



prof. Gertruda Krystyna Świdarska  
Szkoła główna Handlowa  
MAC Auditor Sp. z o.o.

## Informacja zarządcza jako czynnik ograniczający ryzyko

1. Ważnym czynnikiem ograniczającym ryzyko funkcjonowania firmy jest dysponowanie i wykorzystywanie odpowiednich informacji. Racjonalne kierowanie przedsiębiorstwem wymaga odpowiedniej wiedzy
2. Informacje pochodzące z systemu finansowo-księgowego, dostosowanego do potrzeb zewnętrznej sprawozdawczości, nie pozwalają na efektywne zarządzanie przedsiębiorstwem.
3. Wśród ograniczeń systemu nastawionego na przygotowanie sprawozdań finansowych i sporządzanie deklaracji podatkowych należy wymienić:
  - Brak informacji umożliwiających odpowiedź na pytanie „od czego zależy osiągnięcie oczekiwanego poziomu zysku, czy zwrotu z zainwestowanego kapitału”. Rachunkowość finansowa dostarcza informacji o tym jak podjęte wcześniej decyzje wpłynęły na sytuację finansową w dniu sporządzenia sprawozdania finansowego.
  - Brak informacji o klientach i konkurencji. Sprawozdania finansowe dostarczają informacji o wzroście lub spadku przychodów ze sprzedaży natomiast nie wskazują na przyczyny tego zjawiska.
  - Brak informacji o przychodach i kosztach w podziale na te, które generują wpływy lub wydatki pieniężne i te których konsekwencją są przyszłe płatności, co utrudnia przewidywanie przyszłych przepływów. Przychody uznane (czyli brane pod uwagę przy ustalaniu wyniku finansowego) w rachunku zysków i strat nie muszą oznaczać wpływów pieniężnych w okresie objętym sprawozdaniem finansowym, koszty uznane w rachunku zysków i strat nie muszą oznaczać wydatków pieniężnych w okresie objętym sprawozdaniem finansowym. Tak więc zysku nie można traktować jako



w pełni miarodajnego i rzetelnego wskaźnika określającego sytuację finansową jednostki, a w szczególności jej możliwości płatniczych w okresie sprawozdawczym.

- Brak informacji o źródłach powstawania kosztów i czynnikach wpływających na ich wielkość. Na sukces firmy we współczesnej gospodarce rynkowej ma wpływ wiele czynników takich jak np. jakość produktów, satysfakcja klienta, czas dostarczenia wyrobów, elastyczność, innowacyjność. Od tego, czy zarządzający wykorzystają potencjał firmy na rzecz rozwoju nowych produktów, infrastrukturę, sieć dystrybucji; czy będą odpowiednio kształtować relacje z klientami zależą efekty finansowe.
  - Brak informacji pozwalających zidentyfikować zasoby wykorzystywane przy różnych wyrobach, usługach i klientach. Stosowane w rachunkowości finansowej rozwiązania rachunku kosztów powodują, że otrzymujemy zniekształcone informacje o kosztach wytworzonych wyrobów czy usług i w konsekwencji zniekształcone informacje o ich rentowności. Tradycyjny, dostosowany do potrzeb sprawozdawczości finansowej, rachunek kosztów uznaje produkt finalny (wyrób lub usługę) za przyczynę ponoszenia wszystkich kosztów i rozlicza koszty pośrednie w stosunku do wielkości produkcji, najczęściej za pomocą liczby maszynogodzin lub roboczogodzin pracy bezpośredniej. Tymczasem, bezpośrednią przyczyną zużywania zasobów przedsiębiorstwa jest wykonywanie działań, a nie fakt wytworzenia pojedynczego produktu. Dopóki wytwarzane przez przedsiębiorstwa produkty były homogeniczne i absorbowały zasoby w podobnych proporcjach, ogólne informacje dostarczane przez rachunkowość finansową były wystarczające.
  - Brak informacji strategicznej. Pochodzące z rachunkowości finansowej wyniki w oparciu o które są oceniani menedżerowie, obejmują okres jednego roku. W konsekwencji menadżerowie zarządzają firmą z krótkookresowej perspektywy działania.
4. Ograniczenia w zakresie informacji zarządczej mają szczególny wpływ na ryzyko upadłości w warunkach:



- narastania niepewności i ryzyka w funkcjonowaniu przedsiębiorstw,
- zmieniających się gwałtownie warunków funkcjonowania polskich przedsiębiorstw,
- rosnącej konkurencji i nasilających się trudności w pozyskaniu i utrzymaniu silnej pozycji rynkowej oraz osiągnięciu zadowalających, umożliwiających rozwój, wyników finansowych. Trudności dotyczą zwłaszcza kształtowania długookresowych strategii rozwojowych przedsiębiorstw.