

ROZDZIAŁ 1

JACEK KOWALCZYK

Istota i zadania analizy ekonomicznej w przedsiębiorstwie

1.1. Procesy decyzyjne

Siłą sprawczą, która na wszystkich etapach życia przedsiębiorstwa umożliwia jego funkcjonowanie, jest nieustanny proces podejmowania decyzji. Można powiedzieć, że proces decyzyjny stanowi swoisty napęd, który porusza przedsiębiorstwo, zmieniając zarówno jego relacje z otoczeniem, jak i jego wnętrze. Decyzja, jako proces, jest zjawiskiem nierozzerwalnie związanym z przedsiębiorstwem, czy – inaczej to ujmując – przedsiębiorstwo nie może istnieć bez dokonywania wyborów decyzyjnych. Zbiór wszystkich podejmowanych decyzji ma oczywiście swoją hierarchię: decyzje generalne implikują dokonywanie wyborów niższej rangi, a te rodzą potrzebę decyzji jeszcze niższej rangi itd.

Procesom decyzyjnym w przedsiębiorstwie można przypisać trzy generalne atrybuty:

- są to procesy ciągłe, a więc dokonywane bez przerw w czasie,
- są to procesy zachodzące w każdym ogniwie przedsiębiorstwa i na każdym szczeblu jego struktury organizacyjnej,
- procesom decyzyjnym niemal zawsze towarzyszy ryzyko, co oznacza, że w ogromnej większości przypadków nie można ze stuprocentowym prawdopodobieństwem określić skutków decyzji.

Procesów decyzyjnych nie sposób przecenić z jeszcze jednego powodu – dokonują się one na każdej płaszczyźnie przedsiębiorstwa. Można więc wyróżnić decyzje techniczne, organizacyjne, personalne, prawne, infrastrukturalne, ekonomiczne itd. Bezpośrednie skutki podejmowanej decyzji z natury rzeczy ujawniają się na tej płaszczyźnie, która jest jej przedmiotem. W praktyce rezultaty wyborów decyzyjnych pojawiają się jednak niemal zawsze także na innych płaszczyznach. A więc np. decy-

zja o charakterze technicznym może mieć implikacje ekonomiczne czy prawne, a decyzja o charakterze personalnym może skutkować w sferze organizacyjnej czy ekonomicznej.

Mówiąc ogólnie, wydaje się, że w przedsiębiorstwie nie istnieją wybory decyzyjne o jednorodnych skutkach wyłącznie w sferze, której decyzja dotyczy, lecz są to zawsze rezultaty o zróżnicowanym charakterze.

Można postawić pytanie, czy istnieje taka płaszczyzna przedsiębiorstwa, na której ujawni się zawsze skutek jakiegokolwiek decyzji. Odpowiedź jest twierdząca: to płaszczyzna ekonomiczno-finansowa przedsiębiorstwa. Ostatecznym **rezultatem decyzji podejmowanych w przedsiębiorstwie jest osiągnięcie przychodów oraz wpływów i/lub ponoszenie kosztów oraz wydatków**. Co więcej: nierzadko samo rozważanie czy podjęcie określonej decyzji, uzależnia się od zjawisk ekonomicznych i finansowych, tzn. np. od istniejących zasobów pieniądza oraz strumieni pieniężnych związanych z daną decyzją, lub od skali kosztów, które trzeba ponieść.

Nawet jeśli decyzja nie jest podejmowana w sferze ekonomiczno-finansowej – a takich, jak się wydaje, jest jednak większość – rodzi ona pośrednio skutki ekonomiczno-finansowe. Ogólnie rzecz biorąc, skutki te są dwójakiego rodzaju: przyczyniają się do uzyskania przez przedsiębiorstwo środków finansowych (przychodów czy wpływów pieniężnych) i pochłaniają te środki (koszty czy wydatki pieniężne). Skutkiem każdej decyzji jest więc przychód czy wpływ oraz koszt czy wydatek.

Nakłada się na to czynnik czasu: część przychodów i wpływów oraz kosztów i wydatków jest natychmiastowym skutkiem decyzji; część (w praktyce jest to część przeważająca) jest skutkiem odroczonym w czasie.

Skutki podjętej w danym momencie decyzji zwykle ujawniają się w przyszłości – niekiedy dość odległej, a więc niemal każdy proces decyzyjny cechuje ryzyko, tzn. brak, w momencie podejmowania decyzji, stuprocentowej pewności urzeczywistnienia się oczekiwanych czy pożądaných efektów – o czym wspomniano wcześniej.

Jest jeszcze jeden aspekt owych skutków ekonomiczno-finansowych. Otóż, niezależnie od tego, co jest przedmiotem wyboru decyzyjnego, czyli jakiej płaszczyzny dotyczy decyzja, w procesie jej podejmowania jednym z kryteriów jest kryterium ekonomiczno-finansowe. Nie zawsze odgrywa ono rolę dominującą, gdyż niekiedy przeważają inne kryteria (techniczne, rynkowe, personalne, prawne itp.), ale zawsze jest brane pod uwagę.

1.2. Przedmiot i rodzaje analizy ekonomicznej

Pomocą w procesach decyzyjnych są rozmaite metody i narzędzia, które mają ułatwiać dokonywanie wyborów i ograniczać ryzyko. Narzędzia mają różny charakter: od uproszczonego opisu jednolitym językiem ekonomiczno-finansowym rozmaitych przejawów działania przedsiębiorstwa (jak wskaźniki ekonomiczne), by pomóc w sposób klarowny odkryć słabe i mocne strony przedsiębiorstwa, poprzez

proste formuły obrazujące za pomocą niewielu zmiennych jakiś wybrany obszar (jak czynnikowe modele wydajności pracy czy koncepcja progu rentowności), aż do złożonych modeli o wielu parametrach, których zadaniem jest w miarę wszechstronny opis (odwzorowanie numeryczne) złożonych zjawisk i procesów (jak układy hierarchiczne wskaźników, modele mechanizmów dźwigni czy modele różnych opcji wzrostu i rozwoju przedsiębiorstwa).

Wykorzystanie tych narzędzi w realnych decyzjach przedsiębiorstwa, czyli ich praktyczne zastosowanie, pozwala ujawnić ich aplikacyjny charakter zarówno w odniesieniu do obserwacji zjawisk przeszłych oraz bieżących, jak i w odniesieniu do przyszłości. **Kryterium generalnym, które powinno dominować w procesach decyzyjnych, jest dążenie do wzrostu wartości przedsiębiorstwa.** Należy zdawać sobie sprawę, że każdy rodzaj decyzji, niezależnie od tego, co jest jej przedmiotem, a więc w jakiej sferze przedsiębiorstwa jest ona podejmowana, staje się czynnikiem wpływającym na zmianę wartości przedsiębiorstwa.

Procesy kształtujące kondycję przedsiębiorstwa oraz zmieniające poziom jego wartości wywołają działania bardzo wielu sił, zjawisk i czynników (por. Kowalczyk i Kusak, 2006, s. 62 i nast.). Zapewne zwykle nie jesteśmy w stanie wyliczyć ich wszystkich, ale warto mieć świadomość, że każdy z tych czynników z osobna wpływa na sytuację przedsiębiorstwa, a także **wpływają na nią wzajemne zależności – związki – między nimi.** Obrazuje to rysunek 1.1, na którym wybrano jedynie fragment wielu możliwych zależności – w obszarze czynników finansowych.

Rysunek 1.1. Czynniki kształtujące wartość przedsiębiorstwa



Źródło: opracowanie własne.

Bez wątpienia nie istnieje możliwość stworzenia modelowego czy wzorcowego opisu wszystkich tych zależności, gdyż w teorii także nie udało się tego dokonać. Powinno się nawet założyć, że nie wszystkie z nich są rozpoznane. Zwróćmy jednak uwagę, że wiele z tych zależności jest możliwych do uchwycenia i zbadania natury ich działań.

Dyscypliną, która zajmuje się badaniem tych zależności i stanowi instrument wspomagający procesy decyzyjne, jest analiza ekonomiczna.

Analiza ekonomiczna to dyscyplina, która identyfikuje i mierzy związki zachodzące między zjawiskami ekonomicznymi. Zajmuje się ona wykrywaniem, za pomocą różnych metod badawczych, prawidłowości dotyczących zachowania się przedsiębiorstw i ich reakcji na impulsy płynące z otoczenia. Analiza ekonomiczna jest narzędziem przydatnym kierownictwu w podejmowaniu bieżących i strategicznych decyzji gospodarczych oraz w ich kontroli (Jerzemowska, 2004, s. 13).

„Przedmiotem analizy ekonomicznej są zjawiska oraz procesy gospodarcze we wszystkich sferach działalności przedsiębiorstwa, występujące zarówno w jego obrębie, jak i otoczeniu. Ujmowane są one w związkach i zależnościach ze zjawiskami oraz procesami technicznymi, a także społecznymi istniejącymi w przedsiębiorstwie” (Bednarski i in. 2002, s. 12).

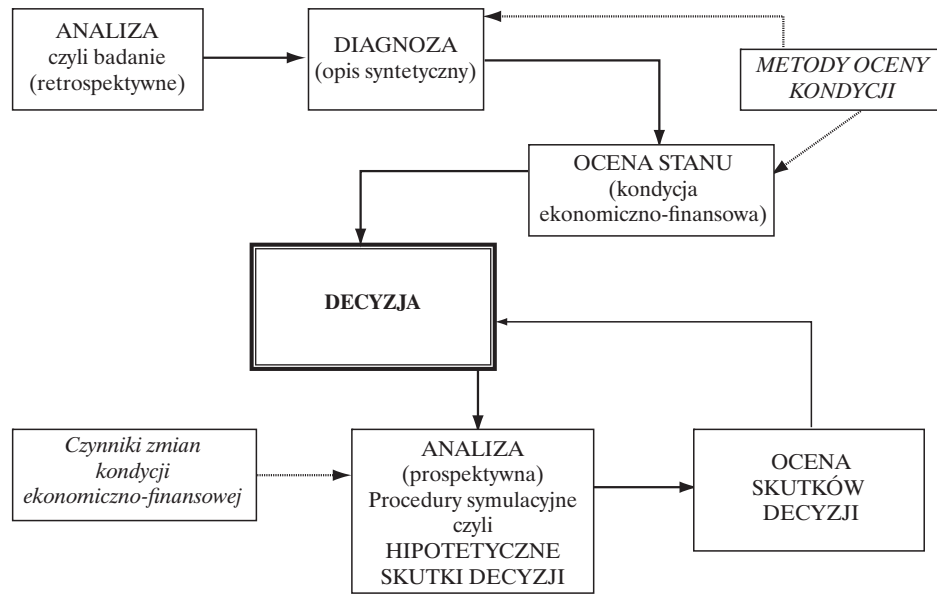
W kontekście czasu, do którego odnosi się analiza, wyróżnia się przede wszystkim analizę retrospektywną oraz analizę prospektywną.

Analiza retrospektywna poddaje weryfikacji decyzje podjęte w przeszłości, stając się jednocześnie punktem wyjścia dla działań przyszłych.

Analiza prospektywna dąży do określenia rezultatów projektowanych (zamierzonych) procesów gospodarczych we wszystkich obszarach działalności oraz w całym przedsiębiorstwie. W analizie prospektywnej trzeba brać pod uwagę zarówno czynniki, które działały wcześniej, jak i te, które mogą się pojawić w przyszłości. W efekcie działań analitycznych *ex ante* ustala się wartość wskaźników ekonomicznych w zadanej perspektywie z uwzględnieniem powiązań przyczynowo-skutkowych, jakie między nimi występują.

Analizę prospektywną stosuje się we wszystkich procesach decyzyjnych, zwłaszcza zaś w procesie planowania. Dzięki niej można ustalić skutki rozpatrywanych wariantów planistycznych oraz ewentualnych zmian kierunku i siły działań założonych w planie. Istotę wykorzystania analizy w procesie decyzyjnym przedstawiono na rysunku 1.2.

W odniesieniu do przedmiotu badania analizę ekonomiczną można podzielić na analizę techniczno-ekonomiczną i analizę finansową. Przedmiotem **analizy techniczno-ekonomicznej** są poszczególne odcinki działalności gospodarczej przedsiębiorstwa oraz efekty zastosowania czynników produkcji. Obejmuje ona w szczególności analizę produkcji – jej ilości, asortymentu i jakości oraz organizację produkcji i metody wytwarzania, wyposażenie techniczne, gospodarkę materiałową, zatrudnienie, wydajność pracy, analizę zbytu. Analizę techniczno-ekonomiczną można traktować jako pogłębienie i uzupełnienie analizy finansowej.

Rysunek 1.2. Rola analizy w procesach decyzyjnych

Źródło: opracowanie własne.

Treścią **analizy finansowej** jest ocena wielkości ekonomicznych w wyrażeniu pieniężnym. Koncentruje się ona na wstępnej i rozwiniętej analizie bilansu, rachunku zysków i strat, źródłach i kierunkach wpływów i wydatków, analizie wyniku finansowego i jego determinantów oraz analizie sytuacji finansowej badanego przedsiębiorstwa. Analizą finansową i jej wynikami jest zainteresowane nie tylko kierownictwo przedsiębiorstwa, lecz także inwestorzy, kontrahenci i klienci, współpracujące banki, firmy ubezpieczeniowe i władze skarbowe. Jej wyniki determinują wycenę rynkową akcji przedsiębiorstw znajdujących się w obrocie. Do jej zadań należy również analiza otoczenia przedsiębiorstwa.

Analiza techniczno-ekonomiczna bada przede wszystkim sposoby organizacji i metody gospodarowania, a więc zarówno stan, jak i wyniki ekonomiczne przedsiębiorstwa. Płaszczyzna ta obejmuje zatem:

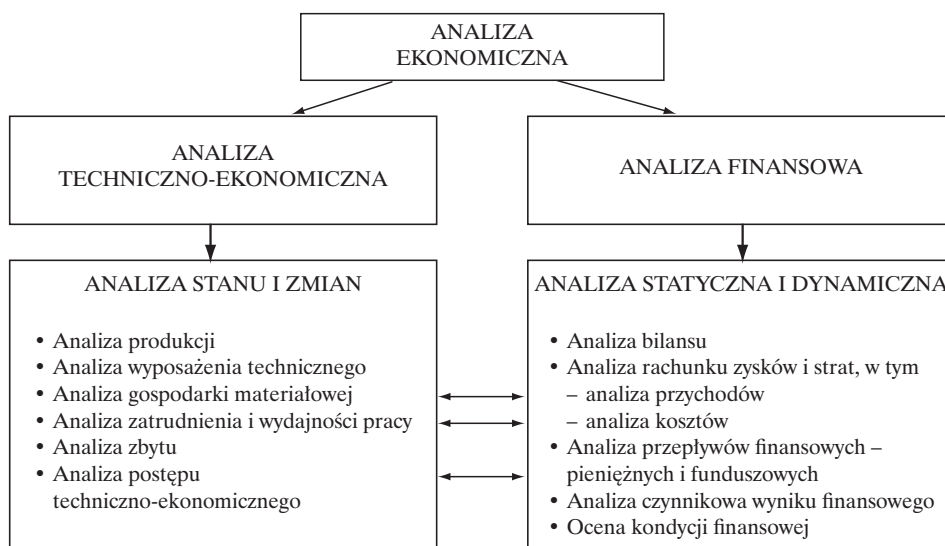
- zależności i związki między ogniwami organizacyjnymi i zakres ich zadań,
- organizację pracy ludzkiej i wyposażenia technicznego,
- organizację różnych sfer działania przedsiębiorstwa (zaopatrzenie, zbytnie, logistyka),
- ocenę efektywności wdrażanych przedsięwzięć inwestycyjnych,
- motywację pracowników i kadry menedżerskiej,
- nadzór korporacyjny.

Ogólnie biorąc, analiza techniczno-ekonomiczna zajmuje się metodami wpływającymi na stopień wykorzystania czynników produkcji oraz efektywnością tego wykorzystania.

Analiza finansowa zajmuje się statycznie stanem majątkowym i kapitałowym na określony moment bilansowy, czyli wyposażeniem przedsiębiorstwa w majątek trwały i obrotowy oraz źródłami sfinansowania tego majątku w podziale na kapitał własny i obcy. Charakteryzuje to sytuację finansową przedsiębiorstwa, czyli:

- jego zdolność płatniczą i kredytową,
- efektywne lokowanie wolnych środków pieniężnych, w tym zagospodarowanie osiągniętych nadwyżek finansowych.

Rysunek 1.3. Podział i zakres analizy ekonomicznej



Źródło: opracowanie własne.

Analiza finansowa zajmuje się też wynikami, które stanowią dynamiczny przedmiot badania, określając efekty działalności. Wyniki są ustalane w odniesieniu do pewnego okresu obrotowego. Analizie podlega wynik finansowy netto całokształtu działalności oraz wyniki częściowe uzyskane w poszczególnych jej rodzajach, a także czynniki kształtujące wynik finansowy przedsiębiorstwa.

Zależność między analizą techniczno-ekonomiczną i analizą finansową ma charakter sprzężenia zwrotnego. Z jednej strony zjawiska będące przedmiotem analizy techniczno-ekonomicznej wywołują skutki w obszarze finansów. Z drugiej strony – zasoby i środki finansowe warunkują i kształtują zjawiska o charakterze techniczno-ekonomicznym.