

## Rola informacji sprawozdawczych w projektowaniu modeli decyzyjnych dla małych i średnich przedsiębiorstw

Piotr Oleksyk\*

**Streszczenie:** *Cel* – celem artykułu jest próba integracji najważniejszych czynników będących podstawą decyzji menedżerskich w małych i średnich przedsiębiorstwach. Podejmowanie decyzji powinno opierać się na trzech ważnych elementach: informacjach płynących z otoczenia przedsiębiorstwa, wynikach przedsiębiorstwa oraz wielkości i branży w jakiej działa. Tak przygotowane założenia są podstawą do opracowania gotowych modeli decyzyjnych. *Metodologia badania* – badanie literatury zostało uzupełnione o analizę zapotrzebowania menedżerów na najważniejsze informacje. Następnie wykorzystując wnioskowanie przez analogię oraz wykorzystując metodę dedukcyjną zaproponowane zostaną najważniejsze rozwiązania w zakresie opracowania gotowych ścieżek decyzyjnych w procesie zarządzania przedsiębiorstwem. *Wynik* – przeprowadzone przez autora badania pozwalają na identyfikację kluczowych informacji zarówno wewnętrznych jak i zewnętrznych, które stały się podstawą do wypracowanych decyzji niezbędnych do utrzymania pozycji konkurencyjnej i wiarygodności finansowej. *Oryginalność/Wartość* – wartością artykułu jest oryginalna propozycja wsparcia decyzji zarządzających jednostką gospodarczą symptomami finansowymi będącymi kompilacją sytuacji finansowej przedsiębiorstwa oraz sygnałów rynkowych.

**Słowa kluczowe:** analiza finansowa, wspomaganie decyzji, sprawozdawczość finansowa

### Wprowadzenie

Zarządzanie przedsiębiorstwem jest procesem ciągłego podejmowania decyzji, których trafność decyduje o skuteczności i efektywności działań gospodarczych. Podkreśla się, że decyzje są tyle warte, ile informacje stanowiące podstawę ich podjęcia. Małe przedsiębiorstwa, pomimo ograniczonych możliwości, powinny budować własne systemy informacji umożliwiające bieżącą analizę finansową, pozwalającą umocnić ich pozycję konkurencyjną na rynku i zachowanie wiarygodności finansowej. Porównując systemy informacji małych przedsiębiorstw z systemami dużych czy średnich podmiotów można zauważyć, że w małych jednostkach są one znacznie prostsze (organizacja systemu i przepływu informacji, sposób gromadzenia informacji, prezentacja, zakres informacji). Może to wynikać ze struktury organizacyjnej małego przedsiębiorstwa, bezpośrednich kontaktów pracowników z podejmującymi decyzje (przełożeni, właściciele), zasobów finansowych (koszt pozyskania informacji), zasięgu działania przedsiębiorstwa.

Istotnym źródłem informacji o sytuacji każdego przedsiębiorstwa jest rachunkowość. Od jej struktury i zasięgu działania zależą nie tylko ilość, ale i jakość informacji finansowych dostępnych dla właścicieli i zarządzających przedsiębiorstwem. Wraz ze wzrostem

---

\* dr Piotr Oleksyk, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Katedra Teorii Rachunkowości i Analizy Finansowej, ul. Komandorska 118–120, 53–345 Wrocław, e-mail: piotr.oleksyk@ue.wroc.pl, tel. 71 3680528.

małego przedsiębiorstwa powinna rosnąć ranga sprawozdawczości finansowej jako źródła informacji dla zarządzających. Jednak bardzo często mali przedsiębiorcy nie potrafią wykorzystać zawartych w sprawozdaniach finansowych informacji o sytuacji majątkowej i finansowej jednostki. Wynika to z braku merytorycznego przygotowania w zakresie finansów, a tym samym mniejsze zdolności percepcji informacji zawartych w sprawozdaniach finansowych. Cecha ta powoduje, że mali przedsiębiorcy potrzebują wsparcia w zakresie rozpoznania symptomów finansowych, będących połączeniem wyników osiągniętych przez ich przedsiębiorstwo z informacjami pochodzącymi z otoczenia. Ważne jest również, aby właściwa decyzja została podjęta w odpowiednim czasie jako reakcja na zaistniałe okoliczności.

Celem artykułu jest wskazanie najważniejszych czynników stanowiących wsparcie przygotowania decyzji menedżerskich w małych i średnich przedsiębiorstwach. Wykorzystując wnioskowanie przez analogię oraz metodę dedukcyjną zaprezentowane zostaną najważniejsze rozwiązania w zakresie opracowania gotowych modeli decyzyjnych w procesie zarządzania przedsiębiorstwem.

## **1. Wspomaganie decyzji menedżerskich**

Podejmowanie decyzji w małych i średnich przedsiębiorstwach jest procesem niezmiernie trudnym. Najważniejszymi problemami funkcjonowania takiego przedsiębiorstwa są: ciągłość operacyjna, zapewnienie bieżącej obsługi klientów oraz aspekty technologiczne. Projekcje finansowe związane z przygotowaniem właściwych decyzji zapewniających przetrwanie oraz dynamiczny rozwój przedsiębiorstwa oparty również na zwiększeniu efektywności finansowej są, ze względu na ograniczenia czasowe oraz percepcyjne, często przygotowywane w sposób pobieżny lub są wręcz pomijane. Nadmiar informacji w procesie zarządzania przez jednego menedżera znacząco obniża zdolność do podjęcia właściwej decyzji.

Podejmowanie decyzji związanych z rozwojem, przetrwaniem małego przedsiębiorstwa oraz reakcja na zmiany zachodzące wymusza na zarządzających wykorzystanie w procesie gospodarowania dobrej pod względem jakościowym informacji (Martyniuk, 2009, s. 121). Świdorska uważa, że „dobrze podjęta decyzja to, co najmniej 80% informacji, 10% inspiracji i 10% intuicji menadżera (Penc, 1994, s. 48) To stwierdzenie pokazuje jak ważne jest dla podejmujących decyzje posiadanie odpowiedniej informacji, która powinna być właściwie przetwarzana w sprawnie funkcjonującym systemie informacyjnym. Niestety w wielu przypadkach podejmowanie decyzji w małych firmach często jest rezultatem impulsu bądź korzystaniem z nadarżającej się okazji, a nie wynikiem wcześniej zaplanowanych działań (Dudzic-Lewicka, 2012, s. 137).

Zarządzający małymi podmiotami potrzebują narzędziowego wsparcia swoich decyzji bazujących na danych pochodzących z systemu rachunkowości, które przetworzone z wykorzystaniem narzędzi analizy finansowej oraz uzupełnione o dane z otoczenia przedsiębiorstwa pozwolą na przygotowanie projektu decyzji. Ważne jest również weryfikowanie podjętych wcześniej decyzji, gdyż kluczowe jest potwierdzenie słuszności. Weryfikację tą należy przeprowadzić stosując różnego rodzaju wskaźniki bazujące na systemie informacji wewnętrznej oraz danych planistycznych (Jachna, Sierpińska, 2004, s. 13).

Bardzo ważnym elementem zarządzania małym przedsiębiorstwem jest unikanie zagrożeń wynikających z szeroko rozumianego ryzyka. Każda decyzja zarządzających jednostką

obarczona jest w mniejszym lub większym stopniu zagrożeniem, którego skutkiem może być zakłócenie zdolności do kontynuowania działalności. Najczęstszą przyczyną problemów finansowych jednostek jest negatywny wpływ jego otoczenia: konkurencji, kontrahentów oraz administracji publicznej. Zarządzający jednostką powinni dostosować więc swoje decyzje do potencjalnych zmian tworząc właściwą politykę ograniczania ryzyka (Karmańska, 2008, s. 185). W małych jednostkach jest to jednak trudne zadanie dlatego konieczne jest opracowanie narzędzi wspomagających przygotowanie decyzji, które będą cechowały się minimalnym zagrożeniem dla ich działalności.

## 2. Źródła informacji dla działań zarządczych

Na całym świecie istnieje problem optymalnego modelu informacji zarządczej małych jednostek gospodarczych. Jego źródłem jest sprzeczność między ilością i wysoką, jakością potrzebnej informacji zarządczej a niskim kosztem obsługi księgowej. Implementacja systemów wspomagania decyzji z wykorzystaniem rozwiązań dedykowanych głównie przedsiębiorstwom dużym prowadzi do nadmiernego zwiększenia kosztów funkcjonowania tej grupy przedsiębiorstw i obniżenia ich konkurencyjności. Małe i średnie jednostki często są zwolnione od obowiązku prowadzenia ksiąg, czego skutkiem jest brak informacji finansowej wspierającej podejmowanie decyzji i w efekcie również obniżenie konkurencyjności (Fedak, Osikowicz, 2009, s. 15).

Skuteczne i sprawne zarządzanie małym podmiotem gospodarczym wymaga opracowania systemu informacyjnego, który będzie zawierał zarówno wyniki prowadzonej działalności jak również sygnały pochodzące z jego otoczenia. Wśród najważniejszych informacji wewnętrznych należy wymienić informacje wspomagające:

- bieżące decyzje operacyjne – informacje o: płynności finansowej, generowanych przez przedsiębiorstwo przychodach oraz ponoszonych kosztach (por. Skoczylas, 2009),
- wieloletnie decyzje rozwojowe – informacje o: zadłużeniu przedsiębiorstwa, opłacalności planowanych inwestycjach oraz pozycji (kondycji) finansowej w branży (Micherda, 2011, s. 115).

Minimalny uniwersalny zestaw informacji związanych zarówno z bieżącymi jak i strategicznymi decyzjami niezbędnymi dla potrzeb sprawnego zarządzania powinien zawierać informacje o:

- przepływach pieniężnych, płynności i zadłużeniu,
- rentowości produktów,
- rentowości klientów,
- kosztach komórek organizacyjnych,
- realizacji planów.

Celem wykorzystania w procesie decyzyjnym małej jednostki wewnętrznych źródeł jest dostarczenie informacji o efektywności prowadzonej działalności (Nita, 2013, s. 399) oraz o zagrożeniach mogących doprowadzić do przyszłych problemów. Zaproponowany zestaw jest jednak niewystarczający, dlatego konieczne są informacje pochodzące z otoczenia jednostki. Sygnały rynkowe, będące podstawą decyzji menedżerskich, dostarczają informacje zewnętrzne opisujące działalność innych przedsiębiorstw, konsumentów i administracji publicznej. Są to informacje o (Jaworski, 2012, s. 86):

- sytuacji gospodarczej,

- zmianach w prawie,
- nowych produktach i technologiach,
- nowych klientach,
- działaniach konkurentów
- zmianach na rynku dostawców i podwykonawców,
- obecnych klientach.

Niezmiernie ważną rolę w przygotowaniu decyzji menedżerskich odgrywają informacje dotyczące odbiorców przedsiębiorstwa (Nowak, 2014, s. 269). Zachowania kontrahentów oraz ich siła nabywcza są najczęściej podstawą decyzji o przygotowaniu nowej oferty lub dopasowaniu warunków już rozpoczętej współpracy. Jeszcze ważniejsze są informacje o działaniach konkurencji, które mogą wymuszać decyzje związane z utrzymaniem dotychczasowych odbiorców. Jednak nie mogą to być decyzje przeprowadzone bez oceny zdolności wewnętrznych do zmiany warunków współpracy z odbiorcami.

Również postęp technologiczny i rozwój rynku dostawców są ważnymi elementami wspomagającymi decyzje w wypadku małych i średnich przedsiębiorstw. Potencjalne zmiany technologii lub metod wytwarzania produktów mogą znacząco zwiększyć potencjał przedsiębiorstwa. Jednak decyzje inwestycyjne lub restrukturyzacyjne muszą być oparte na danych o sytuacji finansowej oraz zdolności przedsiębiorstwa do ich przeprowadzenia (por. Gabrusewicz 2014, s. 365).

Informacje zewnętrzne są podstawą do wielu decyzji zarządczych jednak nie mogą być analizowane odrębnie bez danych pochodzących z systemu informacyjnego przedsiębiorstwa. Konieczne jest ich powiązanie z wynikami zarówno osiąganymi jak i prognozowanymi (Kononowicz, 2005, s. 106) przez jednostkę w celu określenia wpływu wybranej decyzji na jej kondycję finansową.

### **3. Integracja sygnałów rynkowych i wyników przedsiębiorstwa w opracowaniu modeli decyzyjnych**

Zestawienie informacji dotyczących osiąganych przez przedsiębiorstwo wyników z sygnałami pochodzącymi z zewnątrz przedsiębiorstwa może być podstawą do podjęcia różnych decyzji, mających na celu poprawę sytuacji przedsiębiorstwa lub uniknięcie problemów finansowych. Zestawienie informacji zewnętrznych z wewnętrznymi może być impulsem do wszczęcia procesu rozwoju przedsiębiorstwa. Przygotowany zestaw decyzji musi być skorelowany z konkretnymi wynikami osiąganymi przez przedsiębiorstwo. Niezbędne jest więc ustalenie minimalnych i maksymalnych wyników wybranych mierników wewnętrznych, które powinny uruchamiać procedurę decyzyjną. Właściwe zautomatyzowanie omawianego procesu pozwoli na opracowanie modelu systemu wspomagającego decyzje menedżerskie w małych i średnich przedsiębiorstwach.

Problemem, występującym w małych i średnich przedsiębiorstwach, jest niechęć do zmian, jak również brak kompetencji do podjęcia właściwej decyzji we właściwym czasie. Rozwiązaniem tego problemu może być opracowanie katalogu niezbędnych decyzji oraz sytuacji, w jakich powinny być zainicjowane. Przykładowy zestaw decyzji, które powinny zostać podjęte na podstawie właściwie zestawionych informacji wewnętrznych i zewnętrznych został zaprezentowany w tabeli 1.

**Tabela 1**

Przykładowy zestaw decyzji na podstawie zintegrowanych informacji

Zródło informacji wewnętrzne zewnętrzne	Przepływy pieniężne, płynność i zadłużenie	Rentowość produktów	Rentowość klientów	Koszty komórek organizacyjnych	Realizacja planów
Nowe produkty i technologie	D1	D2		D3	
Zmiany w prawie			D4	D5	
Zmiany na rynku dostawców i podwykonawców	D6	D7		D8	D9
Obecni klienci	D10		D11		D12
Nowi klienci	D13		D14	D15	D16
Działania konkurentów	D17	D18	D19		
Sytuacja gospodarcza	D20	D21		D22	

Legenda:

- D1 Decyzja o nowej inwestycji pod warunkiem zabezpieczenia efektywnych źródeł finansowania  
D2 Decyzja o nowej inwestycji pod warunkiem zwiększenia rentowności produktów  
D3 Decyzja o nowej inwestycji na podstawie planowanej redukcji kosztów wybranych komórek  
D4 Decyzja o zmianach cen na skutek zmiany wysokości np. obciążeń publiczno-prawnych  
D5 Decyzja o konieczności zatrudnienia nowych pracowników niezbędnych do realizacji. nowych obowiązków sprawozdawczych  
D6 Decyzja o zmianie dostawcy, który oferuje wyższą jakość jednak żąda krótszych terminów płatności  
D7 Decyzja o zmianie dostawcy, który oferuje niższą cenę  
D8 Decyzja o likwidacji komórki organizacyjnej na skutek przekazania realizacji wybranych procesów do podmiotów zewnętrznych  
D9 Decyzja o zmianie podwykonawcy lub dostawcy na skutek opóźnienia w realizacji planu np. budowy  
D10 Decyzja o zastosowaniu skonta (obniżenie ceny przy płatności „ekspresowej”) dla „wzorowych” klientów  
D11 Decyzja o zmianie ceny wzrost ceny dla klientów przekraczających termin zapłaty  
D12 Decyzja o wdrożeniu działań promocyjnych pozwalających na zwiększenie sprzedaży  
D13 Decyzja o wydłużeniu terminu płatności w celu rozpoczęcia współpracy z nowymi klientami  
D14 Decyzja o zastosowaniu niższej ceny (na granicy rentowności) dla nowych klientów  
D15 Decyzja o zwiększeniu budżetu na działania promocyjne  
D16 Decyzja o aktywizacji działań sprzedażowych w celu zawarcia nowych umów na dostawy  
D17 Decyzja o zaciągnięciu nowych kredytów obrotowych zabezpieczających płynność w związku z wydłużeniem terminu płatności w celu utrzymania klientów, którym konkurencja oferuje wydłużone terminy płatności  
D18 Decyzja o zastosowaniu tańszych materiałów w celu dostosowania cen produktów do średniej rynkowej  
D19 Decyzja o zmianie ceny w celu utrzymania klientów którym konkurencja oferuje niższe ceny  
D20 Decyzja o zaciągnięciu (spłacie) kredytów na skutek spadku (wzrostu) stawki WIBOR  
D21 Decyzja o zwiększeniu (zmniejszeniu) ceny produktów na skutek polepszenia (pogorszenia) sytuacji rynkowej  
D22 Decyzja o renegotjacji umowy najmu powierzchni biurowych na skutek zmiany średniej rynkowej ceny najmu 1m<sup>2</sup> powierzchni

Źródło: opracowanie własne.

Zaprezentowany w tabeli 1 zestaw decyzji bazuje na właściwej integracji wyników osiągniętych przez przedsiębiorstwo z sygnałami rynkowymi. Zawarte w tabeli przykładowe decyzje powinny być podejmowane w sytuacji wystąpienia potrzeby wynikającej ze zmian otoczenia przedsiębiorstwa. Jednocześnie konieczne do podjęcia decyzji jest osiągnięcie właściwych wyników pozwalających na przeprowadzenie decyzji. Podstawą inicjowania

decyzji mogą być również osiągnane wyniki, wówczas konieczne jest połączenie tych wyników z szansami, o których informacje mogą zostać zaczerpnięte z otoczenia przedsiębiorstwa

Nie wszystkie sygnały rynkowe po skompilowaniu z wynikami wewnętrznymi zawsze wygenerują propozycję decyzji, dlatego w tabeli 1 występują puste pola, które związane są z brakiem właściwej rekomendacji decyzyjnej. W niektórych przypadkach wzorcowych propozycji decyzyjnych może być znacznie więcej niż zaprezentowano w tabeli 1. Zaprezentowany model to wyłącznie ilustracja założeń do budowy systemu wspomagania decyzji, które znacząco mogą poprawić działalność jednostki.

Dalszy rozwój modelu to dekompozycja zestawu decyzyjnego na konkretne konteksty decyzyjne. Naturalny podział w celu rozbudowy modelu decyzyjnego to: zestaw decyzji wspomagających rozwój poszczególnych elementów działalności przedsiębiorstwa oraz lista dostępnych możliwości związanych z ograniczeniem zagrożeń kontynuowania działalności. Indywidualizacja kontekstów decyzyjnych wymaga więc podziału źródeł informacji zarówno wewnętrznych jak i zewnętrznych. Rozbudowany model decyzji rozwojowych lub ograniczających ryzyko powinien być opracowany jako selekcja rozwiązań zawartych w tabeli 1.

Konieczne jest przeprowadzenie szczegółowych badań pozwalających na wyznaczenie symptomów uwzględniających wielkość przedsiębiorstwa oraz branżę, w jakiej ono działa (por. Kowalak, 2014, s. 93). Symptomy należy rozumieć jako koniunkcję wyników poszczególnych mierników pochodzących z informacji sprawozdawczej przedsiębiorstwa oraz mierzalnych tendencji zachodzących w jego otoczeniu.

## Uwagi końcowe

Przeprowadzone rozważania pozwalają na wysnucie następujących wniosków:

- a) istnieje wiele źródeł informacji do podjęcia decyzji strategicznych i operacyjnych w małych i średnich przedsiębiorstwach,
- b) podstawą systemu wskazującego obszary działalności jednostki wspomagającego decyzje menedżerskie jest sprawozdawczość finansowa,
- c) konieczne jest powiązanie wyników osiągniętych przez przedsiębiorstwo z symptomami rynkowymi wpływającymi na jego działalność.

Pomocą dla zarządzających małym lub średnim przedsiębiorstwem może być oprogramowanie wspomagające podejmowanie decyzji, które w przyjazny sposób pozwala wygenerować gotowe scenariusze zawierające projekcje przyszłości uzupełnione o potencjalne skutki planowanych decyzji. Ścieżki decyzyjne powinny być oparte na następujących kontekstach decyzyjnych: wspomaganiu planowania finansowego i operacyjnego, analizie zagrożeń działalności przedsiębiorstwa, wsparciu decyzji inwestycyjnych oraz pomiaru efektywności przedsiębiorstwa jako całości, jak również efektywności poszczególnych części przedsiębiorstwa.

## Literatura

- Dudzik-Lewicka, I. (2012). Zarządzanie strategiczne małym przedsiębiorstwem w czasie dynamicznych przemian. *Zarządzanie i Finanse, R10, 1/1*.
- Fedak, Z., Osikowicz, M. (2009). Optymalny model rachunkowości małych firm. W: T. Kiziukiewicz (red.), *Zasoby i procesy w rachunkowości jednostek gospodarczych*. Warszawa: Difin.

- Gabrusewicz, W. (2014). *Analiza finansowa przedsiębiorstwa - teoria i zastosowanie*. Warszawa: PWE.
- Jachna, T., Sierpińska, M. (2004). *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Jaworski, J. (2012). *Informacja finansowa w zarządzaniu małym przedsiębiorstwem Potrzeby – źródła – wykorzystanie*. Warszawa: CeDeWu.
- Karmańska, A. (2008). *Ryzyko w rachunkowości*. Warszawa: Difin.
- Kononowicz, Ł. (2005). Wykorzystanie symulacji dynamicznych w planowaniu finansowym. W: W. Gabrusewicz (red.), *Funkcje rachunkowości w zarządzaniu przedsiębiorstwem*. Poznań: Wydawnictwo UE Poznań.
- Kowalak, R. (2014). Mierniki oceny działalności w sprawozdawczości zarządczej. W: R. Kowalak (red.), *Sprawozdawczość zarządcza*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Martyniuk-Kwiatkowska, O. (2009). Wewnętrzne źródła informacji w małych przedsiębiorstwach. *Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego*, 4/1, 121–128.
- Micherda, B. (red.). (2011). *Sprawozdania finansowe i ich analiza. Analiza finansowa*. Warszawa: Stowarzyszenie Księgowych w Polsce.
- Nita, B. (2013). Stopa wzrostu przedsiębiorstwa w kontekście planowania finansowego. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Rachunkowość a controlling*, 291, 393–403.
- Nowak, E. (2014). *Analiza sprawozdań finansowych*. Warszawa: PWE.
- Penc, J. (1994). *Strategie zarządzania. Perspektywiczne myślenie. Systemowe działanie*. Warszawa: Placet.
- Skoczylas W. (red.). (2009). *Analiza sprawozdawczości finansowej przedsiębiorstwa*. Warszawa: Stowarzyszenie Księgowych w Polsce.
- Świderska, G.K. (red.). (2003). *Informacja zarządcza w procesie formułowania i realizacji strategii firmy*. Warszawa: Difin.

#### THE ROLE OF REPORTING IN DESIGNING THE MODELS OF DECISION-MAKING FOR SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES

**Abstract:** *Purpose* – the purpose of this article is to integrate the most important factors underlying managerial decisions in small and medium-sized enterprises. Decision-making should be based on three important elements: the information coming from the business environment, internal reporting and the size and the sector in which it operates. The proposed assumptions are the basis for the development of ready-made models of decision-making. *Design/Methodology/Approach* – the study of literature is the starting point in this article. These studies have been complemented by an analysis of the demand of managers on the most important information. Then, using reasoning by analogy and by using the deductive method proposed will be proposed solutions for the development of ready-made paths of decision-making in the management of the company. *Findings* – conducted by the author of the study allow to identify key information, both internal and external, which became the basis for the developed decisions necessary to maintain a competitive position and financial credibility. *Originality/Value* – the value of the article is original decision support system for unit managers which are a compilation of the financial company's financial situation and market signals.

**Keywords:** financial analysis, decision support, financial reporting

#### Cytowanie

- Oleksyk, P. (2016). Rola informacji sprawozdawczych w projektowaniu modeli decyzyjnych dla małych i średnich przedsiębiorstw. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 2/2 (80), 501–507. DOI: 10.18276/frfu.2016.2.80/2-53; www.wneiz.pl/frfu.