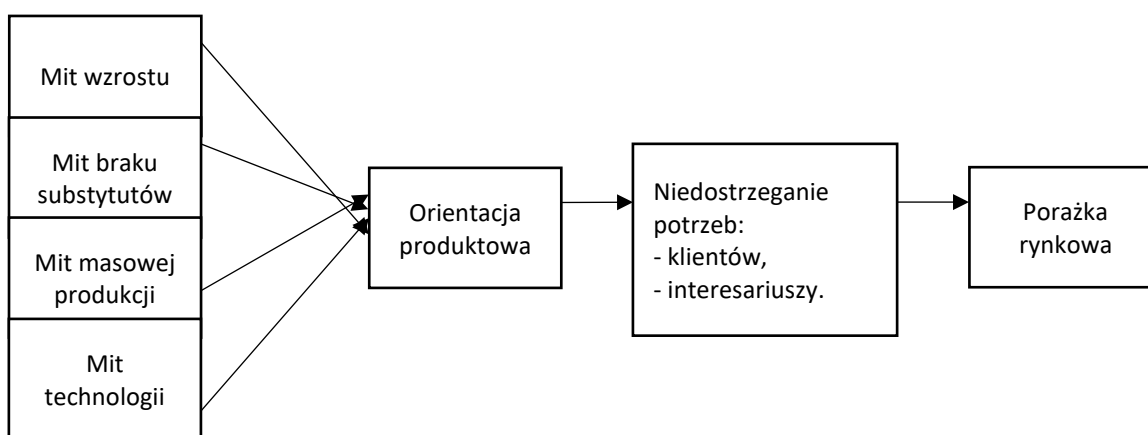


Rozdział 6. Główne źródła kryzysów w przedsiębiorstwach

6.1. Błędy menedżerów jako źródło kryzysu

Diagnoza źródeł porażek przedsiębiorstwa została postawiona w połowie XX w., gdy Levitt (Czakon, 2020, s. 27) w artykule opublikowanym w Harvard Business Review zawarł cytowane do dzisiaj zdanie: „Przyczyna porażki znajduje się na szczytach władzy”. To stwierdzenie poparł pojęciem krótkowzroczności marketingowej, w której upatrywał przyczyn źródeł kryzysów w przedsiębiorstwie i która jego zdaniem wynikała z czterech szkodliwych mitów:



Rysunek 38. Struktura konceptualna krótkowzroczności marketingowej

Źródło: Czakon, 2020, s. 28

1. Wzrost rynków jest nieustający. Przekonanie to jest wynikiem łącznego efektu stałego przyrostu potencjalnych klientów oraz wzrostu zamożności ludzi, a skutkuje skupieniem się firm na konkurencji produktowej, zamiast na tworzeniu lepszej oferty wartości dla klientów.
2. Nie istnieją substytuty dla produktów oferowanych przez firmę. Przeświadczenie to wyrasta z przywiązania do myślenia w kategoriach produktowych, zamiast myślenia o potrzebach klientów, które mogą być zaspokajane w różny sposób.
3. Kluczowe znaczenie ma masowa skala produkcji, która umożliwia obniżanie kosztów jednostkowych wytwarzania oraz zaspokojenie potrzeb rosnącego rynku. Ten mit sprawia, że uwaga menedżerów skupia się na działaniach skierowanych do wewnątrz firmy i potrzebach jej akcjonariuszy, a nie na wymogach klientów.

4. Badania i rozwój mają kluczowe znaczenie. Takie założenie skutkuje przekonaniem o primacie innowacji technologicznych, zwłaszcza przełomowych, nad wszystkimi innymi względami, co prowadzi do poszukiwania doskonałości technologicznych, a nie skupianiu się wokół potrzeb klientów. (s. 29)

Badania przeprowadzone wśród doradców restrukturyzacyjnych potwierdziły, że 85% respondentów upatruje źródeł kryzysu w przedsiębiorstwie w błędach menedżerów. Ich zdaniem do najważniejszych błędów należy zaliczyć:

- brak planowania bieżącej płynności finansowej,
- niewyciąganie wniosków z popełnionych wcześniej błędów,
- przekonanie o własnej nieomyślności, brak dyskusji z podwładnymi,
- kontynuację przyjętej strategii przy istotnych zmianach w otoczeniu,
- dominację działań rutynowych.

Wymieniona powyżej lista błędów wskazuje na nakazowy styl zarządzania. Menedżerowie, jak wynika z badań, nie modyfikują modelu biznesu i nie potrafią dostosować go do zmian zachodzących w otoczeniu gospodarczym i potrzebach klientów. Nawiązując do pierwszej pozycji wymienionej na powyższej liście błędów należy stwierdzić, że do stosowania przez menedżerów narzędzi prognozowania sytuacji finansowej powinny skłaniać także ekonomiczne konsekwencje bankructwa ponoszone przez właścicieli i zarząd firmy. (Mirowska, 2014, s. 61) W tym kontekście ciągła diagnoza sytuacji ekonomiczno-finansowej jawi się jako system wspomagający proces zarządzania przedsiębiorstwem w podejmowaniu decyzji służących efektywnej realizacji jego celów. (Sierpińska i Niedbała, 2003, s. 14–15) W momencie bankructwa przedsiębiorstwa i wszczęcia postępowania upadłościowego jego właściciele (np. udziałowcy czy akcjonariusze) traktowani są jako „*residual claimants*”, czyli interesariusze mogący zgłaszać roszczenia jedynie do wartości rezydualnej przedsiębiorstwa, to znaczy do wartości pozostałej po uregulowaniu roszczeń wszystkich innych interesariuszy.

Z przeprowadzonych badań wynika, że wpływ błędów menedżerów na sytuacje kryzysowe w przedsiębiorstwie nie jest powiązany z jego wielkością.

Tabela 50. Wielkość przedsiębiorstwa w kontekście błędów menedżerów

Błędy kluczowych menedżerów były istotnym źródłem kryzysu	ogółem		duże		średnie		mikro		małe	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
1. Zdecydowanie tak	38	60,3	10	62,5	17	65,4	7	50,0	4	57,1
2. Raczej tak	16	25,4	3	18,8	6	23,1	6	42,9	1	14,3
3. Ani tak, ani nie	3	4,8	2	12,5	1	3,8	0	0,0	0	0,0
4. Raczej nie	5	7,9	1	6,3	1	3,8	1	7,1	2	28,6
5. Zdecydowanie nie	1	1,6	0	0,0	1	3,8	0	0,0	0	0,0
Ogółem	63	100	16	100	26	100	14	100	7	100

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

Bez względu na wielkość przedsiębiorstwa liczba odpowiedzi: „zdecydowanie tak” i „raczej tak” jest wyższa niż 70%. Potwierdza to hipotezę o wpływie ścisłego grona zarządzających (zarząd, właściciele firmy) na porażkę przedsiębiorstwa.

Nieco odmienne relacje kształtują się przy uwzględnieniu kryterium formy prawnej prowadzonej działalności gospodarczej.

Tabela 51. Forma prawna przedsiębiorstwa w kontekście błędów menedżerów

Błędy kierownictwa były istotnym źródłem kryzysu?	ogółem		JDG		sp. akcyjna		sp. z o.o.		ISPH		inne	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
1. Zdecydowanie tak	38	60,3	5	55,6	20	69,0	12	57,1	1	33,3	0	0
2. Raczej tak	16	25,4	4	44,4	4	13,8	6	28,6	1	33,3	1	100
3. Ani tak, ani nie	3	4,8	0	0	2	6,9	1	4,8	0	0	0	0
4. Raczej nie	5	7,9	0	0	3	10,3	2	9,5	0	0	0	0
5. Zdecydowanie nie	1	1,6	0	0	0	0	0	0	1	33,3	0	100
Ogółem	63	100	9	100	29	100	21	100	3	100	1	100

Legenda:

JDG – jednoosobowa działalność gospodarcza,

ISPH – inne spółki prawa handlowego

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

W przypadku jednoosobowych działalności gospodarczych doradcy restrukturyzacyjni stwierdzili, że w 100% źródłem kryzysu były błędy właścicieli. Taka ocena jest następstwem specyfiki łączenia funkcji właściciela i kluczowego menedżera. Wysoki wskaźnik występuje także dla spółek akcyjnych: w 18 przypadkach spośród 21 analizowanych spółek doradcy restrukturyzacyjni uznali, że zarządy były odpowiedzialne za występowanie kryzysowych sytuacji. W przypadku spółek prawa handlowego, których łącznie w badanej próbie było 39, najwyższy wskaźnik ujawnił się, gdy w spółce występował tylko jeden udziałowiec lub akcjonariusz. Taka sytuacja miała miejsce w przypadku 35 spółek, co stanowi 90% próby.

Zbliżone wnioski prezentują M. Hopej-Kamińska i R. Kamiński (2009, s. 22), którzy zauważają, że podatna na kryzysy jest organizacja o zamkniętej kulturze organizacyjnej, w której:

1. Pracownicy nie mogą swobodnie działać i są obiektem planowania z zewnątrz.
2. Ludzie nie wykazują się inicjatywą i czekają na odgórne polecenia.
3. Pracownicy muszą trzymać się wyuczonych ról, dzielą się na mniej lub bardziej ważnych, skłaniając się ku wyuczonej bezradności.
4. Bariery organizacyjne utrudniają przepływ informacji i organizacyjne uczenie się.
5. Dobro kolektywu jest stawiane ponad dobrem jednostki, a ludzie są niezdolni do uczenia się.
6. Grupy i jednostki mające odmienne zdanie są wykluczane z podejmowania decyzji.

Błędy kierownictwa występowały mimo funkcjonowania podmiotów zarządzania antykryzysowego w przedsiębiorstwie i nie miały znaczącego wpływu na ich uniknięcie, co można wywnioskować z analizy danych umieszczonych w poniższej tabeli.

Tabela 52. Podmioty odpowiedzialne za proces zarządzania antykryzysowego

Podmioty odpowiedzialne za proces zarządzania antykryzysowego	Rada Nadzorcza		Komitet Audytu Rady Nadzorczej		Zarząd		Audytor zewnętrzny		Dyrektor ekonomiczny		Departament kontroli wewnętrznej	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
1. Zdecydowanie tak	16	61,5	2	66,7	23	59,9	7	46,7	4	36,4	2	33,3
2. Raczej tak	4	15,4	0	0	10	25,6	5	33,3	4	36,4	1	16,7
3. Ani tak, ani nie	2	7,7	1	33,3	2	5,1	1	6,7	1	9,1	1	16,7
4. Raczej nie	4	15,4	0	0	4	10,3	2	13,3	2	18,2	2	33,3

5. Zdecydowanie nie	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ogółem	26	100	3	100	39	100	15	100	11	100	6	100

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

Najniższy wskaźnik wiążący błędy menedżerów i podmiot zarządzania antykryzysowego występuje dla departamentu kontroli wewnętrznej i wynosi 50%, najwyższy natomiast 75%, gdy podmiotem jest zarząd. Wniosek z tego tytułu wydaje się być czytelny i wynika ze specyfiki funkcjonowania przedsiębiorstwa. Zarząd nie jest skutecznym podmiotem zarządzania antykryzysowego, natomiast efektywność wewnętrznych struktur (kontrola wewnętrzna), dzięki znajomości jego spraw, jest zdecydowanie wyższa.

Paraliż nadzoru korporacyjnego wynika z wielu przyczyn, między innymi takich jak: przewaga informacyjna zespołu zarządzającego nad radą nadzorczą, poświęcanie zbyt małej ilości czasu na zebrania i pracę na rzecz tego organu, częste uzależnienie członków rad od zarządu, który zwykle ma wpływ na ich powołanie, uwikłanie członków rady w interesy związane w jakiś sposób z przedmiotem działania spółki. Nadzór korporacyjny wydaje się więc bardzo słabą, jeśli nie całkowicie fikcyjną, „kotwicą” sprawności i efektywności organizacji i zarządzania. (Koźmiński, 2014, s. 50)

Uwagę na ten aspekt zwraca J. Jeżak (2010, s. 44), który uważa, że warunkiem *sine qua non* należytego realizowania przez radę funkcji nadzorczej oraz doradczej jest jednak odpowiednia jakość informacji oraz sprawny system przepływu informacji w relacji zarząd – rada nadzorcza. Jest to element szerszego problemu, jakim jest prowadzenie przez zarząd spółki odpowiedniej polityki informacyjnej, zarówno w wewnętrznych jak i zewnętrznych stosunkach spółki.

W przypadku braku jakichkolwiek działań wskaźnik przypisanych błędów menedżerskich wynosi 100%, natomiast w przypadku wewnętrznych audytów dokonywanych przez wyspecjalizowaną komórkę przedsiębiorstwa, wskaźnik ten jest najniższy i wynosi 60%. Wyniki pozostałych działań są do siebie zbliżone.

Tabela 53. Identyfikacja sytuacji kryzysowych przedsiębiorstw

Działania identyfikujące sytuację kryzysową	Okresowy monitoring przez Zarząd poszczególnych obszarów przedsiębiorstwa		Systemy raportowania z poszczególnych obszarów przedsiębiorstwa		Analizy zlecone zewnętrznym podmiotom		Wewnętrzne audyty wyspecjalizowanej komórki przedsiębiorstwa		Narady, spotkania zarządu z kierownictwem poszczególnych obszarów przedsiębiorstwa		Spotkania nieformalne z kluczowymi pracownikami przedsiębiorstwa		Zadania, które nie były podejmowane	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
1. Zdecydowanie tak	12	44,4	4	58,3	10	58,8	5	50,0	19	65,5	15	65,2	9	69,2
2. Raczej tak	9	33,3	6	25,0	3	17,6	1	10,0	6	20,7	5	21,7	4	30,8
3. Ani tak, ani nie	2	7,4	1	4,2	1	5,9	1	10,0	1	3,4	1	4,3	0	0
4. Raczej nie	4	14,8	3	12,5	3	17,6	3	30,0	3	10,3	1	4,3	0	0
5. Zdecydowanie nie	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0	1	4,3	0	0
Ogółem	27	100	24	100	17	100	10	100	29	100	23	100	13	100

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

Już w 1976 r. J. Argenti (s. 209) zauważył, że podstawową przyczyną kryzysu o charakterze wewnętrznym jest złe zarządzanie, przejawiające się autokratycznym stylem zarządzania firmą, brakiem zaangażowania rady nadzorczej spółki w proces zarządzania, nierównym układem sił w kadrze zarządzającej, słabą pozycją dyrektora do spraw finansowych oraz sprawowaniem obowiązków prezesa rady nadzorczej i prezesa zarządu przez tę samą osobę.

W podstawowym ujęciu mechanizmy nadzoru korporacyjnego wynikają z konieczności eliminacji negatywnych konsekwencji „problemu agencji”. W swojej publikacji Mesjasz (2010, s. 358) podkreśla, że zgodnie z teorią agencji właściciela (a w przypadku spółek udziałowców czy też akcjonariuszy) należy traktować jako pryncypała (mocodawcę), natomiast menedżerowie zarządzający spółką (i przedsiębiorstwem) są agentami. Pomiędzy akcjonariuszami a menedżerami powstają konflikty, określane jako problem agencji, wynikające z trzech przyczyn:

- asymetrii informacji, czyli niejednakowego dostępu do informacji, ponieważ menedżerowie lepiej znają sytuację przedsiębiorstwa niż akcjonariusze,
- rozbieżności celów akcjonariuszy i menedżerów,
- różnego nastawienia wobec ryzyka akcjonariuszy i menedżerów.

Asymetria informacji jest obecnie jedną z głównych koncepcji nowoczesnej ekonomii i stanowi postawę do zrozumienia problemu agencji czy też sięgając szerzej – stanowi jedną z podstaw współczesnej teorii finansów i bankowości. Warto przy tym dodać, że G. Akrelof, A.M. Spence oraz J. Stiglitz zostali w 2001 roku uhonorowani Nagrodą Nobla w dziedzinie ekonomii za prace dotyczące asymetrii informacji.

Kluczowe znaczenie menedżerów wykazano także w innych badaniach. R. Śliwiński (2013, s. 56) prezentuje efekty badań 32 polskich przedsiębiorstw, które spełniały nader zawyżone kryteria:

- znaczne tempo wzrostu obrotów, przekraczające 500% w okresie 10 lat,
- znaczny potencjał internacjonalizacji lub prowadzenie sprzedaży zagranicznej,
- 10-letni, stały wzrost obrotów firmy.

Tabela 54. Rangi elementów modelu

Grupa 1 – ranga 3	Grupa 2 – ranga 2	Grupa 3 – ranga 1
– zdeterminowany lider	– odpowiedni pracownicy	– długoterminowe nastawienie
– strategia koncentracji na wąskich rynkach	– zgrany zespół i kultura zorientowana na wyniki	– otwartość na konkurencję
– zorientowanie firmy na sprzedaż	– płaska struktura	– bezpieczne zarządzanie
	– innowacje i internacjonalizacja	
	– innowacje w modelu biznesu	

Źródło: Śliwiński, 2013, s. 60

W tabeli przedstawione są kluczowe czynniki konkurencyjności badanych przedsiębiorców, bez których spełnienie powyższych kryteriów byłoby niemożliwe. R. Śliwiński podkreśla, że model ponadprzeciętnego wzrostu eksponuje determinację liderów. Istotna jest refleksja dotycząca relacji lidera z pracownikami. Autor badań zwraca uwagę, że polski lider sam wyznacza strategię i podejmuje inne ważne decyzje rozwojowe, konsultuje je jednak z pracownikami, pozwalając im na wykazanie się kreatywnością i wniesieniem własnego wkładu do danego przedsięwzięcia. W podsumowaniu pada istotne stwierdzenie o charyzmie liderów i ich wizji wzrostu przedsiębiorstwa, z wykorzystaniem której potrafili motywować pracowników i zarażać ich entuzjazmem (s. 62).

Konfrontacja wyników badań zaprezentowanych w rozprawie i wyżej omówionych potwierdza tezę o kluczowym wpływie kadry zarządzającej na wyniki ekonomiczno-finansowe przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwa analizowane przez R. Śliwińskiego spełniały wymogi sprawnego i skutecznego zarządzania. W ich systemie zarządzania nieodzowną rolę pełniły takie elementy jak: wartości i cele, strategia, struktury i regulacje, zasady zarządzania, metody i praktyki zarządzania. (Lichtarski, 2015, s. 85) Sytuacja ekonomiczno-finansowa firm omówionych w rozdziale 5 rozprawy była krytyczna, co wyrażało się stanem

niewypłacalności lub zagrożenia niewypłacalnością. Postawa większości menedżerów w badanych firmach ujawniła ich negatywne cechy, które są tożsame z wynikami badań M. Thomasa (2010). Skłonności autokratyczne, brak umiejętności komunikowania się z pracownikami, obawa przed wpływem utalentowanych podwładnych oraz nie przekazywanie pozytywnych/negatywnych opinii były źródłem porażek biznesowych. (s. 47–48)

W podsumowaniu warto przytoczyć rozważania B. Ciecierskiej-Zajdel (2019), która „punktuje” istotne elementy w bezpośrednim przekazie dobrego menedżera: wiarygodność (oparta na wiedzy merytorycznej i zbudowaniu obrazu osoby opanowanej oraz przekonanej do swoich racji), szczerość (wynikająca z nastawienia na przekazywanie informacji, a nie na manipulowanie odbiorcą) i otwartość (której podstawą jest nastawienie na dwustronny kontakt i współpracę, a nie narzucanie swoich rozwiązań). Cechy te powinny uwidaczniać się w każdym z wymienionych obszarów komunikacji. (s. 254)

Tych cech zabrakło menedżerom, którzy kierowali przedsiębiorstwami w każdym z badań zaprezentowanych w rozprawie.

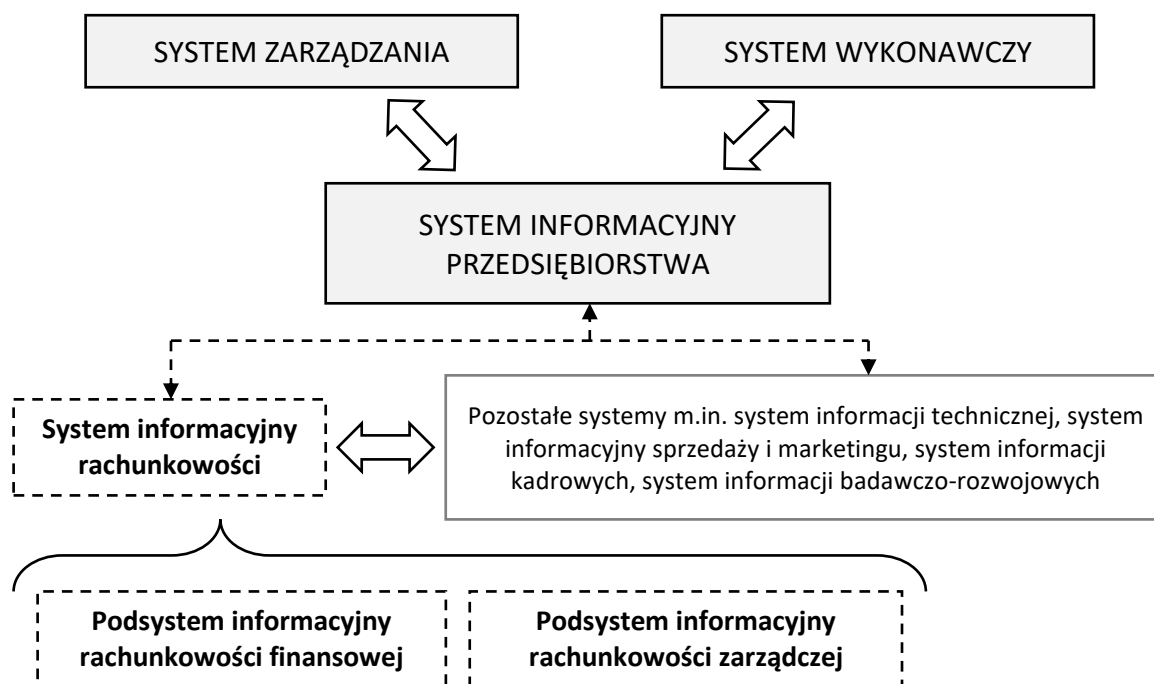
6.2. Niska jakość informacji w sprawozdaniach finansowych

Badanie sytuacji kryzysowych w spółkach publicznych przedstawione w rozdziale 5.3. udowodniły, że sprawozdania finansowe nie zawierały wiarygodnych informacji adresowanych zarówno do akcjonariuszy, jak i innych interesariuszy.

Literatura naukowa mocno akcentuje znaczenie rachunkowości w systemie informacyjnym. Unikalność systemu rachunkowości polega na pomiarze wartości zasobów, które kontroluje sam podmiot lub pomiarze i rozliczaniu podmiotów z odpowiedzialności za efektywność ekonomiczną gospodarowania za pomocą przekazanych im zasobów. (Jarugowa, 199, s. 33) Rachunkowość we współczesnym przedsiębiorstwie jest przede wszystkim systemem informacyjnym, w którym zasadniczą rolę odgrywa informacja ekonomiczna (w szerszym kontekście) lub finansowa (w węższym kontekście) oraz którego podstawowym przeznaczeniem jest zaspokojenie potrzeb informacyjnych użytkowników (zarówno spoza organizacji jak i wewnątrz niej). (Turyna, 1997, s. 41) System informacyjny przedsiębiorstwa to z kolei wyróżniony przestrzennie i uporządkowany czasowo zbiór informacji, odbiorców informacji, kanałów informacyjnych oraz technicznych środków przesyłania i przetwarzania informacji, których funkcjonowanie służy do zarządzania

przedsiębiorstwem (sterowania obiektem gospodarczym). (Nowicki, 1999, s. 17) Jednym z kluczowych zasobów niematerialnych, który w dużej mierze determinuje możliwość osiągnięcia sukcesu przez przedsiębiorstwo, jest jego system informacyjny będący swoistym krwiobiegiem każdej organizacji. Pośredniczy w wymianie informacji między systemem zarządzania (w ramach którego ma miejsce proces podejmowania decyzji i kontroli) i systemem wykonawczym. System informacyjny rachunkowości, jako podsystem systemu informacyjnego przedsiębiorstwa, odgrywa kluczową rolę w przekazywaniu informacji ekonomiczno-finansowych na potrzeby różnych grup użytkowników. (Gad, 2011, s. 71–78)

Istota systemu informacyjnego rachunkowości polega na stanowieniu przez niego źródła dla sporządzenia kluczowego dokumentu dla każdego przedsiębiorstwa jakim jest sprawozdanie finansowe.



Rysunek 39. Miejsce systemu rachunkowości w systemie informatycznym przedsiębiorstwa

Źródło: Gad, 2011, s. 79

Rachunkowość to system informacyjno-ewidencyjny, w którym następuje pomiar, wycena, grupowanie zjawisk i procesów w zbiory danych, pozwalających uzyskać wiarygodną, użyteczną i niezawodną informację o sytuacji, w jakiej znajduje się podmiot prowadzący działalność gospodarczą. W systemie tym sprawozdania finansowe, do których

sporządzenia dana jednostka jest zobligowana, traktuje się jako swoisty finalny produkt procesu transformacji danych. (Cebrowska , 2005, s. 635) Głównym zadaniem sprawozdań finansowych, które powstają w ostatnim etapie cyklu rachunkowości jest zaspokojenie potrzeb informacyjnych szerokiego kręgu użytkowników podejmujących decyzje inwestycyjne, kredytowe, handlowe i inne. Sprawozdania te informują o sytuacji finansowej przedsiębiorstwa, o jego szansach na kontynuowanie działalności i rozwój. (Bauer, 2009, s. 55) Zakres informacji zawartych w sprawozdaniu finansowym jest decyzją kierownika jednostki. (Garstka, 2014, s. 91–92)

Kolejnym zadaniem rachunkowości prowadzonej w przedsiębiorstwie jest prawidłowa wycena majątku, która w cenach historycznych może zniekształcać rzeczywisty obraz firmy, w szczególności w zakresie wyceny nieruchomości. (Bauer, 2009, s. 61) Praktyka gospodarcza w sposób jednoznaczny definiuje system rachunkowości finansowej i zarządczej jako źródła informacji dla systemu informacyjnego przedsiębiorstwa. Zasady rachunkowości są szczegółowo opisane w Ustawie o rachunkowości z dnia 29 września 1994 r. Funkcjonująca od wielu lat ustawa, profesjonalne podmioty prowadzące księgi rachunkowe, daleko idąca informatyzacja tego systemu i liczny nadzór korporacyjny nie stanowiły jednak wystarczającej bariery przed zdarzeniami, które zostały opisane w rozdziale 5.3. niniejszej rozprawy.

Przeprowadzone badania wykazały następujące uchybienia w stosowaniu zasad rachunkowości:

- przeszacowane wyceny aktywów,
- brak odpisów aktualizujących wycenę należności, zapasów,
- aktywowanie kosztów pod pozorem prac badawczo-rozwojowych.

W większości spółek przedstawionych w rozdziale 5. sprawozdania finansowe były sporządzone nierzetelnie. Dane liczbowe nie odzwierciedlały wartości rynkowej lub godziwej aktywów, a zobowiązania były niedoszacowane.

Wielu praktyków życia gospodarczego jak i naukowców zauważyło, że konieczne jest wprowadzenie zmian w zawartości sprawozdawczości finansowej. Ostatnie lata pokazały, iż niezbędne staje się nakreślenie szerszego kontekstu dla prezentacji informacji finansowych, aby móc ocenić rzeczywistą wartość przedsiębiorstwa. (Stanek-Kowalczyk, 2013, s. 76)

Międzynarodowa Rada ds. Raportowania Zintegrowanego (International Integrated Reporting Council – IIRC) opracowała projekt wytycznych, które zawierają określone zasady,

bez prezentacji wskaźników. Celami szczegółowymi, przyświecającymi sporządzeniu i wykorzystaniu raportów zintegrowanych są (IIRC, 2013, s. 3):

- 1) poprawa jakości informacji dostarczanych dostawcom kapitału finansowego w taki sposób, żeby umożliwić bardziej efektywną alokację kapitału,
- 2) promowanie bardziej spójnego i efektywnego podejścia do sprawozdawczości, które czerpie z różnych nurtów raportowania i prezentuje pełen zakres czynników wpływających w istotny sposób na zdolność jednostki do kreowania wartości,
- 3) udoskonalenie sposobu rozliczania się z odpowiedzialności i przejrzystości działań menedżerów przed gronem dostawców różnych rodzajów kapitału,
- 4) wspieranie zintegrowanego myślenia i podejmowania decyzji, które są skoncentrowane na tworzeniu wartości w krótkim, średnim i długim okresie.

IIRC wskazuje także siedem elementów składających się na raport zintegrowany. Dla każdego z nich zostało wskazane pytanie, na które winna być udzielona odpowiedź.

Przyjęcie w październiku 2014 roku Dyrektywy 2014/96/UE skutkowało nałożeniem obowiązku raportowania (począwszy od 2017 roku) danych pozafinansowych przez spółki giełdowe, banki oraz fundusze inwestycyjne, które zatrudniają powyżej 500 osób i mają sumę bilansową powyżej 20 mln EUR lub obroty netto powyżej 40 mln EURO. (Gołębiewska, 2014, s. 107) Zdaniem wielu ekspertów raportowanie zintegrowane łączy orientację na akcjonariuszy z uwzględnieniem oczekiwań interesariuszy. (Aluchna i Mikołajczyk, 2016, s. 18)

Tabela 55. Kluczowe elementy raportu zintegrowanego IIRC

Element raportu	Pytanie, na które powinien odpowiadać
Informacja o organizacji oraz otoczenie zewnętrzne	Co robi, czym się zajmuje organizacja i w jakich warunkach zewnętrznych funkcjonuje?
Ład korporacyjny	W jaki sposób struktura ładu korporacyjnego organizacji wspiera tworzenie przez nią wartości w krótkiej, średniej i długiej perspektywie czasowej?
Szanse i ryzyka	Jaki są szanse i ryzyka, które mają wpływ na możliwość organizacji do tworzenia wartości w krótkim, średnim i długim horyzoncie czasowym i w jaki sposób organizacja nimi zarządza?
Strategia i alokacja zasobów	Dokąd organizacja chce dotrzeć i w jaki sposób zamierza to zrobić?
Model biznesowy	Jaki jest model biznesowy organizacji i na ile jest on elastyczny?
Wyniki	Na ile organizacja osiągnęła swoje cele strategiczne i jakie są tego efekty

	w kontekście kapitałów i efektywnego zarządzania nimi?
Perspektywa na przyszłość	Jakie wyzwania i niepewności widzi organizacja w kontekście realizacji strategii i jaki jest ich potencjalny wpływ na model biznesowy i przyszłe wyniki organizacji?

Źródło: Consultation draft of the international framework, International Integrated Reporting Council, kwiecień 2013, s. 7

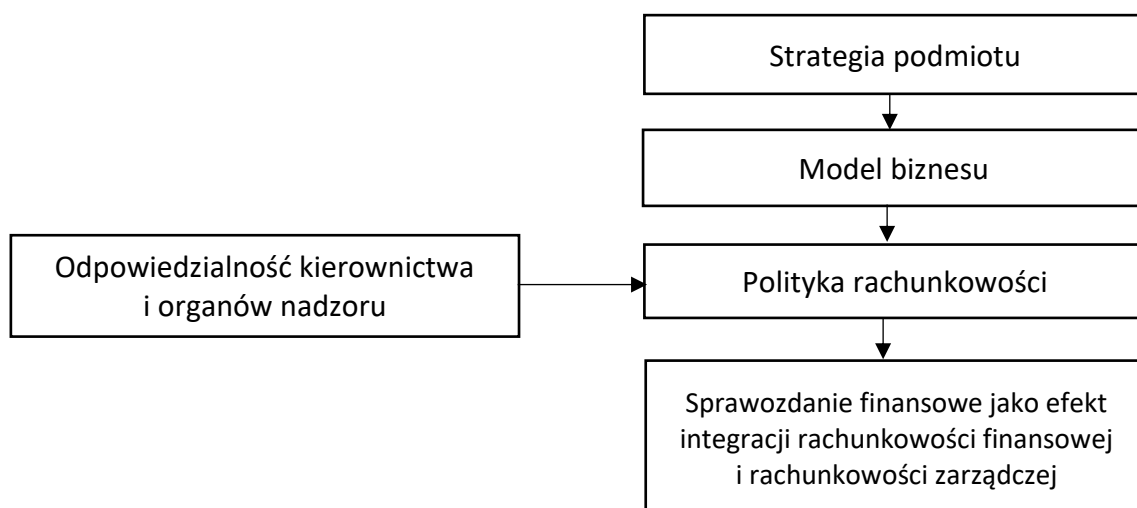
Raport zintegrowany IIRC ma za zadanie umożliwienie zapoznania się przez interesariuszy z obrazem przedsiębiorstwa – kluczowymi wyzwaniami, przed którymi stoi, celami, które mu przyświecają i ryzykami, jakie występują w jego działalności.

Ważnym krokiem w kierunku prezentacji danych pozafinansowych w sprawozdaniu przygotowanym przez podmioty publicznego zainteresowania jest opracowany schemat procesu kreowania wartości.

Celem zintegrowanego raportu jest wyjaśnienie dawcom kapitału sposobu kreowania wartości przez daną organizację poprzez stosowne, istotne informacje o charakterze finansowym i nie finansowym. Adresatami raportu są strony zainteresowane zdolnością organizacji do tworzenia wartości w czasie, w tym pracownicy, klienci, dostawcy, partnerzy biznesowi, społeczności lokalne, pracodawcy, organy regulujące i decydenci polityczni. (Kobiela-Pionnier, 2019, s. 105)

W ostatnich latach szczególnie eksponowany jest problem braku prezentacji modelu biznesowego w sprawozdaniu finansowym, jako że wzrosło zapotrzebowanie na informacje pochodzące z systemu rachunkowości zarządczej. (Walińska, 2015, s, 27) Takie stanowisko jest zgodne z twierdzeniem o wzajemnym przenikaniu się informacji finansowych i zarządczych w sprawozdaniu finansowym. Postuluje się również, aby strategia i model biznesu kształtowały politykę rachunkowości podmiotu i miały wpływ na ostateczny kształt sprawozdania finansowego. (Sobańska, 2003, s. 248) Wymóg ten należy rozszerzyć również na inne raporty sporządzane przez spółki giełdowe: raporty zrównoważonego rozwoju, raporty kapitału intelektualnego czy raporty zintegrowane.

Tak sporządzone sprawozdania finansowe przyczynią się do lepszej realizacji funkcji rozliczeniowej systemu rachunkowości zarówno w rozumieniu funkcji powierniczej jak i funkcji rozliczenia z odpowiedzialności. (Walińska, 2015, s. 52–53)



Rysunek 40. Sprawozdanie finansowe jako efekt integracji rachunkowości finansowej i rachunkowości zarządczej

Źródło: Walińska, 2015, s. 27

System rachunkowości jest nieodzownym „generatorem” informacji niezbędnych do podejmowania decyzji zapewniających sprawne i efektywne zarządzanie przedsiębiorstwem. Kolejnym – także niezmiernie istotnym dla biznesu obszarem wykorzystującym informacje z tego systemu – jest rachunek odpowiedzialności. W szczególności dotyczy on odpowiedzialności zarządzających przed dawcami kapitału. (Gad, 2011, s. 98) Informacje ujęte w modelu biznesowym prezentuje poniższa tabela.

Tabela 56. Informacje o elementach modelu biznesu wyodrębnionych zgodnie z ontologią

Element ontologii modelu biznesu	Poszukiwane informacje
Propozycja wartości	Opis oraz prezentacja ilościowa produktów i usług oferowanych wraz z ich zaletami dla klientów docelowych przedsiębiorstw
Klienci docelowi	Opis oraz prezentacja ilościowa zastosowanych metod segmentacji i docelowych grup klientów
Kanały dystrybucji	Opis oraz prezentacja ilościowa sposobów dostarczania produktów/usług do docelowych grup klientów
Relacje z klientami	Opis oraz prezentacja ilościowa sposobu budowania i utrzymywania relacji z klientami (w tym programów lojalnościowych i budowania marki)
Zasoby	Opis oraz prezentacja ilościowa różnych zasobów wykorzystywanych przez firmę – zarówno rzeczowych, ludzkich, jak i niematerialnych
Konfiguracja procesów	Opis oraz prezentacja ilościowa sposobu realizacji procesów przez

	przedsiębiorstwo
Współpraca z partnerami	Opis oraz prezentacja ilościowa realizacji wspólnych przedsięwzięć z różnymi partnerami – dostawcami, organizacjami pozarządowymi, a nawet konkurentami
Strumienie przychodów	Opis sposobów generowania przychodów (w tym mechanizmów ustalania cen) oraz prezentacja struktur przychodów w różnych przekrojach
Struktura kosztów	Opis podstawowych rodzajów kosztów, czynników wpływających na ich wysokość, działań podejmowanych w celu redukcji lub optymalizacji kosztów oraz prezentacja struktur kosztów w różnych przekrojach

Źródło: Michalak, 2018, s. 213

Reasumując rozważania dotyczące modeli biznesowych i ich prezentacji w informacjach niefinansowych udostępnianych interesariuszom J. Michalak (2018, s. 217–218) prezentuje trzy hipotezy:

H2.1: Im większa spółka notowana na GPW w Warszawie, tym wyższa jakość informacji niefinansowych o modelu biznesowym prezentowanych w raportach tej spółki.

H2.2: Im wyższy stopień zadłużenia spółki notowanej na GPW w Warszawie, tym niższa jakość informacji niefinansowych modelu biznesu prezentowanych w jej raportach.

H2.3: Słabe wyniki – poniesienie straty przez spółkę – wpływają negatywnie na jakość informacji niefinansowych o modelu biznesu prezentowanych w raportach spółek notowanych na GPW w Warszawie.

Sprawozdania finansowe adresowane do akcjonariuszy winny zawierać pełne informacje, a w konsekwencji należy negatywnie oceniać występujący w praktyce chaos informacyjny na tej płaszczyźnie, który zwiększa ryzyko nieprawidłowych ocen ze strony nadzorca. (Mączyńska, 2011, s. 170)

Postulaty dotyczące zawartości sprawozdań finansowych zawarte w literaturze naukowej oraz obowiązujących uregulowaniach prawnych nie znalazły odzwierciedlenia w badanych 13 spółkach publicznych, które notowano na GPW S.A. w latach 2018–2019 i które ogłosiły upadłość lub otworzyły postępowanie restrukturyzacyjne.

Szczegółowa analiza sprawozdań finansowych ujęta w załączniku nr 3 rozprawy wskazuje na następujące uchybienia:

- sprawozdania finansowe nie ujmuje godziwej wartości aktywów,
- obiektywna interpretacja wyników finansowych jest niemożliwa ze względu na brak wyjaśnień i opisu zjawisk, które wystąpiły w analizowanych latach,

- brak prezentacji przyszłych zdarzeń gospodarczych, które wystąpią w spółce i ich wpływu na wynik finansowy.

W świetle powyższych błędów postulaty Międzynarodowej Rady ds. Raportowania Zintegrowanego są w pełni uzasadnione. W szczególności dotyczy to prezentacji modelu biznesowego, celów strategicznych oraz oceny szans i ryzyk. Te aspekty są kluczowe dla podmiotów i osób, które inwestują w akcje spółek publicznych.

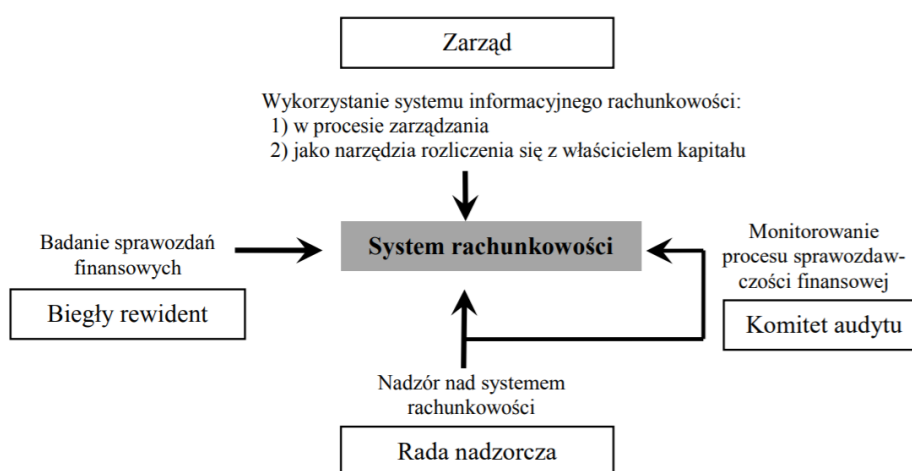
6.3. Niedostateczny nadzór korporacyjny nad funkcjonowaniem przedsiębiorstw

Wyniki badań zaprezentowane w rozdziale piątym wykazały brak skutecznego nadzoru korporacyjnego w przedsiębiorstwach, w których wystąpiły sytuacje kryzysowe. Znamienne są odpowiedzi doradców restrukturyzacyjnych na pytania dotyczące podmiotów zarządzania antykryzysowego (rozdział 5.2.). Dwudziestu sześciu ankietowanych (z próby 63) wskazało radę nadzorczą jako niedostateczny nadzór, a 18 z nich oceniło skuteczność działania w skali 1–2 (przy najwyższej ocenie 5). 70% ankietowanych uznało, że rada nadzorcza nie realizuje zadań w ramach zarządzania antykryzysowego.

Powyższe odpowiedzi oraz wnioski płynące z rozdziału 5.3. pozwalają postawić tezę braku nadzoru nad kierownictwem w badanych spółkach. Odpowiedzi doradców restrukturyzacyjnych dotyczyły w 80% spółek prawa handlowego (50 podmiotów), w których z mocy prawa były powołane organy nadzoru korporacyjnego.

Zgodnie z art. 382 Kodeksu spółek handlowych do obowiązków rady nadzorczej należy ocena sprawozdań w zakresie ich zgodności z księgami i dokumentami jak i stanem faktycznym. Natomiast w świetle art. 4a Ustawy o rachunkowości rady nadzorcze są zobowiązane (na równi z zarządem) do zapewnienia zgodności sprawozdań finansowych z prawem bilansowym, co oznacza wzięcie odpowiedzialności również za politykę rachunkowości jednostki. Stanowi ona bowiem podstawę sporządzenia sprawozdania finansowego. Poszczególne organy spółki oraz pozostałe jednostki (takie jak biegły rewident czy komitet audytu, który jako taki nie jest organem spółki) w odmienny sposób są zaangażowane w funkcjonowanie systemu rachunkowości (rysunek nr 41). Zarząd kieruje tym systemem, biegły rewident bada sprawozdania finansowe, rada nadzorcza nadzoruje, natomiast komitet audytu monitoruje priorytetowy obszar nadzoru, jakim jest proces sprawozdawczości finansowej. (Walińska i Gad, 2012, s. 207)

Rada nadzorcza ściśle współpracuje z biegłym rewidentem, który przedstawia opinię po przeprowadzeniu audytu. Audyt ma spełniać wiele ważnych celów takich jak zwiększenie zaufania do informacji prezentowanych przez przedsiębiorstwa oraz poprawa porównywalności danych między poszczególnymi przedsiębiorstwami. Rewizja finansowa polega na sprawdzeniu wiarygodności rachunkowości jednostki gospodarczej jako systemu informacyjnego. (Szczerbak, 2021, s. 44) Badanie sprawozdań finansowych przez biegłych rewidentów staje się najistotniejszym ogniwem współczesnego systemu kontroli i nadzoru nad globalną rachunkowością i jej osiągnięciami. (Szczerbak, 2021, s. 44–45)



Rysunek 41. Jednostki odpowiedzialne za zarządzanie, badanie, monitorowanie i nadzór nad systemem rachunkowości

Źródło: Walińska i Gad, 2020, s. 208

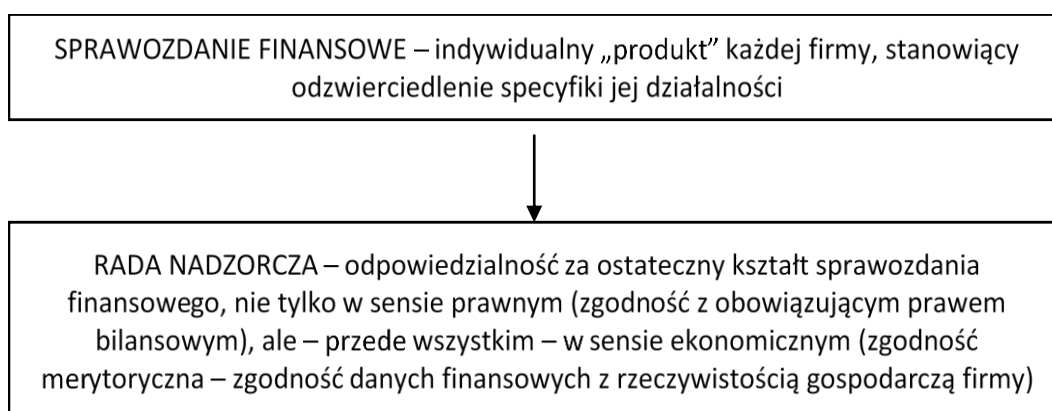
Przeprowadzone badania wskazały, że regulacje prawne dotyczące odpowiedzialności rady nadzorczej za zgodność sprawozdania finansowego i sprawozdania z działalności z prawem bilansowym nie wpłynęły na zakres obowiązków członków rad nadzorczych biorących udział w badaniu. Zdaniem respondentów nałożenie na rady nadzorcze powyższego obowiązku nie zwiększyło wiarygodności sprawozdań finansowych oraz nie wpłynęło na udoskonalenie modelu komunikacji między zarządem i radą nadzorczą. (Walińska i Gad, 2020, s. 213)

Kwestią kluczową w funkcjonowaniu rady nadzorczej w sytuacji nadchodzącego kryzysu jest szybka wymiana nieskutecznego kierownictwa firmy. Takie posunięcie jest jednak zależne od stopnia samodzielności rady, czyli przyjętego modelu jej funkcjonowania, w tym zakresu oraz rodzaju pełnionych przez nią funkcji. (Jeżak, 2003, s. 225)

Spojrzenie na nadzór właścicielski jest zdecydowanie szersze i każda organizacja winna działać przy zbilansowaniu kwestii ekonomicznych, środowiskowych i społecznych. Przekładają one się na poziom zasobów posiadanych przez przedsiębiorstwo, a także mogą być przez nie wykorzystane (dotyczy to również zasobów niematerialnych typu wiedza albo informacje). Pozwala to na utrzymywanie w dłuższym czasie efektywności funkcjonowania. (Komańda, 2011, s. 129)

Literatura naukowa postrzega słabość nadzoru korporacyjnego przez pryzmat jakości informacji przekazywanej właścicielom, radom nadzorczym i szerokiemu gronu interesariuszy. Ten pogląd jest z natury rzeczy logiczny, gdyż przekazywanie organom nadzoru niepełnych i/lub nieprawdziwych informacji może utwierdzać je w przekonaniu o braku zagrożeń. Słusznie zauważa się, że prowadzenie biznesu wymaga takich informacji, które pozwalają na podejmowanie efektywnych decyzji przez zarząd. Informacji o działalności gospodarczej wymagają także inne strony w nią zaangażowane: rada nadzorcza, właściciele kapitału, kontrahenci czy instytucje publiczne, które na tej podstawie podejmują właściwe dla siebie decyzje ekonomiczne. (Walińska, 2014, s. 352)

Rada nadzorcza odpowiada także za rzetelność sprawozdania finansowego w sensie ekonomicznym – czyli za zgodność danych finansowych z posiadaniem aktywów ujętych w sprawozdaniu finansowym. Stąd nie powinna dziwić np. obecność członka rady nadzorczej w trakcie inwentury środków trwałych czy zapasów.



Rysunek 42. Odpowiedzialność rad nadzorczych za sprawozdanie finansowe

Źródło: Walińska, 2014, s. 354

Jakość sprawozdań finansowych ma także kluczowe znaczenie dla kształtowania się relacji inwestorskich w przypadku spółek publicznych. Wskazuje na to raport dotyczący zasad stosowania ładu korporacyjnego, który jest określony rozporządzeniem Ministra Finansów z dnia 19 lutego 2009 r. dotyczący informacji bieżących i okresowych przekazywanych przez spółki publiczne. Jednym z wymogów jest opis głównych cech stosowanych systemów kontroli wewnętrznej i zarządzania ryzykiem w spółce giełdowej w odniesieniu do procesu sporządzania sprawozdań finansowych, także skonsolidowanych. Zatem każdy interesariusz winien otrzymać pełną informację na temat występujących ryzyk. Przykłady podane w rozdziale 5.3. rozprawy wskazują, że te wymogi nie zawsze są spełnione.