

KONFERENCJA NAUKOWA

**ZASTOSOWANIE ANALIZY EKONOMICZNEJ
W FORMUŁOWANIU STRATEGII ROZWOJU
BANKU I PRZEDSIĘBIORSTWA**

ŁÓDŹ - ZAKOPANE, PAŹDZIERNIK 1993 r.



WYDAWNICTWO UNIWERSYTETU ŁÓDZKIEGO
ŁÓDŹ 1993

przepisy prawne, jak dotąd, nie nakładają na banki obowiązku tworzenia systemów kontroli wewnętrznej.

Za cel kontroli wewnętrznej uznaje się sprawdzenie, czy⁶: działalność banku jest realizowana ostrożnie i w sposób podporządkowany obowiązującym przepisom prawnym, przestrzegany jest zakres kompetencji pracowniczych, aktywa banku są zabezpieczone, zasady prowadzenia księgowości i statystyki zapewniają sprawność informacji dla potrzeb podejmowania decyzji, organy w zakresie posiadanych depozytów, udzielanych kredytów i podejmowania decyzji inwestycyjnych.

Sprawne działanie kontroli wewnętrznej jest niezbędnym warunkiem umożliwiającym bezpieczne funkcjonowanie banku. Dzięki prawidłowemu systemowi wewnętrznemu auditingu zarząd banku może uzyskać na czas informacje o potencjalnych zagrożeniach i w porę im przeciwdziałać.

W tej sytuacji wydaje się, iż kontrola wewnętrzna powinna stanowić jednostkę organizacyjną, podległą organom naczelnym banku, posiadającą szerokie kompetencje w zakresie przeprowadzania badań i być traktowana jako lekarz, którego celem jest działalność prewencyjna.

Ograniczenie zasięgu gwarancji rządowych stawia przed bankami w Polsce konieczność stworzenia systemu zapewniającego zmniejszenie poziomu ryzyka w prowadzonej przez nie działalności. Celem tego działania jest wzrost zaufania i umocnienie pozycji na rynku bankowym. Osiągnięcie tego celu zapewnić ma nadzór bankowy w wymiarze globalnym, zorganizowany jako system obejmujący uregulowania prawne i działania indywidualne wewnątrz banków.

⁶ D. Daniluk, *Nadzór bankowy w Polsce*, Biblioteka Menedżera i Bankowca, Warszawa 1992.

mgr Anna Wysokińska
Zakład Analizy i Diagnostyki Ekonomicznej
Uniwersytet Łódzki

DIAGNOSTYKA EKONOMICZNA SILNYCH I SŁABYCH STRON DZIAŁANIA PRZEDSIĘBIORSTWA

Cechą zasadniczą zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem jest jego komplikowanie się i wzrost odpowiedzialności społecznej. w ostatnich latach naszego stulecia ciągły wzrost turbulencji otoczenia, nieciągłość zmian, nowe jakościowo zjawiska gospodarcze, polityczne i społeczne wykreowały filozofię strategicznego zarządzania. Jest ona sztuką takiego kształtowania i sterowania rozwojem przedsiębiorstwa, aby mogło ono skutecznie reagować na bieżące i przyszłe zmiany otoczenia (ryнку), unikać możliwych zagrożeń i wykorzystywać pojawiające się szanse dla osiągnięcia założonych celów przy zachowaniu równowagi dynamicznej względem tego otoczenia. Oparte jest ono na sformułowaniu odpowiedzi na następujące pytania:

- dokąd zmierza firma?
- w jakim środowisku i otoczeniu się znajduje?
- jakie są jej siły i słabości?
- w jaki sposób może się dostać tam, dokąd zmierza?

W polskiej gospodarce postsocjalistycznej taki sposób zarządzania jest nowością. Dawne warunki ustrojowe, scentralizowany system zarządzania oraz nierynkowy charakter gospodarki nie sprzyjały poznaniu oraz wykluczały stosowanie go w praktyce. Obecna sytuacja gospodarcza, która jest przejściowa i zmierza w kierunku gospodarki rynkowej wymaga od przedsiębiorstwa zarządzania strategicznego.

Podstawowe informacje, które są niezbędne w zarządzaniu strategicznym otrzymuje się poprzez diagnostykę ekonomiczną silnych i słabych stron firmy, a zwłaszcza jej szczególnych umiejętności z możliwościami i zagrożeniami otoczenia. Próbuując zdefiniować silne i słabe strony można powiedzieć, że ich identyfikacja polega na porównaniu zdolności organizacji z wymaganiami otoczenia (głównie z najsilniejszymi konkurentami w danej branży), które mają za zadanie zaprezentować, czy istnieje możliwość osiągnięcia określonego celu

firmy w istniejącej sytuacji za pomocą posiadanych zasobów i stopnia efektywnego ich wykorzystania. Stwierdzenie luki między wymaganiami otoczenia a zdolnościami wytwórczymi organizacji jest słabą stroną firmy. W związku z tym niezbędna jest koncentracja wysiłku na usunięciu tej luki. Natomiast w przypadku odwrotnej sytuacji, kiedy możliwości firmy dorównują potrzebom otoczenia lub je przewyższają tworząc bardziej atrakcyjne formy zaspokojenia wymagań mamy do czynienia z silną stroną firmy (pod warunkiem, że firma nie ponosi zbyt wysokich kosztów, które nie będą mieścić się w ramach efektywnego gospodarowania).

Mocne i słabe strony, odnoszą się do przedsiębiorstwa, jego wyrobów i towarów, podczas gdy możliwości i zagrożenia traktowane są jako czynniki zewnętrzne. Możliwości to coś, co można wykorzystać z pożytkiem dla siebie, a więc może to być jedna z własnych "mocnych stron" lub jedna ze "słabych stron" konkurenta. Równie dobrze może to być okazja wynikająca z sytuacji ekonomicznej, politycznej itd. Zagrożenia natomiast tworzą takie czynniki i sytuacje, które będą ograniczały lub eliminowały postawione cele i zadania. Rozpoznanie zagrożeń i szans tkwiących w otoczeniu oraz sił i słabości charakteryzujących firmę tworzy bazowy zbiór informacji niezbędnych do sformułowania strategii działania organizacji.

Identyfikacji silnych i słabych stron przedsiębiorstwa można dokonać poprzez wewnętrzną diagnostykę strategiczną, na którą składają się diagnostyka zasobów i diagnostyka obszarów funkcjonalnych przedsiębiorstwa.

Tabela 1

Diagnostyka obszarów funkcjonalnych organizacji

Główne funkcje	Przedmiot analizy
1. Marketing	asortyment produktów, koncepcja produktu, jakość produktu, udział rynkowy, cena produkcji, rzetelność klientów, jakość i koszty dystrybucji, reklama, promocja
2. Produkcja	zdolność produkcyjna, jakość, koszt i czas wytwarzania, lokalizacja jednostek wytwórczych, efekty doświadczenia i korzyści skali
3. Badania i rozwój	rozwój produktów, nowe produkty, potencjał badawczy, posiadane świadectwa
4. Finanse	źródła finansowania, poziom zadłużenia, poziom należności, poziom zapasów, poziom zysku, stan i struktura majątku.
5. Załoga	zdolni ludzie, zdolność przyciągania i zatrzymywania kadr kwalifikowanych, polityka awansowania i nagradzania, płace, sposób rekrutacji
6. Organizacja	struktura organizacyjna, procedury administracyjne, proces kontroli, proces podejmowania decyzji, elastyczność organiz.

Diagnostyka zasobów firmy

Zasoby	Przedmiot analizy
1. Zasoby ludzkie	<ul style="list-style-type: none"> - kwalifikacje i przygotowanie zasobów ludzkich - element społeczny, kultura organizacji - umiejętności i kompetencje - płynność załogi - jakość kierowania
2. Zasoby techniczne	<ul style="list-style-type: none"> - nowoczesność wyposażenia - zdolność produkcji - potencjał badawczy
3. Zasoby handlowe	<ul style="list-style-type: none"> - siła sieci dystrybucji - jakość dóbr i usług - różnorodność dóbr i usług - posiadana marka
4. Zasoby finansowe	<ul style="list-style-type: none"> - struktura kosztu - <i>cash-flow</i> - zdolność samofinansowania - zadłużenie - system zarządzania

Źródło: M. Godet, *Perspective et la planification strategique*, Paris 1985, s. 197.

Do ważniejszych sfer działalności firmy, która pozwala na istnienie i rozwój pozostałych, należy zarządzanie finansami firmy. Finanse są wyznacznikiem i podstawą do działań przedsiębiorstwa. Wyniki zarządzania finansami firmy stają się w związku z tym w analizie słabych i mocnych stron.

Na wstępie trzeba porównać pozycję finansową własnej firmy z najsilniejszymi konkurentami w danej branży, korzystając z publikowanych informacji, takich jak np. roczne sprawozdania z działalności przedsiębiorstw. Dodatkowe dane można uzyskać od przedsiębiorstw specjalizujących się w dostarczaniu informacji finansowych. Takie porównanie należy przeprowadzić nie tylko dla ostatniego roku finansowego, ale również dla ostatnich dwóch, trzech lat.

Następny etap w diagnostyce ekonomicznej sfery finansowej w kategoriach siły i słabości polega na rozbiciu jej w przekroju subfunkcji, tzn.:

- analizy źródeł finansowania (silne i słabe strony finansowania się kapitałem własnym lub obcym),

- analizy poziomu zadłużenia (silne i słabe strony wynikające z tytułu terminu płatności, punktualności opłacania, sposobu zapłaty, rodzaju procesu, w którym powstaje itd.),

- analizy poziomu należności (słabe i silne strony pojawiające się ze względu na sferę rozliczeń, osoby dłużnika, tytułu powstania, sposobu zabezpieczenia),

- analizy poziomu zapasu (słabe i silne strony wynikające z kryterium ich rodzaju, ze względu na miejsce w procesie gospodarczym),

- analizy poziomu zysku,

- analizy stanu i struktury majątku.

Każdą z wymienionych subfunkcji można analizować w rozbiciu na kolejne poziomy w celu obiektywnej oceny sytuacji firmy, nie powodując jednocześnie nadmiaru informacji, który w praktyce nie sprzyja menedżerowi w podejmowaniu decyzji.

Dla tak zidentyfikowanych subfunkcji sfery finansowej przyjmuje się za bazę porównawczą osiągnięcia w przekroju identycznych subfunkcji u najgroźniejszego konkurenta w danej branży oraz porównuje się z możliwościami i zagrożeniami wynikającymi z otoczenia, tzn. planami rządu, sytuacji gospodarczej, politycznej, społecznej, ekologicznej w kraju i na świecie.

Diagnostyka ekonomiczna mocnych i słabych stron sfery finansowej, jak i pozostałych sfer działalności gospodarczej firmy jest dość trudną czynnością. Wynika to głównie ze sposobu oceny, która jest wielowymiarowym sprawdzianem tego, czym organizacja jest i jakie w niej tkwią możliwości. Dzięki takiej analizie kierownictwo organizacji może ostatecznie uzyskać odpowiedź na pytanie: co należy zrobić i czy jest to słuszne oraz jak to należy zrobić, aby być efektywniejszym w tym, co się zamierza osiągnąć.