

Wykorzystanie analizy ekonomiczno-finansowej w strategicznym zarządzaniu

Zarządzanie jest to całokształt działań zmierzających do realizacji funkcji zewnętrznych i wewnętrznych przedsiębiorstwa przy zapewnieniu możliwie optymalnych efektów [L. Bednarski: Analiza finansowa w przedsiębiorstwie..., op. cit., s. 13-14].

Zarządzanie przedsiębiorstwem jest trudne i skomplikowane, stąd powinno być oparte na kompleksowej strategicznej analizie ekonomicznej, zawierającej ocenę oraz warunki i metody postępowania przedsiębiorstwa. Analiza ekonomiczna tworzy bowiem podstawy do ustalania długookresowych celów i zadań przedsiębiorstwa, szacowania trendów gospodarczych oraz opracowywania strategii działania. Strategiczna analiza ekonomiczna wymaga zatem uwzględnienia w procesie zarządzania przedsiębiorstwem wielu zależności i dziedzin działalności. Stąd też analiza ekonomiczno-finansowa w ujęciu strategicznym odnosi się do wewnętrznych i zewnętrznych przedsięwzięć przedsiębiorstwa, działalności jego konkurentów oraz zmian w otoczeniu.

Strategiczny charakter analizy ekonomiczno-finansowej odzwierciedla się w ocenie skutków realnego i symulowanego oddziaływania przedsiębiorstwa na otoczenie i otoczenia na przedsiębiorstwo oraz w tworzeniu i stosowaniu narzędzi analitycznych rozpoznawania kondycji w każdym przejawie jego działania w kategoriach szans i ryzyka oraz ewentualnych zagrożeń. Przedsiębiorstwo działa bowiem pod ogromną presją rynku, konkurentów, niepewności i czynnika czasu [J. Duraj: Analiza..., op. cit., s. 18]. Coraz powszechniejsze jest korzystanie z analizy ekonomicznej w celu uniknięcia zaskoczenia przez konkurentów, dostrzegania sytuacji

kryzysowych oraz wykorzystywania szans efektywniejszego działania przedsiębiorstwa. Taka analiza określa nowe pozycje strategiczne z zastosowaniem kryteriów efektywności.

Strategiczną analizę ekonomiczno-finansową charakteryzują przyszłościowe rozwiązania metodyczne, które opierają się na licznych metodach symulacji. Dominuje w nich podejście jakościowe. Widać to w badaniu sił i słabości przedsiębiorstwa, pozycji konkurencji, szansach i zagrożeniach, wykorzystaniu intuicji itp.

Atrakcyjność i przydatność analizy ekonomiczno-finansowej w procesie zarządzania stale wzrasta. Łączy ona bowiem dzisiejszą działalność przedsiębiorstwa z jego przyszłymi rezultatami. Jednocześnie jest tym ogniwem w przedsiębiorstwie, które umożliwia formułowanie strategii oraz jej realizację.

Opracowanie odpowiedniej strategii ma zasadnicze znaczenie dla organizacji [D. E. Castle: Financing Options for the Corporate Strategist, „The Journal of Business Strategy”, styczeń-luty 1988, s. 12-16]. Ważną częścią tej strategii jest pojęcie decyzji o wybraniu najbardziej odpowiedniej strukturze kapitałowej. Struktura nie tylko wpływa na strategię, ale sama znajduje się pod jej wpływem [D. Miller: Strategy Making and Structure: Analysis and Implications for Performance, „Academy of Management Journal”, marzec 1987, s. 7-32; D. Miller: Configurations of Strategy and Structure: Towards a Synthesis, „Strategic Management Journal” 1986, tom 7, s. 233-249; W. G. Egelhaff: Strategy and Structure in Multinational Corporations A Revision of the Stopford and Wells Model, „Strategic Management Journal” 1988, tom 9, s. 1-14].

Zarządzanie strategiczne jest kompleksowym i ciągłym procesem kierowniczym, którego celem jest formułowanie i wdrażanie skutecznych strategii sprzyjających zgodności przedsiębiorstwa z otoczeniem i osiągnięciu celów strategicznych. Strategia jest wdrażana na poziomach przedsiębiorstw, autonomicznych

jednostkach gospodarczych i poziomie funkcjonalnym [Zob. J. A. Pearce, D. K. Robbins, D. B. Robinson: In The Impact of Grand Strategy and Planing Formulation Perfonmeuse, „St. Marry – Journal” 1987, tom 8, s. 125-134]. Strategię należy najpierw sformułować a następnie realizować.

Formułowanie strategii składa się z czterech następujących kroków. Po pierwsze, opracowywane są cele strategiczne. Następnie przeprowadza się analizę otoczenia (konieczna jest również analiza samej organizacji). Na koniec atuty i słabości organizacji dopasowuje się do szans i zagrożeń tkwiących w otoczeniu, aby opracować ostateczną strategię.

Wybór strategii na poziomie przedsiębiorstwa odpowiada na pytanie o właściwe dziedziny działalności przedsiębiorstwa. Obejmuje on wybór strategii wzrostu, cięć i stabilizacji [D. A. Buchanan, D. Boddy: Organizations in the Computer Age, Gower, Alderhot 1983, s. 15. P. Blenker, A. Pontiggza: Information Technology – Constraint or Strategic Resource, [w:] W. E. Sufherland, Y. Yves Morienx (red.): Business Strategy and Information Technology, Reufledge, London 1991, s. 219-231].

Strategiczne zarządzanie jest w istocie motywowaniem innych ludzi. Aby móc motywować ludzi konieczne jest utrzymanie z nimi łączności. Paul Getty uważa, że zarządzanie jest sztuką kierowania ludzką aktywnością [C. A. Paissant, C. Godefroy: Miliarderzy, Wyd. Medium, Warszawa 1992, s. 225]. Z kolei Alfred P. Sloan pisze, że uporządkowanie informacji o tym, co dzieje się w przedsiębiorstwie i wokół niego jest jedną z podstaw strategicznych decyzji gospodarczych [A. P. Sloan: Moje lata z General Motors, Wyd. Naukowo-Techniczne, Warszawa 1993, s. 129].

Przedmiotem głównego zainteresowania każdego przedsiębiorstwa powinny być nie bieżące problemy w jego funkcjonowaniu, ale kapitał który ma być przekazany do jego dyspozycji, którym zarządza. Zarządzanie finansową stroną działalności

przedsiębiorstwa należy utożsamiać z zarządzanym kapitałem.

Innym kluczowym zagadnieniem jest wykorzystanie w strategicznym zarządzaniu elektronicznego systemu zarządzania. MIS jest narzędziem wspomagającym proces planowania i podejmowania decyzji w przedsiębiorstwie [T. Lucey: Management Information Systems, DP Publications, London 1991, s. 160].

Istnieje również pojęcie zarządzania przedsiębiorstwem przez kulturę [M. Crozier: Przedsiębiorstwo na podsłuchu. Jak uczyć się zarządzania, PWE, Warszawa 1993, s. 45]. Kulturę przedsiębiorstwa tworzą wartości nadające strukturę działaniom podejmowanym w obrębie organizacji. Wartości te traktowane są jako odznaczające się niezmiennością zbiory przekonań dotyczące wyboru sposobu postępowania [Z. L. Byors: Concepts of Strategic Management. Planing and Implementation, Harpors and Row, New York 1984, s. 67].

W działalności każdego przedsiębiorstwa konieczne jest przestrzeganie zasady racjonalnego gospodarowania. Umożliwić to może dokładne poznanie mechanizmu funkcjonowania przedsiębiorstwa, jego funkcji wewnętrznych i zewnętrznych, czynników kształtujących różne przejawy działalności i jej efekty ekonomiczne.

W procesie zarządzania przedsiębiorstwa wyróżnić można kilka etapów tworzących zamknięty, powtarzający się cykl:

- poznanie stanu dotychczasowego,
- określenie potrzeb oraz wynikających z nich zadań do wykonania,
- koordynacja i zapewnienie bieżącej realizacji zadań,
- kontrola wykonania zadań i poznanie osiągniętego stanu.

Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa polega na podejmowaniu decyzji, które przyczyniłyby się do realizacji celu działania firmy. Funkcję narzędzia zarządzania gospodarką finansową

pełni *analiza finansowa*. Powinna ona przede wszystkim:

- dostarczać kierownictwu odpowiednich opracowań, które ułatwiałyby osiągnięcie racjonalnej struktury majątku i funduszy (pomocne mogą być tu opracowania dotyczące podziału zysku i funduszy, zasad zaciągania kredytów oraz długoterminowe prognozy kształtowania się sytuacji finansowej jednostki gospodarczej);
- ułatwiać racjonalne kształtowanie rozrachunków i strumieni pieniężnych poprzez opracowywanie krótkoterminowych prognoz oraz nadzór umożliwiający przeprowadzania odpowiednich zabiegów regulujących (pomocny może być tu rachunek przepływów pieniężnych – cash flow);
- okresowo oceniać gospodarkę finansową i sytuację finansową jednostki (przydatne mogą być tu bilans, rachunek wyników oraz sprawozdanie z przepływów finansowych) [M. Walczak: *Analiza finansowa w procesie sterowania przedsiębiorstwem*, Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, Warszawa 1992, s. 18].

Ocena finansowa przedsiębiorstwa jest przeznaczona dla różnych podmiotów. Tymi potencjalnymi zainteresowanymi mogą być: właściciele przedsiębiorstwa, kadra zarządzająca, organizacje pracownicze, inwestorzy, instytucje finansujące (banki, fundusze, fundacje), partnerzy handlowi, konkurenci.

Właściciele będą chcieli przede wszystkim uzyskać informacje o jego obecnej i przyszłej zyskowności. Kadra zarządzająca będzie zainteresowana wzmocnieniem pozycji finansowej przedsiębiorstwa, stworzeniem dalszych możliwości rozwojowych, osiągnięciem przewagi nad konkurencją, możliwością zaspokojenia żądań płacowych pracowników, utrzymania zdolności do wywiązywania się z zobowiązań, oceną przyczyn określonego stanu przedsiębiorstwa. Organizacje pracownicze – możliwością spełnienia ich postulatów płacowych oraz stabilnością zatrudnienia. Instytucje finansujące będą zainteresowane zdolnością przedsiębiorstwa do spłaty udzielonego przez nie

wsparcia finansowego. Partnerzy handlowi zainteresowani będą solidnością płatniczą firmy, jej zdolnością do wywiązywania się z umów handlowych a konkurenci danej firmy będą szukali słabych stron przedsiębiorstwa oraz porównywali jego sytuację ze swoją [D. Olszewski: Podstawy analizy finansowej przedsiębiorstwa. Istota oceny finansowej, Centrum Edukacji i Rozwoju Biznesu, Warszawa 1994, s. 7].

Jeśli szukają Państwo pomocy w napisaniu własnej pracy - potrzebują Państwo fachowych konsultacji to polecamy stronę [pisanie prac](#) - profesjonalna pomoc w pisaniu prac w granicach prawa.