

Wojciech Hasik

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

POLITYKA BILANSOWA (RACHUNKOWOŚĆ KREATYWNA) A CONTROLLING OPERACYJNY W MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTWACH

1. Wstęp

Celem artykułu jest ukazanie roli, jaką odgrywa w stosowaniu metod zarządzania opartych na narzędziach controllingu operacyjnego polityka bilansowa (czyli rachunkowość kreatywna). Należy zaznaczyć, że zasygnalizowany problem można postawić zgoła przeciwnie, rozważając rolę narzędzi controllingu operacyjnego w skutecznym stosowaniu polityki bilansowej. Autor podejmuje również próbę wskazania korzyści, jakie może osiągnąć przedsiębiorstwo dzięki wprowadzeniu polityki bilansowej do zestawu narzędzi controllingu.

Niniejszy artykuł nie jest natomiast poświęcony omawianiu szerokiej problematyki stosowania polityki bilansowej, sposobów kształtowania sprawozdania finansowego, czyli narzędzi polityki bilansowej, jej celów, ograniczeń oraz warunków jej skuteczności.

2. Nowe zadania controllingu

Konkurencja jest podstawowym elementem wolnego rynku. Jednak gospodarka w Polsce, a szczególnie sektor małych i średnich przedsiębiorstw, doświadcza obecnie (pierwsze lata XXI wieku) szczególnie mocno zjawiska konkurencji. Jest to z jednej strony skutkiem zatrzymania trendu wzrostu wynagrodzeń w Polsce, w wyniku którego można mówić o postępującym ubożeniu społeczeń-

stwa¹ – czyli ostatecznych odbiorców, konsumentów. Z drugiej strony (co w dużej mierze jest przyczyną problemu przytoczonego jako pierwszy) trudno mówić w Polsce o choćby neutralnym wpływie rozwiązań administracyjno-fiskalnych na prowadzenie działalności gospodarczej. Efektem tego jest sytuacja, którą może scharakteryzować twierdzenie: na rynku zrobiło się ciasno². Coraz trudniej na rynku zaistnieć i utrzymać się na nim. Jako trzecią przyczynę wzrostu konkurencji należy wymienić naszą akcesję do Unii Europejskiej. Oczywiście fakt ten stał się źródłem możliwości rozwoju, jednak z drugiej strony młode przedsiębiorstwa w Polsce, których podstawowym problemem jest niezmiennie niedokapitalizowanie, zmuszone są, aby konkurować na nierównych warunkach również na rynkach finansowych.

Przedstawione problemy zarysowują tło dla zadań menedżera w niezwykle konkurencyjnej gospodarce. Dzisiaj często nie wystarcza już intensyfikacja „działań wewnętrznych” podmiotu gospodarującego, czyli tych, które polegają na optymalizacji wykorzystania zasobów materialnych, pracy ludzkiej oraz czasu – a więc zasobów kontrolowanych przez podmiot. Konkurencyjny rynek wymaga, aby inaczej spojrzeć na proces maksymalizacji bogactwa przedsiębiorców – właścicieli kapitału. Za nowy kierunek oddziaływań (aktywności) menedżerów należy uznać nie tyle poszukiwanie sposobów elastycznego i szybkiego dostosowywania się do otoczenia, jego potrzeb i warunków przez nie narzucanych, ile poszukiwanie sposobów aktywnego kształtowania tych warunków. Chodzi zatem o to, aby tradycyjnie wyróżniane funkcje zarządzania: planowanie, organizowanie, przewodzenie i kontrolowanie odnoszone do zespołu ludzkiego oraz zasobów w pełni kontrolowanych przez jednostkę odnieść do zachowań podmiotów gospodarczych (ich menedżerów) stanowiących szeroko rozumiane otoczenie przedsiębiorstwa (dostawcy, odbiorcy, dawcy kapitału itd.). Celem działania jest w dalszym ciągu optymalne (ze względu na cele przedsiębiorstwa) wykorzystanie dóbr (a szerzej: zasobów) – tyle, że chodzi również o dobra pozostające pod kontrolą właśnie otoczenia (ściślej interesariuszy przedsiębiorstwa), a nie samego przedsiębiorstwa.

Powstaje zatem pytanie: czy takie rozpatrywanie zadań zarządzania ma odniesienie do funkcji controllingu (szczególnie jeśli rozpatruje się jego charakter przez pryzmat działań o charakterze sprzężenia zwrotnego: plan – kontrola – korekta – plan)? Należy udzielić na nie odpowiedzi pozytywnej, zaznaczając jednocześnie, że plan działania (a ściślej – wyznaczone cele) odnoszony wtedy będzie do zagadnienia wyrażanego pytaniem: jak spowodować, aby reakcje naszych kontrahentów współgrały z realizacją naszych zamierzeń? Widać zatem, że

¹ W lutym 2005 r. średni wzrost wynagrodzeń w sektorze przedsiębiorstw wyniósł 1,4% (poniżej inflacji), co oznacza spadek realnych wynagrodzeń o 2,5% (dane za [8]).

² W roku 2004 doświadczyliśmy po raz pierwszy od początku III RP spadku liczby nowo rejestrowanych przedsiębiorców (zob. [8]).

ani controlling, ani tym bardziej polityka bilansowa, nie mają charakteru autonomicznego. Służą natomiast osiągnięciu celów o charakterze nadrzędnym i z ich punktu widzenia są jedynie narzędziami. Rozpatrując zatem controlling jako koncepcję zarządzania, zauważamy, że polityka bilansowa będzie mieściła się w treściach controllingu.

Jednym z podstawowych sposobów oddziaływania zarządu na interesariuszy przedsiębiorstwa jest wpływanie na rodzaj ujawnianych im informacji. Szczególne znaczenie mają tutaj informacje, których ujawnianie ma charakter obowiązkowy – czyli sprawozdanie finansowe. Jego instrumentalne wykorzystanie w celu kształtowania zachowań jego adresatów (czyli wszystkich interesariuszy) określane jest mianem **polityki bilansowej** bądź **rachunkowości kreatywnej**. Żeby można było mówić o oddziaływaniu na otoczenie za pomocą sprawozdania finansowego, czyli o jego przydatności, należy przyjąć kilka założeń.

Ze względu na ograniczone ramy niniejszego opracowania zostaną w nim zawarte jedynie twierdzenia stanowiące założenia niniejszego wywodu. Natomiast argumenty uzasadniające prawidłowość tych założeń wynikają z efektów badań przeprowadzonych przez autora [2].

Po pierwsze, należy jednoznacznie określić zakres znaczeniowy pojęć „polityka bilansowa” i „rachunkowość kreatywna”. Problem ten nie jest banalny. W literaturze przedmiotu przypisywane są tym pojęciom różne, często sprzeczne znaczenia. Na potrzeby niniejszego opracowania przyjęto następującą definicję polityki bilansowej: „Polityką bilansową nazwiemy każde działanie zgodne z obowiązującym prawem bilansowym, którego celem jest wywołanie u adresatów sprawozdania finansowego zachowań korzystnych z punktu widzenia realizacji planów ekonomicznych jednostki gospodarczej, zaś sposobem oddziaływania na adresatów jest właśnie odpowiednie kształtowanie sprawozdania finansowego”.

W literaturze przedmiotu spotykamy anglosaski rodowód pojęcia „rachunkowość kreatywna”, które traktowane jest przez autora jako synonim polityki bilansowej (rodowód niemiecki). Należy zwrócić uwagę, że w literaturze spotykamy definicje nasuwające wniosek o braku tożsamości tych pojęć. Różnice te biorą się jednak tylko z sformułowanej przez autorów anglosaskich *a priori* negatywnej oceny działań ujętych w definicji i wynikają po części z tego, że za rachunkowość kreatywną uznaje się też działania wykraczające poza normy prawne. Natomiast co do treści samych działań pojęcia powyższe są tożsame.

Po drugie, za politykę bilansową uznajemy jedynie działania mieszczące się w granicach prawa bilansowego, a więc jedynie działania legalne, co wynika z powyższej definicji. Zdarzają się bowiem definicje, których autorzy za politykę bilansową, czyli rachunkowość kreatywną, uznają również oszustwa, łamanie prawa – nazywając takie praktyki np. rachunkowością agresywną.

Po trzecie, należy przyjąć założenie o istnieniu oddziaływania publikowanych informacji sprawozdawczych na decyzje ich użytkowników. Zauważmy bowiem, że przyjęcie hipotezy efektywnego rynku (popularne w literaturze szeroko rozu-

mianej ekonomii) czyni informacje sprawozdawcze mało użytecznymi, a przez to wszelkie próby kształtowania zachowań otoczenia jednostki poprzez to sprawozdanie skazane są na porażkę. Istnieją jednak dowody podważające zasadność tej hipotezy. Wskażmy choćby wyniki badań z zakresu ekonomii behawioralnej (na płaszczyźnie teoretycznej) lub przypadki bankructw spółek Enron, Worldcom i innych, gdzie podkreśla się skutki nielegalnych praktyk zmieniających sprawozdanie finansowe (na płaszczyźnie praktycznej). Stąd wypływa wniosek o istnieniu oddziaływania publikowanych informacji sprawozdawczych na postrzeganie spółki przez jej otoczenie. To z kolei skutkuje przyjęciem wniosku o wpływie polityki bilansowej na użytkowników sprawozdań finansowych.

Po czwarte, przyjęto założenie, że polityka bilansowa jest przydatnym narzędziem zarządzania – co wynika po części z poprzedniego założenia. Istnieje jednak szereg warunków, których spełnienie dopiero pozwala postrzegać politykę bilansową jako rzeczywiste narzędzie zarządzania (zob. [3]).

3. Wymiar praktyczny problemu

Można zadać pytanie: czy wykorzystanie polityki bilansowej ma odniesienie w praktyce, czy jest jedynie pewnym modelem uzasadnionym swobodami regulacji prawnych w zakresie rachunkowości oraz wynikami badań o istnieniu wpływu informacji sprawozdawczych na ich użytkowników? Odpowiedzi udziela sama praktyka. Zarówno wyniki badań empirycznych, jak i wypowiedzi praktyków potwierdzają fakt dość niezwykły. Mianowicie powszechne jest twierdzenie, że działania charakteryzowane jako instrumentalne wykorzystanie informacji sprawozdawczej są tak powszechne jak sam obowiązek publikacji sprawozdań finansowych – a zatem wszystkie podmioty gospodarcze wykorzystują politykę bilansową (rachunkowość kreatywną) (zob. [2, rozdz. 4; 5]). Z sytuacją taką mamy do czynienia zarówno w Polsce, jak i na całym świecie (zob. [1; 4, s. 52]). Zatem mimo ograniczeń oddziaływania polityki bilansowej jest ona narzędziem stosowanym w praktyce równie często, a może nawet częściej, jak narzędzia controllingu.

Badania pokazują [2, rozdz. 4], że mimo dużej skali tego zjawiska, jednostki gospodarcze (menedżerowie) mają znaczne trudności z efektywnym (czyli pełnym) wykorzystaniem możliwości płynących z zastosowania polityki bilansowej. Problemy wynikają przede wszystkim z trudności w formułowaniu i aplikacji strategii, co wiąże się z trudnościami w formułowaniu i praktycznej realizacji celów o charakterze operacyjnym. To „pole” jest natomiast domeną controllingu.

4. Wykorzystanie polityki bilansowej w controllingu operacyjnym

Tak więc to narzędzia controllingu operacyjnego będą stanowić istotną pomoc na etapie przygotowywania i stosowania polityki bilansowej. Ich zastosowa-

nie umożliwi bowiem dokładne rozpoznanie charakteru więzi jednostki z jej otoczeniem, co jest niezbędne przy precyzyjnym formułowaniu celu polityki bilansowej i prawidłowym doborze jej narzędzi. Pozwala to zminimalizować negatywne skutki zjawisk charakteryzowanych jako dylematy polityki bilansowej oraz jej ambiwalencja.

Utylitaryzm polityki bilansowej w realizacji zadań controllingu stanie się oczywisty, jeżeli zadania tego ostatniego odniesiemy do wspomnianej wcześniej koncepcji, zgodnie z którą zadaniem menedżera jest podejmowanie prób dostosowywania otoczenia (kontraktów) do celów przedsiębiorstwa.

Rozpatrując podstawowy zakres zadań controllingu: (planowanie, kontrola, kierowanie) oraz jego treść (orientacja na cele, przyszłość, wąskie gardła, rynek i klienta [7, s. 16-20]) we wspomnianym kontekście politykę bilansową możemy zaliczyć do instrumentów controllingu. Jej wykorzystanie pozwala na pełną realizację wspomnianych treści:

1. W zakresie orientacji na cele – skutki zastosowanych narzędzi polityki bilansowej mają charakter wspomagający względem celów jednostki formułowanych w zakresie relacji z otoczeniem (pozyskanie i utrzymanie kluczowych klientów, kształtowanie warunków współpracy ze strategicznymi dostawcami, wpływ na realizację polityki finansowej jednostki).

2. W zakresie orientacji na wąskie gardła – interesariusze, z którymi relacje mają charakter krytyczny ze względu na osiągnięte cele, są identyfikowani, a następnie stanowią punkt odniesienia przy projektowaniu polityki bilansowej. Podejście takie umożliwi minimalizację potencjalnych i realnych negatywnych skutków istnienia wąskich gardeł pojawiających się na płaszczyźnie kontaktów z otoczeniem (np. kształtowanie relacji z kluczowymi kredytodawcami, minimalizowanie zagrożeń wynikających z uzależnienia od pojedynczego dostawcy lub odbiorcy, kształtowanie stosunków z silnymi związkami zawodowymi itd.).

3. W zakresie orientacji na rynek – polityka bilansowa jest swoistym dopełnieniem kształtowania wizerunku rynkowego przedsiębiorstwa. Badania w dziedzinie ekonomii behawioralnej dowiodły, że istota ludzka, będąc decydem, również w zakresie problematyki finansowej, nie kieruje się tylko argumentami racjonalnymi. Dokonując szeregu uproszczeń, kieruje się również, a niekiedy przede wszystkim, emocjami. Stąd dla postrzegania przedsiębiorstwa na rynkach (wszystkich, w jakich uczestniczy – danych produktów, ale i dostaw, pracy, finansowych itd.) ważny jest element jego postrzegania, na który niebagatelny wpływ ma sprawozdanie finansowe.

4. W zakresie orientacji na klienta – co wiąże się z powyższym, polityka bilansowa pozwala nie tylko doprowadzić do zawarcia kontraktu (sprzedaży), ale również ugruntować w kliencie przekonanie, że warunki tego kontraktu są dla niego możliwie najlepsze. Ma to w zasadzie znaczenie jedynie w odniesieniu do kontraktów zawieranych w ramach prowadzonej działalności go-

spodarczej (kształtowanie stałych relacji). W odniesieniu do konsumentów należy uznać wpływ prezentowanych informacji sprawozdawczych właściwie za nieistotny.

5. Podsumowanie

Polityka bilansowa (zwana też rachunkowością kreatywną) – czyli instrumentalne wykorzystywanie informacji sprawozdawczych – ujawnia swoją przydatność jako instrument controllingu zarówno operacyjnego, jak i strategicznego. Jest to możliwe, jeżeli przeniesiemy zadania i treści controllingu na szerszą perspektywę wyznaczoną przez przedsiębiorstwo łącznie z jego otoczeniem. Podmiot gospodarujący nie jest bytem autonomicznym i ściśle zależy od swojego otoczenia. Rozpoznanie charakteru tych więzi mieści się w zakresie tradycyjnie rozumianego controllingu. Natomiast próby współkształtowania tych relacji, których podejmowanie nie jest niczym nowym w praktyce gospodarczej, nie są dostatecznie rozpoznane i opisane przez współczesną naukę. Jako przyczynę tego faktu należy wymienić bardziej stochastyczny niż deterministyczny charakter związku między działaniami podejmowanymi w tym obszarze a ich skutkami. Zdaniem autora nie może to stanowić powodu wyłączenia ich z zakresu zainteresowania zarówno praktyki, jak i nauki.

Ujęcie polityki bilansowej w systemie narzędzi controllingu operacyjnego przedsiębiorstwa przynosi jedną zasadniczą korzyść. Mianowicie pozwala stosować ją w sposób uporządkowany i podporządkowany jasno sprecyzowanym celom jednostki gospodarczej – co stanowi podstawową barierę dla polityki bilansowej w praktyce. Problem ten ujawnia się szczególnie często w przedsiębiorstwach małych i średnich.

Literatura

- [1] Blake J., Amat O., Dowds J., *The Ethics of Creative Accounting*, [w:] *Ethical Issues in Accounting*, red. Gowthorpe C., Blake J., Routledge, London and New York 1998.
- [2] Hasik W., *Polityka bilansowa jednostki gospodarczej w teorii i praktyce* (praca doktorska), AE, 2004.
- [3] Hasik W., *Zarządzanie jednostką gospodarczą a sprawozdawczość finansowa*, [w:] *Sprawozdawczość i rewizja finansowa w procesie podnoszenia kwalifikacji kadry menedżerskiej*, Kraków 2003.
- [4] Sawicki K. (red.), *Polityka bilansowa i analiza finansowa, nowoczesne instrumenty zarządzania firmą*, Ekspert, Wrocław 2001.
- [5] Tomaszewski K., *Manipulowana rachunkowość. Nie twórcza, tylko agresywna. Rozmowa z prof. dr hab. Elżbietą Mączyńską ze Szkoły Głównej Handlowej*, „Gazeta Prawna” nr 219 (824) z 13 listopada 2002.
- [6] Vollmuth H.J., *Controlling – instrumenty od A do Z*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997.

- [7] Vollmuth H.J., *Controlling – planowanie, kontrola, kierowanie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.
- [8] Zieliński M., *Belkonomika*, „Wprost” 2005, nr 14.

CREATIVE ACCOUNTING AND OPERATIONAL CONTROLLING IN SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES

Summary

The purpose of this paper is to present the role of creative accounting in implementing the controlling oriented management methods. It is important to point it out that this problem can be formulated in quite an opposite i.e. the role of controlling in implementing the creative accounting. The author presents the set of assumptions which justify treating the creative accounting as a management tool, not as unethical or illegal practice which is common in Anglo-Saxon accounting tradition. The author outlines theoretical and practical background allowing the management to support its activities by influencing the relationship between the company and its stakeholders. That enables to identify of benefits resulting from treating creative accounting as a controlling tool. On the other hand, there are also benefits of this symbiosis for creative accounting and its effective application. The most important one is the support which management gains in precise formulating business goals of the entity. That regards adjusting the terms and conditions of cooperation with all stakeholders especially on the operational level. It is of great importance because in most cases management of small or medium businesses meet serious obstacles while setting and coordinating business goals of the enterprise.