Paweł Napierkowski

OCENA EFEKTYWNOŚCI FORM ORGANIZACYJNYCH JAKO PODSTAWA WYBORÓW STRATEGICZNYCH PRZEDSIĘBIORSTWA

1. Uwagi wstępne

Każde przedsięwzięcie gospodarcze powinno być zrealizowane w sposób umożliwiający pełne osiągnięcie zakładanych celów. Główną funkcją przedsięwzięć gospodarczych jest istnienie możliwości osiągania nadwyżki dochodów nad ponoszonymi kosztami. Z tych też względów badanie potencjalnej opłacalności przedsięwzięcia gospodarczego jest integralną częścią jego realizacji — i to częścią wyznaczającą na ogół decyzję o zasadności podejmowania dalszych działań.

Pogłębiona analiza realności przedsięwzięcia gospodarczego powinna dawać odpowiedź na dwa zasadnicze pytania:

— czy jest to możliwe (prawnie dozwolone, technicznie do zrealizowania itd.)?

— czy jest to opłacalne (gwarantuje zwrot poniesionych nakładów, zapewnia wzrost zysku itd.)?

Ostatnio w krajobrazie polskiej gospodarki zaczęły powstawać żywiołowo różnorodne spółki (z ograniczoną odpowiedzialnością i akcyjne), łączące kapitał polski różnego pochodzenia (państwowy, społeczny i prywatny), a także kapitał zagraniczny. Proces ten w zamyśle organów wielu przedsiębiorstw miał służyć zwiększeniu efektywności gospodarowania drogą wprowadzenia bardziej elastycznych zasad zarządzania, zwiększenia podmiotowości załogi (motywacja przez partycypację w zarządzeniu), realizowania wspólnych przedsięwzięć kapitałowych. Znaczna część utworzonych spółek nie spełniała jak na razie pokładanych nadziei

(niektóre firmy nie podjęły nawet działalności). U podstaw takiej sytuacji leży permanentny brak prowadzenia rachunków ekonomicznych pozwalających ocenić opłacalność nowo kreowanych przedsięwzięć.

Trzeba zaakcentować, że przekształcenia organizacyjne przedsiębiorstw, polegające na wyłączeniu części majątku produkcyjnego i przekazaniu go do spółki, a także związane z tym:

— zmiana asortymentu produkcji,
— zmiana wielkości produkcji,
— zmiana kierunków sprzedaży,

to poważne wybory strategiczne, wyznaczające wpływ na organizację i funkcjonowanie każdego przedsiębiorstwa przez wiele następnych lat.

W dalszej części przedstawiono możliwość wykorzystania metod oceny efektywności przedsięwzięć inwestycyjnych Banku Światowego i UNIDO służących w zasadzie do analizy przedsięwzięć gospodarczych. Ze względu na skromne ramy opracowania skoncentrowano uwagę na ocenie przedsięwzięcia w formie spółki prawa handlowego.

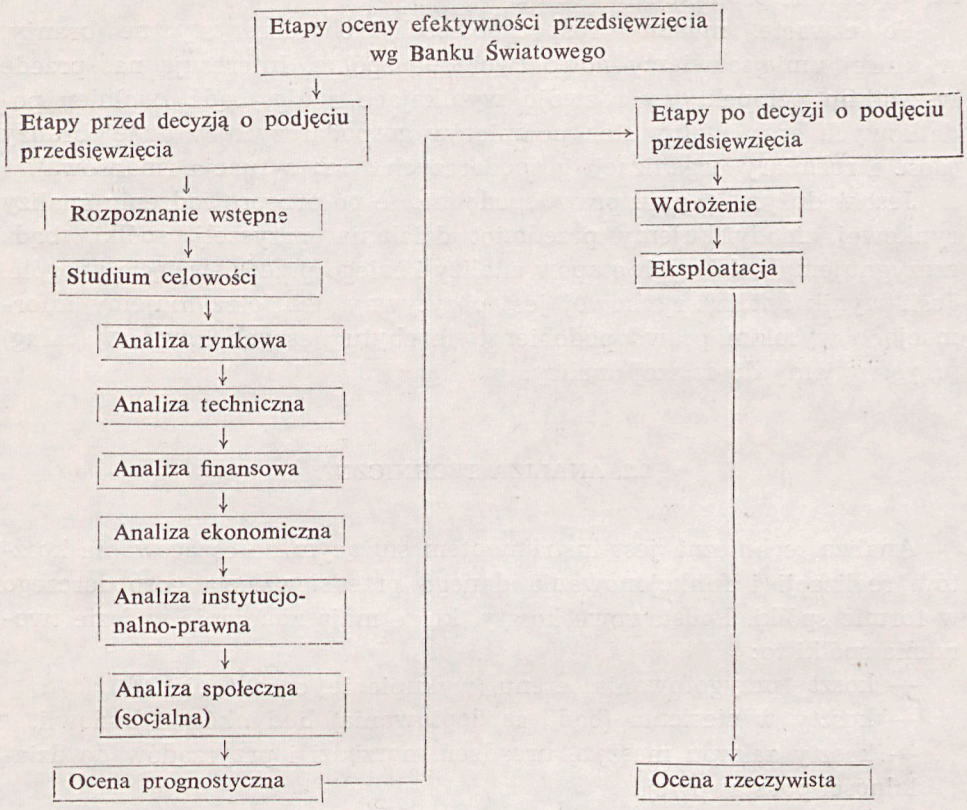
2. Analiza efektywności nowo tworzonych przedsięwzięć gospodarczych w formie Spółki kapitałowej

Do oceny efektywności nowo tworzonych spółek można wykorzystać elementy metodyki Banku Światowego — UNIDO, służącej ocenie opłacalności przedsięwzięć inwestycyjnych. Schemat ideowy tej metody zaprezentowano na schemacie 1.

Kompleksowa ocena ekonomiczno-finansowa projektoawnej spółki z udziałem kapitału zagranicznego (joint venture) jest obligatoryjnym załącznikiem do wniosku o wydanie zezwolenia na powołanie spółki. Nie ma takiego obowiązku w przypadku spółek powstających wyłącznie z udziałów krajowego pochodzenia. Niemniej również w takich sytuacjach możliwe jest stosowanie wytycznych Banku Światowego. Warto to czynić — tym bardziej, że wzrost powiązań polskiej gospodarki z Międzynarodowym Funduszem Walutowym oraz Bankiem Światowym może wkrótce uczynić metodykę UNIDO powszechnie obowiązującą.

Na rysunku 1, zaznaczono kluczową część metody, ze względu na jej przeznaczenie — jest to feasibility study (ang.) tłumaczone na język polski jako „studium celowości", „studium realności", „studium zasadności", czy też „studium możliwości". Bliższą charakterystykę tego etapu przedstawiono w dalszej części opracowania.

Schemat 1. Schemat ideowy metodyki oceny efektywności przedsięwzięć gospodarczych wg wytycznych Banku Światowego



Źródło: Opracowanie własne.

2.1. ANALIZA RYNKOWA

Zasadniczą funkcją analizy rynkowej jest rozpoznanie możliwości zbytu towarów, bądź usług projektowanej spółki. W tym celu należy dokonać charakterystyki czterech zbiorów:

Po pierwsze, trzeba rozpoznać potrzeby ludności, uwzględniając różnice w potrzebach na rynku krajowym i zagranicznym oraz analizując oddzielnie potrzeby indywidualne i zbiorowe.

Po drugie, należy dokonać rozpoznania chłonności ewentualnych rynków zbytu z zaznaczeniem takich elementów jak ilość, jakość i ceny proponowanych wyrobów, bądź usług.

Po trzecie, powinno rozpoznać się parametry (ilość, jakość, ceny, rezerwy) wyrobów, bądź usług naszych potencjalnych konkurentów w danej dziedzinie produkcji lub usług.

Po czwarte, musimy rozpoznać cechy charakterystyczne branży, w której umiejscawiamy nowo tworzoną spółkę. Interesują nas przede wszystkim perspektywy rozwoju wynikające z ulg, bądź zwolnień podatkowych oraz ogólny stan podmiotów gospodarczych w danej branży (ilość i rozmiary organizacji gospodarczych i ich sytuacja finansowa).

Jest w dużym stopniu prawdopodobne, że po przeprowadzeniu analizy rynkowej zmodyfikujemy przedmiot działania przyszełj spółki, bądź zrezygnujemy z dalszych etapów analizy i całego przedsięwzięcia w ogóle. Jeśli wynik analizy rynkowej jest pozytywny, tzn. otrzymujemy informację o wysokim prawdopodobieństwie zbytu naszych towarów (usług) przystępujemy do dalszej analizy.

2.2. ANALIZA TECHNICZNA

Analiza techniczna jest instrumentem służącym do oszacowania kosztów realizacji i funkcjonowania danego przedsięwzięcia gospodarczego w formie spółki. Podstawowe koszty, które mają znaczenie w fazie tworzenia spółki to:

— koszty przygotowania terenu (wykupienie, ogrodzenie itd.),
— koszty wzniesienia (bądź zaadoptowania) budynków i budowli,
— koszty zakupu maszyn, urządzeń, narzędzi i przyrządów do działalności podstawowej,
— koszty zakupu infrastrukutry pomocniczej (np. urządzenia transportu wewnętrznego, urządzenia chroniące środowisko itd.),
— koszty pozyskania technologii (licencje, patenty itd.),
— koszty pozyskania energii i wody (przyłącza, ujęcia itd.),
— koszty pozyskania pracowników (akwizycja, szkolenie itd.),

Z kolei do głównych pozycji kosztów istotnych już w okresie funkcjonowania spółki zaliczamy:

— koszty korzystania z terenu,
— koszty eksploatacji budynków i budowli,
— koszty eksploatacji maszyn, urządzeń, narzędzi i przedmiotów przeznaczonych dla działalności podstawowej,
— koszty eksploatacji infrastruktury pomocniczej,
— koszty utrzymania ruchu, części zamiennych i odpisów amortyzacyjnych (dla całego majątku trwałego),
— koszty zakupu surowców, półfabrykatów oraz produkcji kooperacyjnej,

— koszty transportu zewnętrznego,
— koszty zaopatrzenia w energię (elektryczną i cieplną, ewentualnie w parę technologiczną), paliwa i wodę,
— koszty braków, strat i obsługi gwarancyjnej,
— koszty wynagrodzeń pracowników,
— koszty obsługi socjalnej, bytowej i kulturalnej,
— koszty dochodzenia do pełnej zdolności produkcyjnej (usługowej).

Precyzyjny układ ewentualnych kosztów powinien wyznaczyć optymalną decyzję w każdym z pięciu obszarów, a mianowicie w zakresie:
— infrastruktury technicznej,
— stosowanej technologii,
— niezbędnego zaopatrzenia,
— lokalizacji ogólnej i szczegółowej,
— pracochłonności przyszłej działalności.

Kryterium optymalizacji decyzji powinna być możliwość minimalizacji kosztów.

2.3. ANALIZA FINANSOWA

Analiza finansowa jest najobszerniejszą częścią studium zasadności i obok analizy rynkowej oraz technicznej na nią właśnie kładzie się główny nacisk, jako na tę część oceny, która bezpośrednio rozstrzyga o profitach płynących ze wspólnego przedsięwzięcia gospodarczego dla potencjalnych udziałowców spółki. Analiza finansowa jest zbiorem mikroekonomicznych ocen (zestawień) pozwalających określić podstawowe kategorie finansowe spółki. Poza tym w skład analizy finansowej wchodzi też zbiór mierników wskaźników) efektywności przyszłej spółki.

Trzy podstawowe zestawienia w analizie finansowej to:
— zestawienie wpływów (dochodów),
— zestawienie bilansowe,
— zestawienie przepływów gotówkowych, obejmujące zestawienie źródeł funduszy oraz zestawienie kierunków wydatkowania funduszy.

Funkcją zestawienia dochodów jest wyliczenie przypuszczalnego zysku netto. W tym celu należy obliczyć takie elementy jak:
— przychody ze sprzedaży,
— koszt własny produkcji wyrobów, bądź świadczenia usług,
— podatki i opłaty zaliczane w ciężar kosztów,
— podatki i opłaty zaliczane w ciężar zysku brutto.

Dla dokładnego obliczenia obciążeń podatkowych potrzebna jest dezagregacja kosztów własnych na poszczególne pozycje w układzie rodzajowym. Szczególnie istotne jest wyodrębnienie takich elementów jak:

— wynagrodzenia (osobowe, bezosobowe, honoraria, agencyjno-prowizyjne),
— narzuty na wynagrodzenia,
— koszty materiałów,
— amortyzacja środków trwałych.

Z kolei funkcją zestawienia bilansowego jest określenie sytuacji finansowej spółki na koniec okresu sprawozdawczego (najczęściej roku, ale również kwartału, bądź miesiąca).

Zestawienie bilansowe sprowadza się do porównania aktywów i pasywów spółki, stanowiących dwie przeciwstawne strony bilansu. Struktura aktywów jest następująca:

a) aktywa stałe, a w nich:
— stałe aktywa netto,
— akumulowana w danym okresie amortyzacja
(stanowiące wspólnie stałe aktywa brutto),
b) aktywa bieżące, a w nich:
— gotówka,
— należności u dłużników (odbiorców),
— zapasy materiałów,
— produkcja w toku,
— zapasy wyrobów gotowych.

Struktura pasywów prezentuje się następująco:

a) pasywa stałe a w nich:
— kapitał zakładowy,
— dopłaty do kapitału zakładowego,
— zysk zatrzymany w spółce, tzn. różnica między zyskiem netto a wypłaconymi dywidendami
(określone łącznie środkami własnymi):
— zobowiązania wobec banków,
— zobowiązania wobec posiadaczy obligacji,
— zobowiązania wobec innych wierzycieli (dostawców) określone łącznie jako środki obce, będące długoterminowymi zobowiązaniami spłaconymi w okresie dłuższym niż jeden rok),
b) pasywa bieżące, a w nich:
— krótkoterminowe kredyty bankowe,
— krótkoterminowe płatności wobec innych wierzycieli (dostawców),
— dywidendy (ze względu na wypłacanie ich przynajmniej raz do roku).

Ustalenie wielkości i struktury pasywów i aktywów umożliwia wyliczenie rozmiarów kapitału obrotowego. Stosuje się dwie niezależne metody. W pierwszej z nich kapitał obrotowy stanowi różnicę między pasywami stałymi, a aktywami stałymi. W drugiej metodzie kapitał obrotowy jest różnicą między aktywami bieżącymi a pasywami bieżącymi.

Wielkość wyliczonego kapitału obrotowego powinna być taka sama bez względu na zastosowaną metodę.

Z kolei funkcją zestawienia przepływów gotówkowych jest ukazanie źródeł pochodzenia i wydatkowania funduszy spółki, z uwzględnieniem środków płatniczych krajowego pochodzenia oraz walorów dewizowych z pierwszego i drugiego obszaru płatniczego.

Do źródeł funduszy zaliczamy w spółce:

— nowe wpłaty kapitałowe (dopłaty, podniesienie kapitału zakładowego),

— nowo zaciągnięte kredyty bankowe,

— skumulowane (z poprzednich okresów) należności (są to środki własne i zobowiązania),

— część zysku netto pozostająca po wypłacie dywidend,

— odpisy amortyzacyjne,

(są to środki pochodzące z tzw. finansowania wewnętrznego),

— środki pochodzące z emisji obligacji,

— zmniejszenie zapasów (każdego rodzaju),

— ewentualnie otrzymane subsydia,

(są to środki finansowe wynikające ze zmniejszenia aktywów spółki).

Kierunki wydatkowania funduszy przedstawiają się następująco:

— wypłata dywidend przysługujących udziałowcom,

— obniżka zobowiązań płatniczych,

— spłaty kredytów bankowych,

— odsetki od kredytów bankowych i przeterminowanych płatności (jest to łącznie spadek pasywów),

— wzrost aktywów stałych,

— wzrost kapitału obrotowego (brutto) do pokrycia należności i przyrostu zapasów (jest to łącznie wzrost aktywów).

Jak wspomniano wcześniej drugim elementem analizy finansowej (a chronologicznie pierwotnym — bo pełniącym rolę źródłową) jest wyliczenie szeregu mierników (wskaźników) ekonomicznej efektywności przedsięwzięcia w formie spółki. Uwzględniając specyfikę polskiej gospodarki, do najważniejszych wskaźników wypada zaliczyć:

— wskaźnik punktu krytycznego (wskaźnik progu niepewności), który informuje nas, przy jakiej wielkości produkcji jej koszty (własne) zrównają się z wpływami ze sprzedaży (przychodem), mówiąc inaczej wskaźnik punktu krytycznego pokazuje minimalną wielkość produkcji, przy której opłaca się podjąć przedsięwzięcie gospodarcze dla jej uruchomienia,

— wskaźnik bieżącej płynności finansowej, który jest ilorazem wysokości aktywów bieżących i pasywów bieżących; powinien on być

większy od 1 — im bardziej przekracza tą wielkość, tym sytuacja ekonomiczna spółki jest lepsza, z tych też względów wskaźnik bieżącej płynności finansowej powinien wykazywać z czasem tendencję rosnącą (uzupełniająco stosuje się czasem tzw. szybki wskaźnik płynności finansowej, którego interpretacja jest identyczna, jednak inna jest jego konstrukcja — jest to stosunek między sumą należnośc.i i gotówki oraz sumą kredytów krótkoterminowych i płatności),

— wskaźnik pokrycia zadłużenia i jego obsługi, który wskazuje na właściwą relację między zyskiem netto a sumą należnych do spłacenia w danym okresie bilansowym rat kredytów i odsetkami od kredytów, na ogół przyjmowano, że ten stosunek powinien być większy od 1,3 — lecz w obecnej sytuacji dużej stopy inflacji i znacznego podniesienia oprocentowania kredytów bankowych może okazać się to niewystarczające,

— wskaźnik rentowności, który powinien być obliczony dla kolejnych lat standardowym wzorem:

$$\frac{\sum_{1}^{t} \frac{P}{(1+sd)}}{\sum_{1}^{t} \frac{k}{(1+sd)}}$$

gdzie: P — przychody, k — koszty, t — kolejne lata, sd — stopa dyskontowa,
(wskaźnik rentowności informuje nas bezpośrednio o opłacalności danej produkcji spółki — podobnie jak następny wskaźnik stopy zysku),

— wskaźnik stopy zysku — jest to porównanie poprzez iloraz zysku netto z wartością sprzedaży w danym okresie, relacja taka powinna być obliczona oddzielnie dla każdego roku,

— wskaźnik rotacji zapasów, który jest stosunkiem między kosztem produkcji sprzedanej a średnim stanem zapasów, im wynik tego ilorazu jest większy, tym większa rotacja zapasów — będąca antidotum na niewielki kapitał zakładowy, a zwłaszcza na ograniczony kapitał obrotowy,

— wskaźnik zaktualizowanej wartości nakładów inwestycyjnych obliczony według dość złożonej formuły:

$$\frac{\sum_{1}^{t} N}{(1+sd)^{t}}$$

gdzie: N — nakłady inwestycyjne, sd — stopa dyskontowa, t — kolejne lata,
wskaźnik służy do urealnienia ponoszonych nakładów inwestycyjnych na wzrost majątku trwałego spółki.

Przedstawione wskaźniki stanowią zaledwie klucz analityczny w zbiorze wszystkich mierników służących ocenie efektywności przedsięwzięcia metodyką UNIDO. Warto jednak pamiętać, że wytyczne Banku światowego odnoszą się do inwestycji, w związku z tym w ocenie przedsięwzięć gospodarczych kreowanych w formie spółki można świadomie zrezygnować z niektórych wskaźników, zwłaszcza tych, które prezentują relację między nakładami i zyskami w dynamicznym, wieloletnim ujęciu.

2.4. ANALIZA EKONOMICZNA

Analiza ekonomiczna w przeciwieństwie do analizy finansowej nie dotyczy zagadnień mikroekonomicznych (wewnętrznych), tylko zagadnień makroekonomicznych w skali regionu, branży, bądź całej gospodarki narodowej. Tym elementem studium celowości jest bardziej zainteresowane otoczenie przyszłej spółki niż sami jej udziałowcy. Dla własnych potrzeb — w analizie opłacalności ewentualnego przedsięwzięcia gospodarczego można ten etap oceny pominąć.

2.5. ANALIZA INSTYTUCJONALNO-PRAWNA

Analiza instytucjonalno-prawna służy określeniu sytuacji formalno-prawnej udziałowców, a więc stwierdzeniu ich praw i możliwości do kreowania nowego przedsięwzięcia w formie spółki. Ponadto ta część analizy powinna określić stosunki prawno-ekonomiczne, w oparciu na których współpracować będą przyszli udziałowcy.

2.6. ANALIZA SOCJALNA (SPOŁECZNA)

Celem analizy socjalnej jest zdefiniowanie (ze społecznego punktu widzenia) celowości tworzonego przedsięwzięcia gospodarczego. W związku z tym trzeba określić ewentualne korzyści (np. tworzenie nowych miejsc pracy, większa podaż poszukiwanych wyrobów itp.) oraz oszacować potencjalne koszty społeczne (np. degradacja środowiska naturalnego, intensywniejsze wykorzystanie infrastruktury drogowej itp.). Po rozpoznaniu „szans" i „zagrożeń" należy dokonać bilansu, który pozwoli na sformułowanie konkluzji o społecznej (socjalnej) potrzebie realizacji danego przedsięwzięcia w formie spółki.

Metodykę Banku Światowego i UNIDO można wykorzystać nie tylko do oceny przedsięwzięć gospodarczych w formie spółki kapitałowej lecz także do oceny opłacalności tworzenia zakładowych zespołów gospodarczych, brygadowego systemu pracy, przekazywania fragmentów (bądź całości) przedsiębiorstwa w agencję. Czyniąc to należy jednak pamiętać, że na podstawie błędnych przesłanek wynik analizy będzie zafałszowany, bez względu na precyzję stosowanych technik i mierników. Szczególnie niebezpieczne są błędy tendencyjne, które zwłaszcza przy niezbyt optymistycznym widzeniu przyszłości doprowadzają do realizacji ambicji pomysłodawców, a nie zapewniają należytej nadwyżki ekonomicznej inwestorom. Równie ważne jest też kompleksowe traktowanie całego przedsięwzięcia, przejawiające się w nie pomijaniu żadnego z potencjalnych kosztów jaki może się pojawić w trakcie funkcjonowania nowej formy organizacyjnej oraz w rozpoznaniu związków między poszczególnymi składnikami kosztów.

Każdy strategiczny wybór formy organizacyjnej w przedsiębiorstwie powinien być poprzedzony analizą ekonomiczną, którą należy jednak ponawiać już w trakcie realizacji projektu, ze względu na zmieniające się dane wejściowe, będące nośnikiem informacji ważących o dalszym losie przedsięwzięcia.

Źródło: Poradniki przygotowania ostatecznych wersji projektów inwestycyjnych w przemyśle, Materiały UNIDO.