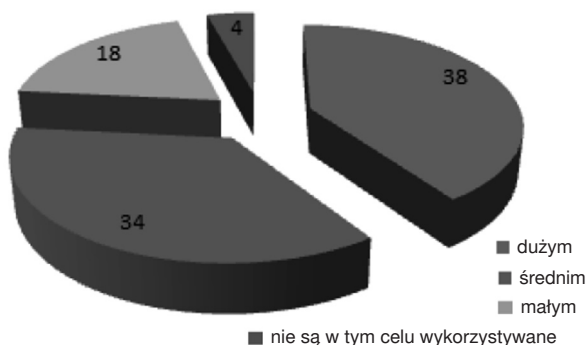
macji potrzebnych do sprawnego i skutecznego zarządzania. Pozwoli to na odpowiednie przygotowanie właściwych informacji i dostosowanie ich do potrzeb zarządzających.

Ocena stopnia wykorzystywania informacji księgowych w zarządzaniu organizacją

Zapotrzebowanie na informacje niezbędne do zarządzania małymi i średnimi przedsiębiorstwami jest zróżnicowane w zależności od ich wielkości, przedmiotu i zakresu prowadzonej działalności, liczby zatrudnionych osób czy planów dotyczących przyszłego rozwoju. Sposób wykorzystania tych informacji będzie jednak uzależniony od wiedzy i umiejętności osób zarządzających. Często osobami zarządzającymi w małych i średnich przedsiębiorstwach są ich właściciele, którzy realizują wiele funkcji zarządzania równocześnie. Dość często nie mają oni wykształcenia ekonomicznego, a ograniczone środki finansowe nie pozwalają im na zatrudnienie specjalistów z tej dziedziny. Stąd nie zawsze w optymalny sposób wykorzystują oni system informacyjny rachunkowości.

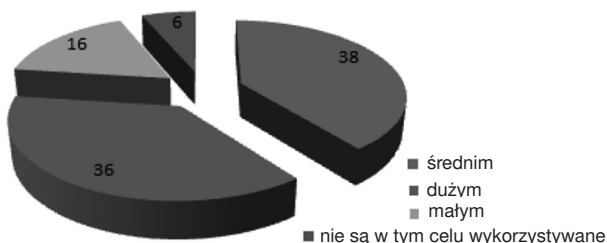
Spośród badanych przedsiębiorstw tylko 38% wykorzystuje w dużym stopniu informacje uzyskiwane z rachunkowości do planowania działalności, 34% badanych informacje te wykorzystuje w stopniu średnim, natomiast 22% w małym lub w ogóle. Podobny odsetek osób wykorzystuje informacje z rachunkowości do organizowania działalności.

Wykres 1. Ocena badanych, w jakim stopniu informacje uzyskiwane z ewidencji księgowej służą do planowania działalności (w %)



Źródło: Opracowanie własne

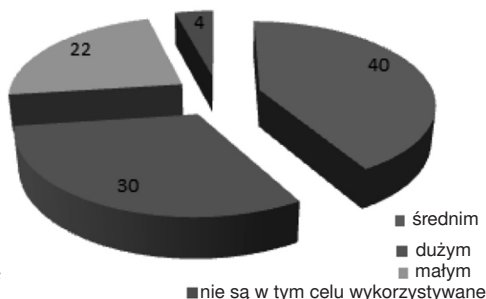
Wykres 2. Ocena badanych, w jakim stopniu informacje uzyskiwane z ewidencji księgowej służą do organizowania działalności (w %)



Źródło: opracowanie własne

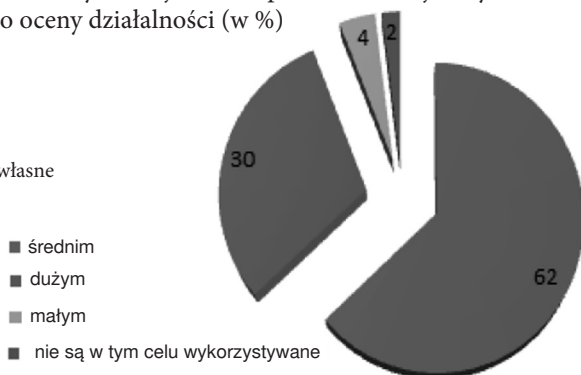
Nieco więcej, bo 40% badanych przedsiębiorstw, dane z ewidencji księgowej w dużym stopniu wykorzystuje do kontroli działalności, w średnim stopniu wykorzystuje te dane 30% przedsiębiorstw, a 26% badanych korzysta z danych księgowych do kontroli swojej działalności w małym stopniu lub w ogóle nie korzysta.

Wykres 3. Ocena badanych, w jakim stopniu informacje uzyskiwane z ewidencji księgowej służą do kontroli działalności (w %)



Źródło: opracowanie własne

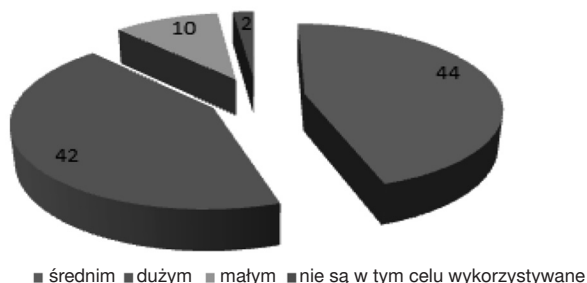
Wykres 4. Ocena badanych, w jakim stopniu informacje uzyskiwane z ewidencji księgowej służą do oceny działalności (w %)



Źródło: opracowanie własne

Dość mała grupa badanych przedsiębiorstw, bo zaledwie 30%, w dużym stopniu wykorzystuje informacje z ewidencji księgowej do oceny działalności, 62% przedsiębiorstw w stopniu średnim, natomiast tylko 6% badanych oceny dokonuje w małym stopniu lub w ogóle nie dokonuje.

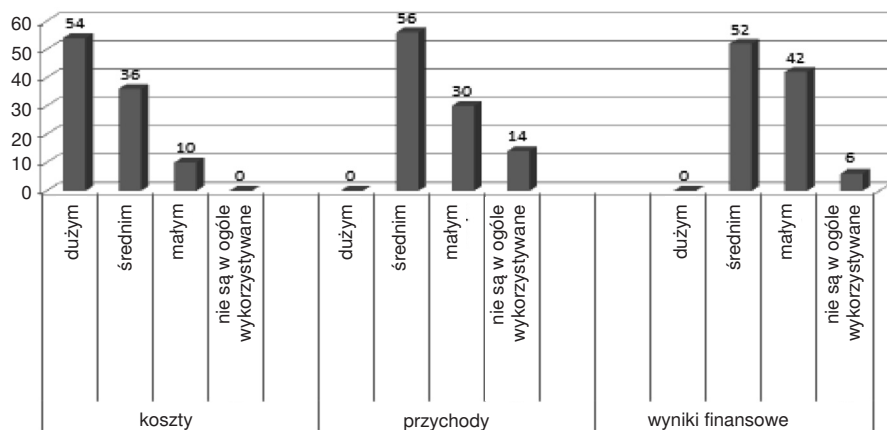
Wykres 5. Ocena badanych, w jakim stopniu informacje uzyskiwane z ewidencji księgowej służą do podejmowania decyzji (w %)



Źródło: Opracowanie własne

Realizacja funkcji, jaką jest podejmowanie decyzji w dość dużej grupie przedsiębiorstw (42%), oparta jest na informacjach z systemu rachunkowości w dużym stopniu, w 44% przedsiębiorstw w średnim, a w 12% w małym lub w ogóle.

Wykres 6. Ocena badanych, w jakim stopniu do zarządzania organizacją wykorzystują informacje o przychodach, kosztach i wynikach finansowych (w %)

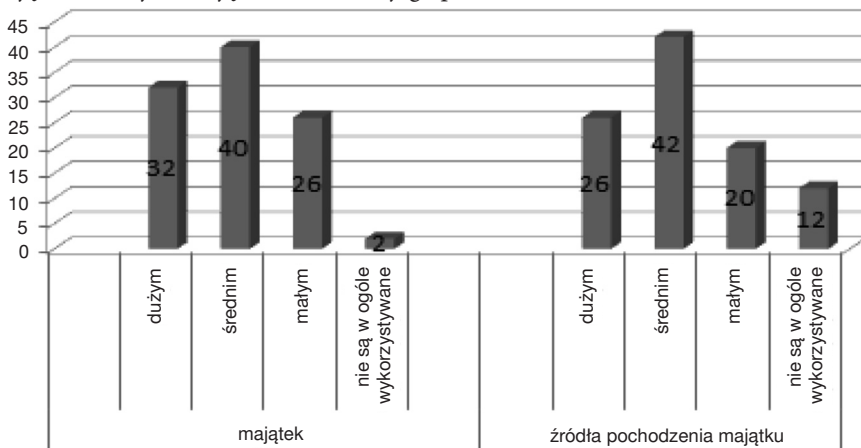


Źródło: Opracowanie własne

Dla badanych ważną kategorią podlegającą zarządzaniu są koszty, gdyż w żadnym z przedsiębiorstw nie odnotowano sytuacji, w której informacje o kosztach nie byłyby wykorzystywane: 54% badanych w dużym stopniu wykorzystuje w zarządzaniu informacje o kosztach, 35% w stopniu średnim, natomiast tylko 10% w stopniu małym.

Znacznie gorzej przedstawia się sytuacja, jeżeli chodzi o analizę przychodów i wyników finansowych. Żadne z badanych przedsiębiorstw nie wykorzystuje danych o tych kategoriach w dużym stopniu. W średnim stopniu dane o przychodach wykorzystuje do analizy 56% badanych przedsiębiorstw, a o wynikach finansowych 52%. Niepokojący jest fakt, że 30% badanych przedsiębiorstw w małym stopniu wykorzystuje, a 14% w ogóle nie wykorzystuje danych z rachunkowości do analizy przychodów. Podobna sytuacja jest w przypadku analizy wyników finansowych. Aż 42% badanych w małym stopniu wykorzystuje dane o wynikach finansowych w celach zarządczych, a 6% z danych tych w ogóle nie korzysta.

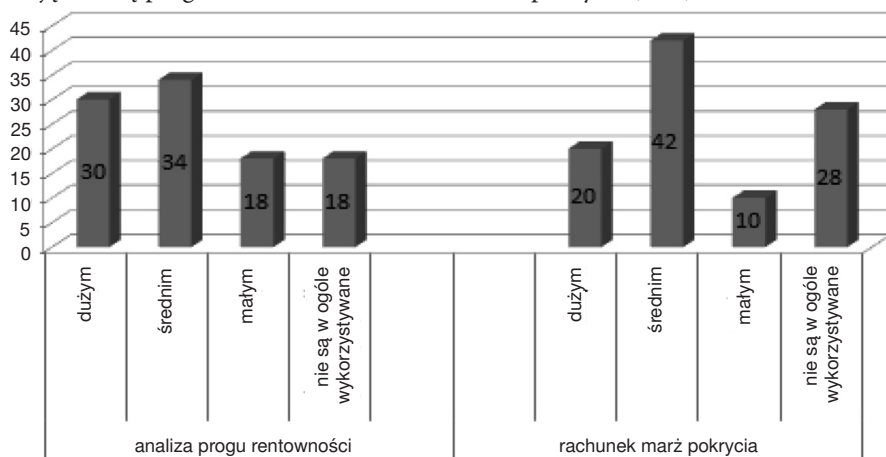
Wykres 7. Ocena badanych, w jakim stopniu do zarządzania organizacją wykorzystują informacje o majątku i źródłach jego pochodzenia (w %)



Źródło: Opracowanie własne

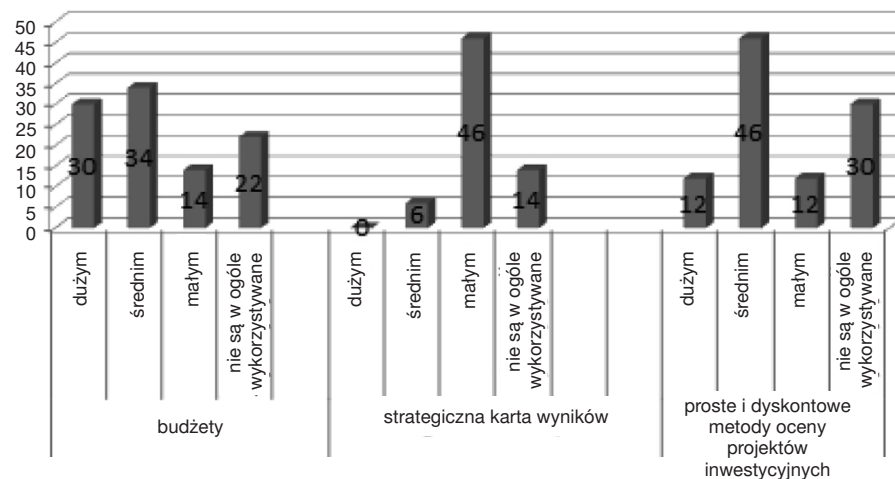
Dość duża grupa przedsiębiorstw w małym stopniu wykorzystuje też do zarządzania dane o majątku i źródłach jego pochodzenia.

Mimo że informacje generowane przez rachunkowość zarządczą mogą przyczyniać się do bardziej sprawnego i efektywnego zarządzania organizacją, liczba badanych przedsiębiorstw nie zawsze wykorzystuje je w sposób zadowalający.

Wykres 8. Ocena badanych, w jakim stopniu do zarządzania organizacją wykorzystują analizę progu rentowności i rachunek marż pokrycia (w %)

Źródło: Opracowanie własne

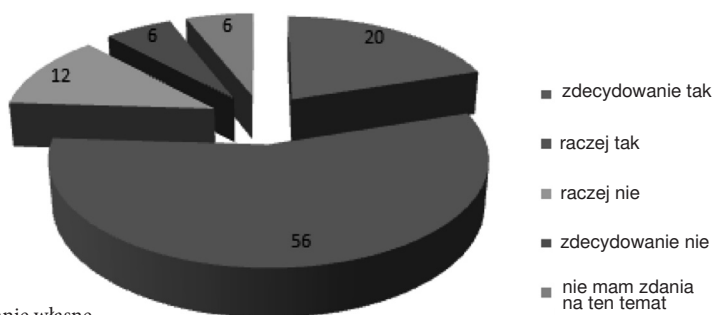
Z analizy progu rentowności w dużym i średnim stopniu korzysta 64% badanych, 62% przedsiębiorstw w dużym i średnim stopniu korzysta też z rachunku marż pokrycia.

Wykres 9. Ocena badanych, w jakim stopniu do zarządzania organizacją wykorzystują budżety, strategiczną kartę wyników i metody oceny projektów inwestycyjnych (w %)

Źródło: Opracowanie własne

W dość małym stopniu badane przedsiębiorstwa korzystają również z innych narzędzi rachunkowości zarządczej. O ile z budżetowania w dużym i średnim stopniu korzysta 64% badanych, to strategiczną kartę wyników wykorzystuje tylko 6% przedsiębiorstw w średnim stopniu, a żadna organizacja w dużym. Aż 30% przedsiębiorstw w ogóle nie wykorzystuje informacji dotyczących prostych i dyskontowych metod oceny projektów inwestycyjnych, a 12% wykorzystuje je w małym stopniu.

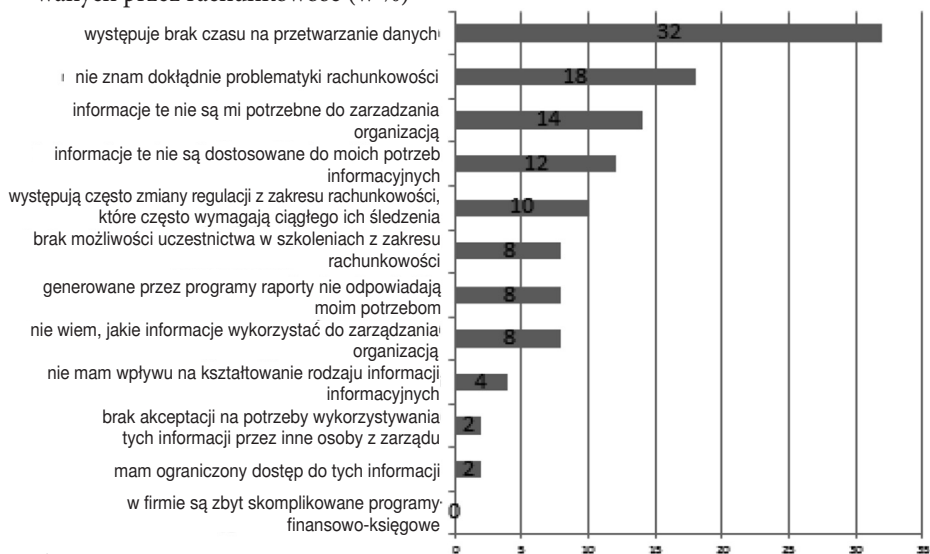
Wykres 10. Opinia badanych, czy informacje wynikające z rachunkowości są w dostatecznym stopniu wykorzystywane w zarządzaniu ich organizacją (w %)



Źródło: Opracowanie własne

Mimo przedstawionych wcześniej niezbyt optymistycznych wyników dotyczących stopnia wykorzystania informacji wynikających z rachunkowości w małych i średnich przedsiębiorstwach, aż 56% badanych uważa, że są one wykorzystywane w dostatecznym stopniu. Dość mała grupa badanych twierdziła, że korzysta z tych informacji w małym stopniu lub w ogóle.

Zarządzający, którzy mieli zastrzeżenia do poziomu wykorzystywania informacji generowanych przez rachunkowość, najczęściej jako przyczynę takiej sytuacji podawali brak czasu na przetwarzanie danych (32% badanych) i brak dokładnej znajomości problematyki rachunkowości (18%). 8% badanych uważa, że nie ma możliwości uczestniczenia w kursach z tego zakresu. Niektórzy przedsiębiorcy (14%) uważają, że dane z rachunkowości nie są im potrzebne do zarządzania oraz że nie są one dostosowane do ich potrzeb zarządczych (12%). Dla 10% badanych wykorzystywanie danych z rachunkowości utrudniają częste zmiany regulacji z zakresu rachunkowości, nieodpowiadające ich potrzebom raporty generowane przez programy oraz brak wiedzy tego, jakie informacje z rachunkowości wykorzystywać. Tylko 2% badanych ma ograniczony dostęp do informacji.

Wykres 11. Opinia badanych, na temat barier w wykorzystaniu informacji generowanych przez rachunkowość (w %)

Źródło: Opracowanie własne

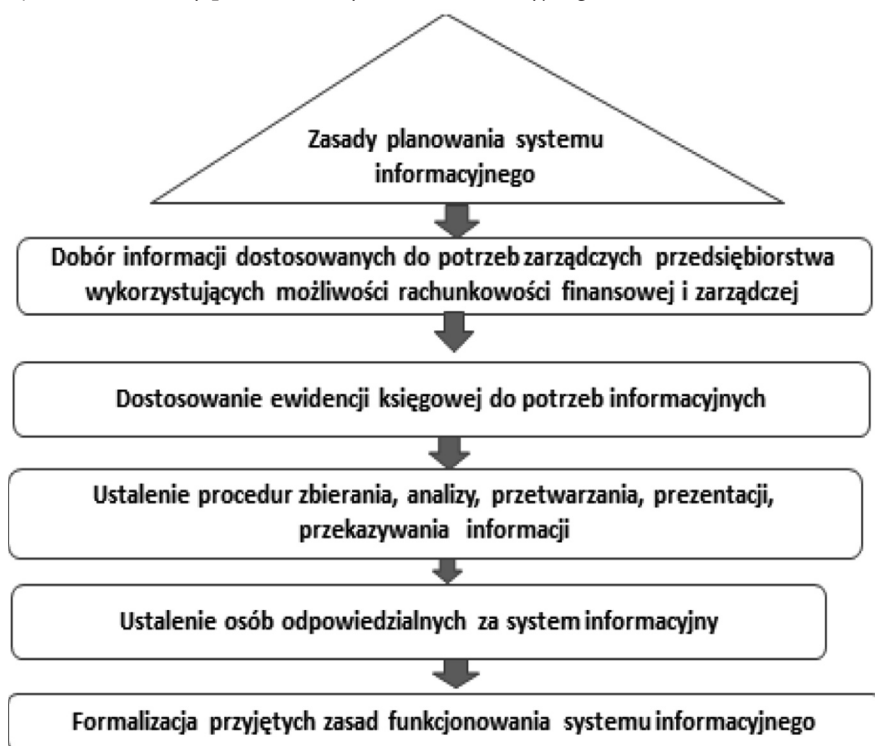
Podsumowanie

W każdym przedsiębiorstwie sprawna realizacja funkcji zarządzania uzależniona jest w dużym stopniu od dostępu do wiarygodnych informacji, pochodzących często z systemu rachunkowości. Rozwój rachunkowości, szczególnie zarządczej, spowodował pojawienie się wielu przydatnych narzędzi umożliwiających pozyskiwanie informacji, wspomagających procesy zarządzania.

Przeprowadzone badania wskazują, że małe i średnie przedsiębiorstwa nie w pełni wykorzystują informacje generowane przez rachunkowość, a mimo to duża część badanych uważa, że wykorzystuje je w zarządzaniu w dostatecznym stopniu. Kadra zarządzająca małymi i średnimi przedsiębiorstwami nie wykazuje więc potrzeby wykorzystywania tych informacji. Nie dostrzega też ich znaczenia dla wzrostu efektywności działania i przez to wzrostu konkurencyjności. Być może związane jest to z dość niskim poziomem wiedzy zarządzających z tej dziedziny, ograniczonym dostępem do informacji księgowych, wynikającym z prowadzenia uproszczonych form księgowości, czy zlecaniem, w wielu przypadkach, prowadzenia rachunkowości firmom zewnętrznym.

Aby skutecznie zarządzać przedsiębiorstwem, kadra kierownicza małych i średnich przedsiębiorstw musi umieć wykorzystywać informacje generowane przez rachunkowość. Są one bowiem podstawą wyznaczania i korygowania strategii firmy, umożliwiają sprawną realizację funkcji zarządzania czy weryfikację prawidłowości przebiegu wszystkich procesów w przedsiębiorstwie, często pełnią też rolę systemu wczesnego ostrzegania umożliwiającego dokonanie działań korygujących, pozwalających na szybkie reagowanie na sygnały rynkowe i dostosowywanie się do wymagań rynku.

Rysunek 1. Zasady planowania systemu informacyjnego



Źródło: Opracowanie własne

Konieczne jest jednak dostrzeżenie przez kadre zarządzającą znaczenia tych informacji w zarządzaniu i zaprojektowanie systemu informacyjnego (rys. 1) dostosowanego do potrzeb i celów przedsiębiorstwa.

Bibliografia

- Cebrowska T. (2006). *Rachunkowość finansowa i podatkowa*. Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Griffin W.R. (2004). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa, PWN.
- Jarugowa A. (1994). *Wprowadzenie do rachunkowości zarządczej*. W: A. Jarugowa, J. Sobańska, L. Kopczyńska, A. Szydło, E. Walińska, *Rachunkowość dla menedżerów*. Łódź, Towarzystwo Gospodarcze Rafib.
- Jaworski J. (2011). *Rozwój i znaczenie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w gospodarce polskiej*. W: *Ekonomiczne i społeczno-polityczne problemy współczesnej gospodarki*. Prace Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku, t. 9, Gdańsk, WSB.
- Kaplan R.S., Norton D.P. (2001). *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Karmańska A. (red. nauk.) (2006). *Rachunkowość zarządcza i rachunek kosztów w systemie informacyjnym przedsiębiorstwa*. Warszawa, Difin.
- Kaszuba-Perz A., Szydełko A. (2004). *Rachunkowość zarządcza*. Rzeszów, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania z siedzibą w Rzeszowie.
- Komorowski J. (1997). *Budżetowanie jako metoda zarządzania przedsiębiorstwem*. Warszawa, Wyd. Nauk. PWN.
- Lech P. (2005). *Informacyjne wspomaganie zarządzania nowoczesną organizacją poprzez system pomiaru efektywności*. Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, nr 2. Sopot, UG.
- Martyniak Z. (red.) (1997). *Elementy zarządzania informacją i komunikacją w przedsiębiorstwie*. Kraków, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Mikołajczyk Z. (1998). *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*. Warszawa, PWN.
- Nowak A. (2015). *Instrumenty rachunkowości zarządczej wspomagające realizację strategii przedsiębiorstwa*. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, nr 39. Szczecin, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego.
- Nowak E. (2011). *Controlling w działalności przedsiębiorstwa*. Warszawa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Safin K. (2012). *Przedsiębiorczość, przedsiębiorca, mała firma – zagadnienia podstawowe*. W: *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem*. Wrocław, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Sierpińska M., Niedbała B. (2003). *Controlling operacyjny w przedsiębiorstwie*. Warszawa, PWN.

- Sikorski C. (2008). *Nauka o zarządzaniu*. Łódź, Wydawnictwo AHE.
- Stair R.M., Reynolds G.W. (2003). *Principles of Information Systems*. Course Technology. Thomson Learning.
- Świdarska G.K. (red.) (2000). *Rachunkowość zarządcza*. Warszawa, Poltext.
- Świdarska G.K. (red.) (2003). *Informacja zarządcza w procesie formułowania i realizacji strategii firmy. Wyzwania dla polskich przedsiębiorstw*. Warszawa, Difin.
- Turyńska J. (2006). *Rachunkowość jako system informacyjny: aspekt modelowy*. „Problemy Zarządzania” 4/2006 (14), Warszawa, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.
- Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej (Dz.U. 2004 nr 173 poz. 1807 z późn. zm.).
- Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości (Dz.U. nr 121 poz. 591, z późn. zm.) art. 3 ust. 1a pkt 3.