

# Stanisław Dawidziuk

---

## Niektóre problemy zarządzania firmą

---

Zarządzanie. Teoria i Praktyka nr 2, 5-19

---

2010

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

**Stanisław Dawidziuk**

Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie

**NIEKTÓRE PROBLEMY ZARZĄDZANIA FIRMĄ*****Streszczenie***

*W artykule Autor zawarł istotną problematykę, odnoszącą się do zarządzania firmą. Jako doświadczony menedżer, koncentruje się jedynie na wybranych zagadnieniach, które jego zdaniem mają kluczowe znaczenie w zarządzaniu organizacją. W treści artykułu omówione są funkcje zarządzania oraz ich znaczenie w systemie zarządzania organizacją. Cenną uwagą Autora jest pokazanie korelacji celów finansowych ze strategią firmy. W treści artykułu zawarte są również rozważania odnoszące się do zarządzania ryzykiem, mierników finansowych oraz wykorzystania aktywów/strategii inwestycyjnej.*

**1. Zarządzanie**

Kluczem do sukcesu w każdej działalności jest dobre zarządzanie. Odniesienie sukcesu będzie zależało w dużej mierze od naszych zdolności do rozwijania własnych umiejętności zarządzania.

Ustalenie celów dla firmy oraz rozpoznanie w jaki sposób umiejętność podejmowania decyzji wdrożyć do planowania, organizowania, kontroli i pełnienia funkcji przywódczych, to główne zadanie przedsiębiorcy. Należy organizować środki i czynności pracowników, tworzyć procedury kontrolne, które pozwolą sprawdzić, czy nasza firma osiągnęła założone cele<sup>1</sup>.

Wielu przedsiębiorców zgadza się z następującymi stwierdzeniami:

- sukces można pośrednio, bądź bezpośrednio przypisać dobremu zarządzaniu,
- niepowodzenia można pośrednio, bądź bezpośrednio przypisać błędnemu zarządzaniu i niedopatrzeniom.

---

<sup>1</sup> P. Koryński, M. Catherine Ashmore i inni, *Moje male przedsiębiorstwo*, Wyd. Gdańsk, Gdańsk 1992.

Zrozumienie procesu zarządzania, wymaga poznania procesu podejmowania decyzji i zasad zarządzania. Podstawowe i stosowane narzędzia zarządzania, ciężka praca, sprawią że marzenia o posiadaniu własnej małej firmy zamienią się w rzeczywistość.

**Zarządzanie to podejmowanie działań w celu wykonania danej pracy** poprzez wkład i wysiłek innych ludzi, nazywane często funkcjami zarządzania, tj.:

- planowanie,
- organizacja,
- przewodzenie,
- kontrolowanie,
- motywowanie.

Praca przedsiębiorcy obejmuje zatem krąg powyższych procesów. Jednak w centrum działalności przedsiębiorcy znajduje się proces podejmowania decyzji – podstawowa umiejętność, jaką muszą posiadać przedsiębiorcy. Elementy te zazwyczaj są tak silnie związane ze sobą, że trudno jest je rozdzielić. Na przykład podczas planowania jakiejś działalności, należy brać pod uwagę jej zorganizowanie, kontrolowanie, rozwijanie, kierowanie oraz motywowanie. Zrozumienie tych procesów jest wyjątkowo ważną częścią odniesienia sukcesu.

Przedsiębiorcy ze znacznym doświadczeniem nie zdecydują się na rozwiązanie problemu posiadając ograniczoną ilość informacji. Oprócz gromadzenia dużej ilości informacji, na ile jest to możliwe, posługiwać się będą również logicznym procesem podejmowania decyzji, celem znalezienia najlepszego rozwiązania. Takie podejście zapewnia zidentyfikowanie wszelkich możliwych rozwiązań jak również to, że tylko te najlepsze zostaną wzięte pod uwagę podczas selekcji ostatecznej. Proces ten obejmuje następujące etapy:

- identyfikację problemu z określeniem alternatywnych rozwiązań,
- zgromadzenie informacji dotyczących wszystkich alternatyw i ocenę tychże w celu wybrania najlepszego rozwiązania oraz określenie planu działania.

Takiego schematu podejmowania decyzji w procesie zarządzania powinien używać przedsiębiorca.

W celu odniesienia sukcesu trzeba **tworzyć uporządkowane plany**, które jednocześnie są procesem określenia, co powinno być zrobione dla osiągnięcia celów, jakie wytyczyła sobie firma. Jest to istotna część systemu zarządzania, bowiem cele często unaoczniane są przez pytania: **dlaczego?, kto?, co?, kiedy?, gdzie?, jak?**, zadawane w procesie planowania. **Planowanie** jest więc sposobem określenia, kto i co powinien zrobić, gdzie, kiedy, jak to powinno być zrobione, aby założony cel został osiągnięty.

**Planowanie** należałoby ująć jako proces składający się z czterech wariantów, tj.:

- 1) ustalenie celów dla firmy,
- 2) ustalenie zapotrzebowania na wytwory firmy, co pozwala na wyjaśnienie, czego ma ona dokonać,

3) ustalenie środków i alternatyw uzyskania założonego celu bowiem środki często wyjaśniają, kto i gdzie powinien działać, aby osiągnąć te cele,

4) przyjęcie kolejnych etapów działania, które są niezbędne dla osiągnięcia wyznaczonych celów.

**Planować** można na wielu różnych poziomach: generalnym lub długoterminowym, krótkoterminowym, działań specjalnych i „kryzysowych”. Przedsiębiorca odpowiada za planowanie na wszystkich poziomach.

**Planowanie wymaga** ustalenia celów długo- i krótko terminowych, na przykład, plan długoterminowy obejmuje:

- zwiększenie usług sprzedaży o 30.000 zł,
- otwarcie nowego punktu usług,
- zatrudnienie na stałe pracownika na cały etat,
- dodanie nowych linii usług.

Plan krótkoterminowy zawiera:

- wykonanie wystawy (np. zakład),
- zapoznanie pracowników z nowymi usługami,
- wzrost usług miesięcznych o 5%,
- zatwierdzenie planu podstawowego dla nowego zakładu usługowego.

Przedsiębiorcy tworzą również plany dzienne, które składają się z umówionych spotkań, spotkań specjalnych, danych wymagających sprawdzenia, koniecznych do przeprowadzenia rozmów telefonicznych. Dobry przedsiębiorca tworzy listę w kolejności ważności spraw do wykonania, a jeśli zachodzi taka konieczność, może usunąć z listy sprawę o mniejszej wadze i wygospodarować czas dla ważniejszej sprawy.

Przedsiębiorcy rozwijają też systemy udoskonalające ich planowanie dnia pracy, a więc od razu zapisują sprawy do załatwienia i dzięki temu o nich nie zapomną, niektórzy z nich sporządzają specjalne listy rzeczy do zrobienia. Inni noszą notesy lub karty do prowadzenia notatek.

Podstawowym dokumentem jest plan naczelny czyli długoterminowy, który określa cele firmy. Dobry plan naczelny powinien spełniać określone warunki, z których wynika, że powinniśmy być zdolni do:

- postrzegania sytuacji jako całości, podzielenia całości na funkcjonujące części,
- obiektywizmu i analizowania oraz unikania zagłębiania się w szczegóły, a poza tym do pracy w nowych warunkach.

Ustalone cele, powinny być sformalizowane w formie planu, który zawiera poniższe elementy, tj.<sup>2</sup>:

- 1) finanse, personel, *public relations*, reklamę i stosunki z klientami,
- 2) księgowość, produkcję, kredyty, kontrolę zakupów i zapasów,
- 3) sprzedaż, zysk, zagadnienia prawne i bezpieczeństwo.

---

<sup>2</sup> Tamże, s. 207-209.

Sformalizowany plan naczelny posiada wiele zalet dla prowadzenia firmy, m.in.: pomaga w jej rozwoju w kierunku jaki został obrany, wyznacza generalne działania, które należy podjąć aby osiągnąć cel. W miarę rozwoju celów trzeba brać pod uwagę całościową sytuację firmy, jej siłę i słabości oraz zmiany, które są potrzebne do przekształcenia jej w taką, jaką chcemy ją widzieć. W tej pracy możemy określić nowe potrzeby przyszłościowe, takie jak np.: dodatkowi pracownicy, nowe urządzenia i maszyny.

Po opracowaniu planu naczelnego mogą być przygotowane plany krótkoterminowe, wskazujące które cele muszą być osiągnięte, aby mógł być zrealizowany plan naczelny. Krótkoterminowe plany bazują bowiem na planie naczelnym. Cele tych planów realizowane są w ciągu dni, tygodni bądź miesięcy; zaś plany długoterminowe są realizowane i potrzebują czasu znacznie dłuższego okresu czasu.

Poprzez planowanie krótkoterminowe przedsiębiorcy mogą rozwiązywać problemy, których nie można było przewidzieć w fazie planu naczelnego. Ma to szczególne znaczenie w przypadku małej firmy i stanowi esencję jej sukcesu. Przedsiębiorcy mają możliwość wypróbowywania nowych alternatyw, żeby poprzez sprzężenia zwrotne przekonać się, jak one działają oraz planów stanowiących podstawę dla codziennej działalności.

Planowanie na „specjalne okazje” jest bardzo podobne do innych metod planowania jednak jest oddzielone od codziennej rutyny w interesach. Kluczem do planowania na specjalną okazję jest zintegrowanie go z innymi pracami koniecznymi do wykonania. Dobre techniki planowania mogą wyeliminować sytuacje kryzysowe. Pomimo to należy przygotować plany „kryzysowe” aby w razie wystąpienia móc pokonać takie sytuacje.

Przy podejmowaniu decyzji kryzysowych mogą nam pomóc poniższe sugestie:

- należy być wypoczętym, oprzeć się na logicznych wynikach podejmowania decyzji i ich nie odkładać,
- działać stanowczo po podjęciu decyzji i nie obawiać się porażki.

Planowanie kryzysowe jak i na specjalne okazje uzupełniają plany długoterminowe<sup>3</sup>.

Planowanie jest zatem istotną funkcją zarządzania, zanim jakkolwiek plan zostanie wdrożony do wykonania, uwaga skierowana ma być na to, jak go wykonać.

**Organizacja** to proces przetwarzania wyznaczonych obowiązków i odpowiedzialności oraz koordynowania wysiłków podejmowanych przez cały personel firmy, aby zapewnić dla niej maksymalną efektywność w osiągnięciu obranych celów. Organizacja jest tak samo ważna jak planowanie, a sam plan staje się czymś więcej, niż tylko pomysłem. Transponowany jest on teraz na wielkości konkretne: ludzi, sprzęt, surowce i inne potrzebne zasoby. Trzeba dobierać pracowników, którzy wykonają przydzielone zadanie. Jeśli do wdrożenia niezbędny jest sprzęt, upewnijmy się czy jest on dostępny. Gdy już wszystko jest goto-

---

<sup>3</sup> Tamże, s. 209-210.

we, faza organizacyjna w zarządzaniu jest zakończona. Teraz przedsiębiorca będzie posiadał kompleksowe zadanie zorganizowania wewnętrznej struktury firmy, który to proces zależny jest od trzech elementów: podziału pracy, maszyn i urządzeń oraz pracowników.

Ustalając strukturę organizacyjną dla firmy praca musi być podzielona między jednostki, np. działy, sekcje itp. Jednym z rodzajów struktury może być podział czynności na sprzedaż i kupno. Większe firmy mogą mieć więcej wydziałów, jednostek, itp., ale potrzeby są bardzo różne w zależności od rodzaju działalności. Trzeba mieć na uwadze fakt, że proces organizacyjny jest tak samo ważny dla małej, jak i dużej firmy. W konsekwencji działającej firmy odpowiedzialność jest wyraźnie oznaczona. Natomiast uprawnienia są delegowane w taki sposób by osiągnąć wszystkie cele.

Pod uwagę trzeba wziąć też aspekty fizyczne procesu organizacyjnego, które zapewnią odpowiedni sprzęt i materiały, potrzebne do wykonania zadania i rozplanowania przestrzennego obiektów i urządzeń tak, aby cała praca przebiegała bez trudności.

Proces organizacyjny wymaga, aby praca była podzielona na wykonalne części, dla każdego pracownika z osobna. Trzeba wiedzieć, co każdy zatrudniony pracownik jest zdolny wykonać, nie oczekujemy więc od niego więcej niż sami możemy z siebie dać.

Przy zorganizowaniu firmy mogą nam pomóc dwa kluczowe elementy: wyraźne delegowanie uprawnień oraz utrzymywanie rozsądnego zakresu kontroli.

W małych firmach przedsiębiorcy większość decyzji podejmują sami. Organizacja większa wymusza przeniesienie władzy, w celu uniknięcia nieefektywnego działania. Przedsiębiorcy działający efektywnie przenoszą uprawnienia na swoich podwładnych, a działający nieefektywnie próbują wszystko robić sami. Istotną sprawą jest odpowiedź na pytanie, jak dużo władzy powinni oni delegować i kiedy? Jeśli decyzja jest prosta i nie angażuje dużych zasobów finansowych, można przenieść ją na podwładnego. Jeśli decyzja jest ważna, należy przeanalizować możliwości swego podwładnego, tzn. czy poradzi sobie z pracą i czy ma wystarczające umiejętności, aby podjąć dobrą decyzję? A może trzeba podjąć tę szczególną decyzję samemu?

Mając na uwadze te czynniki można jednocześnie zdeterminować taki stopień delegacji uprawnień, który zapewnia odpowiednią efektywność dla firmy.

Opis stanowisk pracy i struktura organizacyjna to dwie metody pomocne przy wykonywaniu funkcji organizatorskich oraz określaniu zasad pracy zatrudnionego i jego obowiązków. W małej firmie właściciel może po prostu dać pracownikom wskazówki i nakazać pracować, w większej pojawia się konieczność wyraźnego zdefiniowania, nawet jeśli nie zawsze jest to ujęte w sposób formalny.

Opis stanowisk pracy jest koniecznym sposobem podziału pracy na części, które należy wykonać. Taki podział może zostać wykorzystany w opracowywaniu struktury organizacyjnej firmy.

Struktura organizacyjna jest komunikatem wizualnym, który pokazuje strukturę firmy i relacje pomiędzy pracownikami oraz podział pracy. Określa zakres odpowiedzialności każdego pracownika oraz osoby, którym każdy zatrudniony bezpośrednio podlega. Struktury te pozwalają też na zrozumienie zagadnienia podziału pracy. Pracownicy poprzez zrozumienie struktury organizacyjnej wiedzą gdzie i w jaki sposób mogą być potrzebni firmie.

Wewnętrzne struktury organizacyjne, które stosuje się w firmach to **struktura liniowa** oraz **liniowo-sztabowa**. **Liniowa** oznacza, że wszystkie uprawnienia odpowiedzialność przebiegają w linii prostej od właściciela w dół, aż do osoby na najniższym w firmie stanowisku, każdy więc zatrudniony jest odpowiedzialny przed następnym itd.

Struktura **liniowo-sztabowa** jest używana przez firmy, które kierują dużą ilością zadań i wykonują prace złożone. Rezultatem tego systemu organizacyjnego jest to, że personel z grupy liniowej może nie być zorientowany co do specjalności ludzi, którzy są przez niego nadzorowani. Aby rozwiązać ten problem specjaliści sztabowi są zatrudnieni aby dodatkowo służyć doradztwem, pomocą, jest to bowiem ich podstawowa rola. Nie mają oni jednak zwierzchnictwa nad pracownikami z grupy liniowej.

Małe firmy są często organizowane ze względu na **produkt**. Na przykład sklep sprzedaży detalicznej może być podzielony na różne działy: skarpety męskie, swetry damskie, wyroby kaletnicze itp. W każdym dziale jedna osoba jest odpowiedzialna za jego działanie (zakupy, ewidencja, sprzedaż, reklama).

Firma zorganizowana ze względu na **personel** występuje wtedy, gdy przedsiębiorca jest odpowiedzialny za grupę ludzi, która z kolei jest odpowiedzialna całkowicie za jedną rzecz np. towar bądź usługi. Na przykład właściciel małej firmy budowlanej może podzielić ludzi na różne grupy produkcyjne. Grupy te konkurują między sobą o ilość i jakość domów budowanych przez firmę.

Inną metodą organizacyjną jest **organizacja geograficzna**. Mała firma dostarczająca do domu napoje działa właśnie na podstawie tej metody. Osoby dostarczające napoje są podzielone pod względem terenu, na który dostarczają napoje.

Właściciel małej firmy może również podzielić odpowiedzialność ze względu na podział czasu. Na przykład w jadalni mogą pracować ludzie odpowiedzialni osobno za śniadania (rano), obiady (popołudnie) oraz kolacje (wieczór).

**Kierowanie** jest nadzorowaniem wysiłków pracowników. Żeby osiągnąć sukces trzeba umieć komunikować się z nimi. Oczekiwania oraz specyficzne zasady pracy muszą być objaśnione zatrudnionym, jeśli oczekujemy od nich, że będą realizować wyznaczone przez nas cele.

Jeżeli postępujemy w ten sposób przy przekazywaniu ważnych wiadomości jesteśmy komunikującymi się efektywnie.

Motywowanie pracowników jest ważnym elementem funkcji kierowniczej. Ludzie generalnie muszą czuć, że są ważną częścią organizacji. Każdy pracownik chce wiedzieć „Co tu jest dla mnie?” W zasadzie większość z nas w pierw-

szym rzędzie jest zainteresowana własnymi korzyściami. Lojalność pojawia się, w momencie, w którym pracownik sam zauważa, że firma potrzebuje jego udziału. Trzeba umieć patrzeć na pracownika całościowo. Zyska na tym status moralny firmy.

**Funkcje kontrolne i oceny** umożliwiają ocenę postępów w osiągnięciu celów firmy i pozwalają na wprowadzenie poprawek w działaniu, gdy cele nie są osiągnięte. Kontrola służy zbadaniu, dlaczego cele nie zostały osiągnięte oraz podjęciu decyzji co do kroków korygujących sytuację.

Proces kontrolny składa się z trzech podstawowych działań:

- ustalenie założeń – proces planowania,
- porównanie działań z tymi założeniami,
- rozpoczęcie działań korygujących (w miarę potrzeby).

Każda firma powinna prowadzić kontrolę. Dostępne typy kontroli to<sup>4</sup>:

- kontrola jakości,
- kontrola ilości,
- kontrola czasu,
- kontrola kosztów.

**Zasięg kontroli** to obszar zagadnień dotyczących pracowników, którzy są nadzorowani przez jedną osobę, nadzorowanie zbyt wielu osób oraz wpływ tych zależności na efektywność osoby kontrolującej w pełnieniu własnych obowiązków.

Zakres kontroli zależy od niższych lub wyższych szczebli firmy. Zakres kontroli zmienia się w zależności od wielu czynników, do których zalicza się rodzaj pracy i wiedzę nadzorującego, energię, osobowość, zdolności.

**Kontrola jakości** – standardy jakościowe powinny być częścią procesu planowania. Perfekcja lub brak usterek może być jedynym akceptowanym standardem dla większości prac w firmie. Aby zapewnić odpowiednią jakość pracy, producent może ustalić test próby swoich produktów w pewnym stałym okresie.

**Kontrola ilości** – kierownik produkcji ustala wielkość produktu konieczną do wyprodukowania w danym okresie; takie standardy są ustalane w procesie planowania; kontrole można wykorzystać, aby zidentyfikować pracowników, którzy są efektywni.

**Kontrola czasu** – przedsiębiorca wykorzystuje wiele metod kontroli czasu; jedną z tych metod jest porównanie działań bieżących z uprzednio zaplanowanymi; znajomość rozbieżności pomiędzy planowaną produkcją pomoże jemu zaplanować produkcję przyszłą.

**Kontrola kosztów** – najczęściej używaną metodą kontroli kosztów jest budżet; jest to również metoda planowania, Porównania czyni się pomiędzy kosztami planowanymi, a faktycznymi, Pomaga to ustalić, czy proces planowania był prawidłowy.

Przedsiębiorca ma za zadanie pamiętać, że najważniejszą częścią jakiegokolwiek kontroli jest zgrane w czasie sprzężenie zwrotne.

---

<sup>4</sup> Tamże, s. 214-217.



Bez względu na to, jaki system kontroli kosztów jest używany, powinien on identyfikować rodzące się problemy zanim będzie za późno.

Firma, która ma problemy z przepływem gotówki potrzebuje odpowiedniego czasu na pożyczkę. Odpowiedni system kontrolny może zapewnić taką informację.

Krytycznym problemem dręczącym przedsiębiorców jest problem jak najbardziej efektywnie gospodarować własnym czasem. Zarządzanie czasem to samozarządzanie, oznacza to efektywne użycie zasobów w osiągnięciu celów zarządzania w rozsądnym czasie. Zarządzanie czasem, podobnie jak zarządzanie czymkolwiek innym, obejmuje planowanie, organizację, kierowanie i kontrolę, i jest procesem ciągłym.

Pracownicy mają maksima i minima wydajności pracy w ciągu dnia, tygodnia czy miesiąca. Bardzo użyteczna jest wiedza o własnych maksimach i minimach. Szczyt wydajności występuje w momencie, w którym koncentracja przychodzi z łatwością i osiąga trzykrotnie większą wydajność niż w okresie słabej wydajności.

## 2. Powiązanie celów finansowych ze strategią firmy

Dla większości firm finansowe tezy strategiczne, takie jak zwiększenie przychodów, redukcja kosztów i poprawa wydajności czy zwiększenie stopnia wykorzystania aktywów i zredukowanie ryzyka, wymuszają powiązanie wszystkich czterech perspektyw w mierniki finansowe.

Wiele firm ustala jednakowe cele finansowe dla wszystkich swoich oddziałów. Cele i mierniki finansowe powinni pełnić podwójną rolę: określać oczekiwane efekty finansowe strategii oraz stanowić ostateczne cele dla mierników i celów wyrażonych w pozostałych perspektywach<sup>5</sup>.

Dlatego rozpoczynając tworzenie perspektywy finansowej przedsiębiorcy firm powinni określać mierniki finansowe na podstawie własnych strategii. Cele finansowe mogą zmieniać się znacząco w kolejnych fazach życia firmy. Teoria zarządzania strategicznego wskazuje kilka odmiennych strategii, które firma może realizować począwszy od agresywnego wzrostu do konsolidacji, wyjścia i likwidacji<sup>6</sup>. Dla uproszczenia identyfikujemy jedynie trzy fazy cyklu życia firmy<sup>7</sup>.

– Wzrost – utrzymanie – dojrzałość

Faza *wzrostu* jest pierwszą fazą życia firmy. Produkty lub usługi firmy mają znaczny potencjał rozwoju i wzrostu. Aby wykorzystać ten potencjał, firma

<sup>5</sup> Zob. np. G. Bennet Stewart, *The Quest for Value*, Harper Business, Nowy Jork 1991; G.B. Stewart EVA, „Journal Of Applied Corporate Finance”, *Fact and Fantasy*, Summer 1994, s. 71-84.

<sup>6</sup> C.W. Hofer, D.E. Schendel, *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, West Publishing, St. Paul 1978; I.C. MacMillan, *Seizing Competitive Initiative*, „Journal of Business Strategy”, Spring 1982, s. 43-57; P. Haspeslagh, *Portfolio Planning: Uses and Limits*, „Harvard Business Review”, January-February 1982, s. 58-73.

<sup>7</sup> Ernest H. Drew, *Scaling the Productivity of Investment*, „Chief Executive”, July/August 1993.

powinna często zaangażować znaczne zasoby na rzecz rozwoju nowych produktów i usług, tworzyć i rozszerzać zdolności produkcyjne, inwestować w systemy, infrastrukturę, sieci dystrybucji umożliwiające kontakty na skalę globalną, wykształcić i rozwijać relacje z klientami. Firma w fazie wzrostu może nawet generować ujemne przepływy pieniężne oraz osiągać niską bieżącą stopę zwrotu z zainwestowanego kapitału. Inwestycje na przyszłość mogą pochłaniać więcej środków pieniężnych, niż firma jest w stanie wygenerować z ograniczonej bazy istniejących produktów, usług i klientów. Globalnym celem finansowym w fazie wzrostu jest procentowa stopa wzrostu przychodów oraz przyrosty sprzedaży w docelowych segmentach rynku, grupach klientów czy regionach geograficznych.

Często większość firm znajduje się w fazie *utrzymania*, kiedy to wciąż są atrakcyjne dla nowych i dotychczasowych inwestorów, lecz wymaga się od nich wysokiego zwrotu z kapitału. Oczekuje się, że firmy te utrzymają dotychczasowy udział w rynku i być może będą go rokrocznie nieznacznie powiększać. Projekty inwestycyjne nakierowane są na likwidowanie wąskich gardeł, zwiększanie zdolności produkcyjnych i ciągłe usprawnianie procesów – inaczej niż w przypadku długoterminowych i rozwojowych inwestycji dokonywanych w fazie wzrostu. Większość firm w fazie utrzymania wyznacza cele finansowe odnoszące się do rentowności. Można je wyrazić za pomocą mierników opartych na zyskach księgowych, takich jak zysk operacyjny i marża brutto. Mierniki te przyjmują zainwestowany kapitał jako dany (zmienną niezależną) i wymagają od przedsiębiorcy maksymalizacji zysku, który można osiągnąć z zaangażowanego kapitału. Inne, bardziej autonomiczne firmy mają za zadanie nie tylko zarządzać zyskami, ale również poziomem zainwestowanego kapitału. Mierniki wykorzystywane na potrzeby takich jednostek oparte są na zysku księgowym odniesionym do zainwestowanego kapitału. Przykłady takich mierników to stopa zwrotu z inwestycji, stopa zwrotu z kapitału, ekonomiczna wartość dodana.

Niektóre firmy osiągają fazę *dojrzałości*, w której zbiera się plony z inwestycji dokonanych w dwóch poprzednich fazach. Takie jednostki, jeżeli inwestują, to tylko w utrzymanie potencjału, a nie w tworzenie nowych mocy produkcyjnych. Wszystkie projekty inwestycyjne muszą odznaczać się ściśle określonym i krótkim okresem zwrotu. Głównym celem jest maksymalizacja przepływów pieniężnych. Ogólne cele finansowe w fazie dojrzałości to operacyjne przepływy pieniężne oraz zmniejszenie zapotrzebowania na kapitał obrotowy.

Jak widać, cele finansowe w poszczególnych fazach życia firm są całkowicie odmienne. W fazie wzrostu koncentrują się na dynamice sprzedaży (na nowych rynkach, nowych klientach oraz nowych produktach i usługach), utrzymywaniu na odpowiednim poziomie wydatków na rozwój produktów, procesów, systemów, umiejętności pracowników, tworzeniu nowych kanałów dystrybucji. W fazie utrzymania kładzie się nacisk na tradycyjne mierniki finansowe takie jak ROCE, zysk operacyjny i marża brutto. Projekty inwestycyjne oceniane są zgodnie ze standardową procedurą planowania inwestycyjnego w oparciu o zdys-

kontowane przepływy pieniężne. Niektóre firmy wykorzystywać będą nowe mierniki finansowe, takie jak ekonomiczna wartość dodana i wartość dla akcjonariuszy (shareholder value). Wszystkie te mierniki odzwierciedlają klasyczny cel finansowy – osiągnąć wysoki zwrot z zaangażowanego kapitału. W fazie dojrzałości najważniejsze są przepływy pieniężne. Wszystkie inwestycje powinny odznaczać się szybkim i pewnym zwrotem z zaangażowanych funduszy. Mierniki wywodzące się z rachunkowości, takie jak stopa zwrotu z inwestycji, ekonomiczna wartość dodana i zysk operacyjny są mniej istotne, ponieważ najważniejsze inwestycje już zostały dokonane. Celem nie jest maksymalizacja zwrotu z inwestycji, gdyż planowanie przyszłych korzyści mogłoby zachęcać przedsiębiorców do poszukiwania dodatkowych funduszy. Zamiast tego celem jest maksymalizacja przepływów pieniężnych uzyskiwanych z inwestycji dokonanych w przeszłości. Praktycznie nie wydaje się na badania i rozwój czy zwiększanie potencjału, ze względu na krótki okres, jaki pozostał do końca ekonomicznego życia firmy.

Proces projektowania strategicznego miernika wyników powinien rozpocząć się od aktywnego dialogu pomiędzy przedsiębiorcą, a doradcami do spraw finansowych. Taki dialog pozwoli zidentyfikować miejsce danej firmy na lokalnym rynku. Zdarza się jednak, że firma w fazie dojrzałości niespodziewanie znajdzie szansę dalszego wzrostu. Zmiana technologiczna, rynkowa lub prawna może spowodować, że produkt czy usługa uznawane poprzednio za dojrzałe uzyskują duży potencjał wzrostu. Tego typu okoliczności zupełnie zmieniają finansowe i inwestycyjne cele firmy. Z tego względu cele finansowe firmy powinny podlegać okresowej weryfikacji (przynajmniej raz w roku), po to, by potwierdzić lub zmienić strategię finansową.

### **3. Zarządzanie ryzykiem**

Efektywne zarządzanie finansowe musi uwzględniać zarówno ryzyko, jak i wyniki finansowe. Cele odnoszące się do wzrostu, rentowności i przepływów pieniężnych koncentrują się na zwiększeniu stopy zwrotu z inwestycji. Przedsiębiorca powinien jednak wyważyć oczekiwane zyski oraz zarządzanie ryzykiem i jego kontrolę. Z tego względu wiele firm ujmuje w perspektywie finansowej cel odnoszący się do ryzyka związanego ze strategią – np. dywersyfikacja ryzyka poprzez rozszerzenie źródeł przychodów poza wąską grupę klientów, jeden lub dwa obszary działalności lub określony region geograficzny. Generalnie, zarządzanie ryzykiem stanowi dodatkowy cel finansowy uzupełniający każdą strategię, jaką jednostka przyjęła w zakresie oczekiwanych zysków.

#### 4. Tezy strategiczne perspektywy finansowej

We wszystkich fazach życia, firmy realizują trzy tezy strategiczne:

- osiągnąć planowany wzrost i strukturę przychodów,
- zredukować koszty i zwiększyć wydajność,
- zwiększyć wykorzystanie aktywów i efektywność inwestycji.

Osiągnięcie planowanego wzrostu i struktury przychodów obejmuje np. rozszerzenie oferty produktów, pozyskanie nowych klientów i rynków, zmianę struktury produktów nakierowaną na zwiększanie wartości dodanej oraz zmianę cen produktów. Redukcja kosztów i zwiększenie wydajności odnoszą się do redukcji kosztów bezpośrednich produktów, redukcji kosztów pośrednich oraz odpowiedniego wykorzystania zasobów. W celu optymalnego wykorzystania aktywów przedsiębiorcy próbują zmniejszać poziom kapitału obrotowego niezbędnego przy danej skali i strukturze działalności. Próbuje również zwiększyć stopień wykorzystania majątku trwałego poprzez znajdowanie nowych zastosowań dla zasobów, których potencjał nie jest w pełni wykorzystany, co w praktyce oznacza lepsze wykorzystanie nieużywanych zasobów oraz zbywanie aktywów przynoszących zwrot nieodpowiedni do ich wartości rynkowej. Wszystkie te działania umożliwiają firmom zwiększenie stopy zwrotu uzyskiwanej z aktywów finansowych i rzeczowych.

Rys. 1. Mierniki finansowe tez strategicznych

		<b>Wzrost i struktura przychodów</b>	<b>Redukcja kosztów/ wzrost wydajności</b>	<b>Wykorzystanie aktywów</b>
Strategia firmy	Wzrost	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Stopa wzrostu sprzedaży w poszczególnych segmentach</li> <li>▪ Udział przychodów z nowych produktów, usług i klientów</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Przychody w relacji do liczby zatrudnionych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nakłady inwestycyjne (% w relacji do sprzedaży)</li> <li>▪ Nakłady na badania i rozwój (% w relacji do sprzedaży)</li> </ul>
	Utrzymanie	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Udział sprzedaży docelowym klientom</li> <li>▪ Sprzedaż wiązana</li> <li>▪ Udział przychodów z nowych zastosowań</li> <li>▪ Rentowność klientów i produktów</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Koszty w porównaniu do konkurentów</li> <li>▪ Stopa redukcji kosztów</li> <li>▪ Koszty pośrednie (% w relacji do sprzedaży)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wskaźniki kapitału obrotowego (okres konwersji gotówki)</li> <li>▪ ROCE dla głównych kategorii aktywów</li> <li>▪ Stopień wykorzystania aktywów</li> </ul>
	Dojrzałość	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rentowność klientów i produktów</li> <li>▪ Odsetek nierentownych klientów</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Koszt jednostkowy (produktu, transakcji)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Okres zwrotu kapitału</li> <li>▪ Wydajność</li> </ul>

Czynniki wpływające na realizację ogólnych celów finansowych w ujęciu macierzowym, w przekroju trzech strategii gospodarczych oraz trzech tez strategicznych perspektywy finansowej przedstawiono na rys. 1.

## 5. Wzrost i struktura przychodów

Najbardziej typowym miernikiem zwiększenia przychodów, zarówno w fazie wzrostu, jak i dojrzałości, jest stopa wzrostu przychodów oraz udział w docelowym regionie geograficznym, segmencie rynku oraz w docelowej grupie klientów.

**Nowe produkty.** Firmy w fazie wzrostu kładą zwykle nacisk na rozwój istniejących lub oferowanie zupełnie nowych produktów i usług. Typowym miernikiem tego ostatniego celu jest procentowy udział przychodów ze sprzedaży nowych produktów i usług wprowadzonych w ustalonym okresie, powiedzmy w ostatnich dwóch, trzech latach. Preferowanym sposobem rozwoju nowych produktów i usług jest istotne ulepszenie istniejącej oferty, tak by można było zdobyć nowe rynki i klientów, a nie jedynie zastąpić sprzedaż dotychczasowych produktów. Jednakże nadmierny nacisk na poprawę miernika udziału nowych produktów powoduje, iż firma chcąc osiągnąć dobre rezultaty dokonuje niekończącej się serii nieznacznych usprawnień istniejących produktów, z których żadne nie przynosi wyraźnych korzyści klientom. Firma może po prostu zaprzestać sprzedaży wielkoseryjnych produktów będących w fazie dojrzałości, po to by uzyskać wysoki udział przychodów z nowych produktów. By móc określić, czy nowe produkty i usługi stanowią istotne ulepszenie dotychczasowej oferty, niektóre firmy koncentrują się na cenach i marżach brutto nowych produktów i usług, oczekując, że bardziej funkcjonalna i wartościowa dla klientów nowa oferta przyniesie wyższą marżę niż dotychczasowe wyroby, będące w fazie dojrzałości.

**Nowe zastosowania istniejących produktów.** Stworzenie nowych produktów może być dla firmy bardzo kosztowne i czasochłonne. Skuteczne poszukiwanie nowych zastosowań dla istniejących produktów wymaga od firmy wykazania efektywności nowego zastosowania. Jeśli istnienie nowego zastosowania można obiektywnie potwierdzić, przydatnym miernikiem dla celów strategicznego miernika wyników może być procentowy udział przychodów nowych zastosowań.

**Nowi klienci i rynki.** Firmy mogą też osiągnąć wzrost przychodów, oferując swoje obecne produkty nowym klientom i na nowych rynkach. Miernikami podkreślającymi znaczenie tego rodzaju źródeł wzrostu przychodów będą np. przychody ze sprzedaży w nowych segmentach rynku, w nowych regionach geograficznych czy nowym klientom. Wiele gałęzi przemysłu dysponuje pełnymi informacjami na temat całkowitej wielkości rynku i udziałów poszczególnych jego uczestników. Zwiększanie udziału w docelowym rynku jest więc

często stosowanym miernikiem. Informacje te umożliwiają również ustalenie tego, czy wzrost sprzedaży wynika z przedstawienia bardziej konkurencyjnej oferty, czy jedynie z ogólnego wzrostu rynku. Zwiększona sprzedaż przy jednoczesnym spadku udziału w rynku może wskazywać na problemy z realizacją strategii lub na niedostateczną atrakcyjność oferowanych produktów i usług.

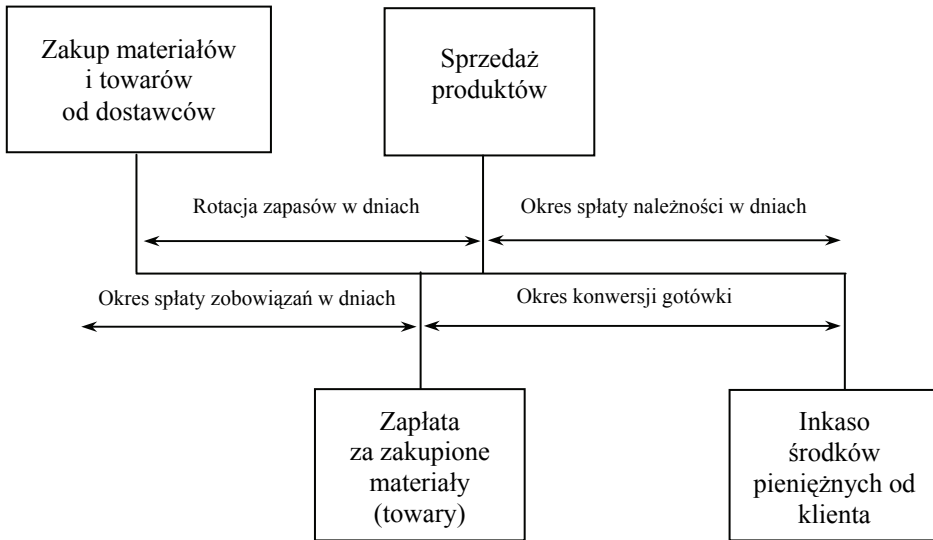
Rachunek kosztów działań zapewnia właśnie takie powiązanie pomiędzy wydatkami na zasoby wspierające, procesami i działaniami wykorzystującymi te zasoby oraz produktami tych procesów w formie wyrobów lub usług. Patrząc w ten sposób, można zapomnieć o sztucznym podziale na koszty bezpośrednie i pośrednie w firmie.

## 6. Wykorzystanie aktywów/strategia inwestycyjna

Stopa zwrotu z zaangażowanego kapitału, stopa zwrotu z inwestycji oraz ekonomiczna wartość dodana są kompleksowymi miernikami realizacji strategii finansowych w obszarach zwiększania sprzedaży, redukcji kosztów i zwiększenia wykorzystania aktywów. Ponadto firmy mogą określać specyficzne dla nich czynniki, które pozwolą zwiększyć produktywność zasobów.

**Okres konwersji gotówki.** Kapitał obrotowy, a w szczególności należności krótkoterminowe, zapasy i zobowiązania bieżące, jest istotnym elementem majątku firm produkcyjnych, handlowych oraz dystrybucyjnych. Jednym z mierników efektywności zarządzania kapitałem obrotowym jest wyrażony w dniach okres konwersji gotówki obliczany jako suma okresu rotacji zapasów i okresu spłaty należności pomniejszona o okres spłaty zobowiązań (rys. 2).

Teoria leżąca u podstaw omawianego miernika okresu konwersji gotówki jest prosta. Firma kupuje materiały lub towary, czas, jaki upływa od zakupu do sprzedaży produktów, to okres, kiedy kapitał jest zamrożony w zapasach. Należy odjąć jeszcze czas, jaki upływa od momentu zakupu materiałów, siły roboczej i innych zasobów niezbędnych do wytworzenia produktów do chwili zapłaty (okres spłaty zobowiązań bieżących). Okres spłaty należności to czas, jaki upływa od momentu sprzedaży do momentu otrzymania zapłaty od odbiorców. W ten sposób okres konwersji gotówki to czas, w jakim firma dokonuje konwersji środków pieniężnych dla dostawców we wpływy od odbiorców. Niektóre firmy działają z ujemnym okresem konwersji gotówki; spłacają dostawców po otrzymaniu środków pieniężnych od odbiorców. W efekcie poprzez dostosowanie poziomu zapasów do poziomu sprzedaży, poprzez krótkie okresy spłaty należności oraz negocjowanie korzystnych warunków spłaty zobowiązań handlowych, firmy te są w stanie generować, a nie angażować kapitał z bieżącej działalności. Dla wielu firm zredukowanie okresu konwersji gotówki do zera (a nawet poniżej) będzie trudne lub wręcz niemożliwe. Skracanie tego okresu stanowi jednak doskonały cel umożliwiający zwiększenie efektywności wykorzystania kapitału obrotowego.

**Rys. 2.** Cykl konwersji środków pieniężnych

Zarządzanie kapitałem obrotowym jest równie ważne dla firm charakteryzujących się długimi cyklami operacyjnymi, jak na przykład firmy budowlane. Powinny one obserwować wysokość częściowych wypłat wniesionych przez odbiorców i porównywać je z wydatkami już poniesionymi w związku z realizacją zlecenia. Za jeden z podstawowych celów przyjęto więc skrócenie okresu konwersji gotówki. Osiągnięcie tego celu przyczyniłoby się do znaczącego zwiększenia stopy zwrotu z zaangażowanego kapitału stanowiącego ważny cel finansowy *Rockwater*<sup>8</sup>.

**Zwiększenie stopnia wykorzystania aktywów.** Kolejnym miernikiem stopnia wykorzystania aktywów są mierniki, które służą poprawie procedur inwestycyjnych, zarówno poprzez zwiększenie efektywności projektów inwestycyjnych, jak i poprzez przyspieszenie procesu inwestycyjnego, tak aby wcześniej uzyskać wpływ z inwestycji. W efekcie chodzi o to, by skrócić okres konwersji gotówki dla inwestycji w kapitał rzeczowy, kapitał intelektualny.

Większość zasobów firmy to infrastruktura niezbędna przy procesach projektowania, produkcji, sprzedaży i obsługi. Utrzymanie czy powiększenie tych zasobów może wymagać znaczących wydatków inwestycyjnych. Ponoszone są one z całą pewnością na aktywa rzeczowe, np. systemy informatyczne, specjalistyczne urządzenia, aktywa dystrybucyjne oraz inne budynki. Wydatki obejmują również kapitał intelektualny i kapitał ludzki, jak na przykład wykwalifikowana kadra technologów, bazy danych, czy personel znający rynek i klientów.

<sup>8</sup> Sposób, w jaki przedsiębiorcy mogą sobie radzić z problemem wydłużonego cyklu zapłaty należności. Rysunek 2 ilustruje znaczenie powiązania celów we wszystkich perspektywach innowacyjnego miernika wartości oferowanej.

Firmy mogą zwiększać efektywność inwestycji w infrastrukturę dzięki jej lepszemu wykorzystaniu przez wszystkie firmy w ramach korporacji. Dzięki wykorzystywaniu wspólnych baz wiedzy i baz klientów można nie tylko zwiększyć przychody, ale również zredukować koszty poprzez wyeliminowanie powtarzających się w różnych jednostkach aktywów rzeczowych i intelektualnych.

### **Bibliografia**

1. Drew E.H., *Scaling the Productivity of Investment*, „Chief Executive”, July/August 1993.
2. Haspeslagh P., *Portfolio Planning: Uses and Limits*, „Harvard Business Review”, January-February 1982.
3. Hofer C.W., Schendel D.E., *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, West Publishing, St. Paul 1978.
4. Koryński P., Ashmore M.C. i inni, *Moje małe przedsiębiorstwo*, Wyd. Gdańsk, Gdańsk 1992.
5. MacMillan I.C., *Seizing Competitive Initiative*, „Journal of Business Strategy”, Spring 1982.
6. Stewart G.B., *The Quest for Value*, Harper Business, Nowy Jork 1991.
7. Stewart, G.B., *EVA: Fact and Fantasy*, „Journal Of Applied Corporate Finance”, Summer 1994.

### **Abstract**

*In article Author contained essential problems, treating to management firm. As experienced manager, focuses on chosen plots only, which they have his sentence key meaning in management organization. The functions of management in content of article be contained, their meaning in system management organization. The indication with strategy of firm the correlation of financial aims is the Author's valuable attention. The treating to management with risk, financial measures considerations in content of article be contained as well as the utilization of active bodies / the investment strategy.*