

## Istotne czynniki wspomagające decyzję o wdrożeniu przedsięwzięcia rozwojowego

Piotr Oleksyk\*

**Streszczenie:** *Cel* – Celem artykułu jest wskazanie najważniejszych czynników będących podstawą decyzji o konieczności wdrożenia przedsięwzięcia rozwojowego. Najbardziej pomocne są trzy czynniki: analiza wyników przedsiębiorstwa, prognoza przyszłych możliwych wyników oraz informacje o zmianach w otoczeniu przedsiębiorstwa. Tak przygotowane założenia są podstawą do opracowania scenariuszy podjęcia właściwej decyzji, związanej z przygotowaniem przedsiębiorstwa do funkcjonowania w dynamicznym otoczeniu.

*Metodologia badania* – Badanie literatury zostało uzupełnione o analizę zapotrzebowania menedżerów na najważniejsze informacje. Następnie – z wykorzystaniem wnioskowania przez analogię oraz metodę dedukcyjną – zaproponowano kolejne kroki procedury analitycznej, poprzedzającej wykonanie decyzji o bezwzględnej konieczności wdrożenia przedsięwzięcia rozwojowego.

*Wynik* – Przeprowadzone przez autora badania pozwalają na identyfikację kluczowych informacji zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych, które stały się podstawą do podjęcia decyzji niezbędnych do zapewnienia bezpieczeństwa finansowego przez zmianę struktury aktywów przedsiębiorstwa.

*Oryginalność/wartość* – Wartością artykułu jest przykładowa sekwencja analityczna będąca podstawą do podjęcia decyzji o wdrożeniu przedsięwzięcia rozwojowego.

**Słowa kluczowe:** wspomaganie decyzji, sprawozdawczość finansowa, przedsięwzięcie rozwojowe, bezpieczeństwo finansowe

### Wprowadzenie

Istotnym czynnikiem prawidłowego zarządzania przedsiębiorstwem jest jego pozycja na konkurencyjnym rynku, od czego zależy przyszłość przedsiębiorstwa, która bezpośrednio przekłada się na zdolność do kontynuowania działalności. Jednak podejmowanie skutecznych decyzji nie może być wyłącznie oparte na wdrażaniu rozwiązań podobnych lub identycznych z działaniami bezpośrednich konkurentów. Konieczne jest przeprowadzenie projekcji przyszłych wyników i zagrożeń przedsiębiorstwa. Informacja prognostyczna bazuje na subiektywnych założeniach przyjętych przez zarządzających, dlatego nie jest tak wiarygodna, jak sprawozdawczość finansowa. Mimo to warunkuje ona wdrażanie przedsięwzięć rozwojowych, będących nieodłącznym elementem działalności każdego przedsiębiorstwa.

---

\* dr Piotr Oleksyk, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wydział Zarządzania, Informatyki i Finansów, Katedra Teorii Rachunkowości i Analizy Finansowej, e-mail: piotr.oleksyk@ue.wroc.pl.

Zarządzający przedsiębiorstwem rozważają możliwości wdrożenia nowych projektów w trakcie przygotowywania strategii, mającej na celu zwiększenie przychodów ze sprzedaży lub zwiększenie udziału w rynku. Kluczowe jest sprawdzenie skutków potencjalnych decyzji (Pan, 2005, s. 183). Podstawowe analizy, poprzedzające wdrażanie nowych technologii, mają na celu ocenę opłacalności wdrożenia, zdolność do jego sfinansowania oraz możliwości pozyskiwania nowych odbiorców na skutek poprawy wizerunku jednostki, np. dzięki rozwiązaniom proekologicznym. Wdrożenie nowych rozwiązań wymusza najczęściej zaciąganie kredytów inwestycyjnych, które znacząco obniżają poziom bezpieczeństwa finansowego. Często brak zdolności do pozyskania finansowania zewnętrznego powoduje podjęcie decyzji o zaniechaniu wdrożenia zmian w dotychczasowej działalności przedsiębiorstwa. Jednak zarządzający przedsiębiorstwem, którzy przekładają decyzje inwestycyjne na przyszłe okresy, narażają kierowaną jednostkę na istotne zagrożenie utraty zdolności do kontynuacji działalności. Zagrożenie to dotyczy utraty potencjału konkurencyjnego wskutek zacofania technologicznego.

Celem artykułu jest wskazanie najważniejszych czynników wspomagających decyzję o konieczności wdrożenia przedsięwzięcia rozwojowego. Autor stawia hipotezę: zaniechanie wdrożenia zmiany jest działaniem, którego negatywne skutki mogą doprowadzić do upadłości przedsiębiorstwa. Artykuł składa się z trzech części. W pierwszej części przedstawiono istotne informacje wewnętrzne i zewnętrzne niezbędne w analizie bezpieczeństwa finansowego jednostki gospodarczej. W drugiej części zaprezentowano sekwencję analityczną przygotowania decyzji o konieczności wdrożenia przedsięwzięcia rozwojowego, wykorzystującą wnioskowanie przez analogię oraz metodę dedukcyjną. W trzeciej części zaprezentowano przykład zastosowania proponowanej sekwencji analitycznej.

## **1. Informacyjne wspomaganie decyzji podwyższających poziom bezpieczeństwa finansowego**

Istnieje wiele definicji bezpieczeństwa, z których najbardziej ogólna oznacza stan wolny od zagrożeń (por. Karbownik, 2012, s. 67). Niestety stan, w którym przedsiębiorstwo nie jest narażone na zagrożenia, występuje tylko w rozważaniach teoretycznych. Dlatego bezpieczeństwo przedsiębiorstwa należy rozumieć jako stan, w którym występują akceptowalne zagrożenia, pozwalające na niezakłóconą działalność. Jest to działalność, którą charakteryzuje:

- zdolność do kontynuacji, w dotychczasowym wymiarze,
- zdolność do rozwoju,
- nieograniczone możliwości zmiany.

Działalność taka odzwierciedla zamierzenia jego właścicieli. Zagrożenia powodujące zakłócenie bezpieczeństwa przedsiębiorstwa mogą mieć różny charakter i siłę oddziaływania na jego działalność.

Wdrożenie nowych rozwiązań technologicznych może znacząco obniżyć ryzyko działalności przedsiębiorstwa, jednak jest podstawą powstania nowych zagrożeń (Cooper, 2003, s. 117).

Informacja o ryzyku zagrażającym jednostce jest dla jej kierownictwa bardzo ważnym sygnałem, umożliwiającym podjęcie odpowiednich kroków zaradczych. Analizę sprawozdawczości wewnętrznej należy rozszerzyć o informacje z otoczenia jednostki. Zarządzający przedsiębiorstwem, w którym rozważane jest przeprowadzenie gruntownych zmian, muszą rozpatrywać wiele możliwości i poszukiwać różnorodnych rozwiązań problemu, jeżeli nie jest możliwe organiczne uniknięcie zagrożenia. W takiej sytuacji konieczne jest prognozowanie przyszłej sytuacji finansowej przedsiębiorstwa, wykorzystując informacje o dostępności kredytów, funduszy pomocowych lub innych form finansowania.

Prognozowanie sprawozdania finansowego jest niezbędne w celu skutecznego unikania przyszłych zagrożeń bezpieczeństwa finansowego. Pozwala zarządzającym na antycypowanie przyszłej sytuacji przedsiębiorstwa oraz umożliwia rozpoznanie przyszłych warunków (Gabrusewicz, 2014, s. 363), w jakich będzie funkcjonować przedsiębiorstwo. Na podstawie prognozy przyszłych wyników przedsiębiorstwa przygotowana jest ocena skutków przyszłych decyzji. Ważne jest, aby właściwie dobrać kryteria oceny (Wallenius i in., 2008, s. 1337). Wśród najważniejszych elementów prognozy, niezbędnych do oceny skutków przyszłej decyzji, należy wymienić:

- potencjalne przychody,
- konieczne do poniesienia koszty,
- absorpcję środków pieniężnych,
- pracochłonność,
- stopień wykorzystania dostępnych zasobów,
- konieczność dostosowania do prawodawstwa i zmiany regulacji wewnętrznych,
- zagrożenie różnymi rodzajami ryzyka, np. walutowym.

Prognoza sprawozdania finansowego pozwala na podjęcie decyzji, która nie powoduje znaczącego uszczuplenia przyszłych środków pieniężnych, będących do dyspozycji zarządzających (Bettner, 2014, s. 135). Jest niejako następnym krokiem informującym o możliwych przyszłych zagrożeniach bezpieczeństwa finansowego przedsiębiorstwa. Zarządzający przedsiębiorstwem samodzielnie dokonują intuicyjnego wyboru informacji pochodzących ze sprawozdawczości wewnętrznej, prognoz oraz otoczenia jednostki (Skoczylas, 2009, s. 127). Jest to warunek konieczny do podjęcia decyzji zapewniających akceptowalny poziom bezpieczeństwa finansowego.

## **2. Analiza konieczności wdrożenia przedsięwzięć rozwojowych**

Podstawą funkcjonowania każdego przedsiębiorstwa jest zdolność do eliminacji czynników zakłócających jego działalność. Podstawowym warunkiem przetrwania na konkurencyjnym rynku jest wypracowanie mechanizmów pozwalających na osiągnięcie przychodów z podstawowej działalności operacyjnej. Zarządzający przedsiębiorstwem, planując przyszłe działania, podkreślają konieczność utrzymania dotychczasowych klientów. Jeżeli nie jest to możliwe, podejmowane są próby pozyskania nowych odbiorców. Zazwyczaj zarządzanie

sprzedażą oznacza elastyczną integrację obydwu wskazanych rodzajów działań. Konieczna jest również obserwacja działań przedsiębiorstw konkurencyjnych, które mogą w nieodległej przyszłości doprowadzić do znaczącego uszczuplenia udziału jednostki w danym rynku. Rozwój nowatorskich i zaawansowanych technologicznie produktów jest niezbędny, aby dać firmie przewagę nad konkurencją (Coldrick, Lawson, Ivey, Lockwood, 2002, s. 2).

Jednym z najczęstszych zagrożeń utrzymania zaplanowanej wysokości przychodów ze sprzedaży jest utrata potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa, która może nastąpić na skutek różnych czynników, wśród których należy wymienić:

- obniżenie jakości wytwarzanych produktów lub świadczonych usług,
- zacofanie technologiczne, które jest przyczyną braku możliwości oferowania produktów o parametrach oczekiwanych przez odbiorców,
- niskie moce przerobowe przedsiębiorstwa, które znacząco obniżają czas niezbędny na realizację dostaw,
- brak zdolności do współpracy kooperacyjnej w celu realizacji zamówień przewyższających zdolności produkcyjne jednostki.

Wskazane przyczyny nie wyczerpują listy wszystkich problemów związanych z utratą zdolności do efektywnego konkurowania. Rozwiązaniem jest wdrożenie innowacji i innych zmian w strukturze aktywów trwałych. Potrzeba innowacji jest postrzegana przez wiele przedsiębiorstw jako kluczowe dla ich strategii przetrwania (Lawson, Longhurst, Ivey, 2006, s. 242). Podstawowym problemem zrealizowania projektu rozwojowego jest brak środków własnych lub możliwości pozyskania finansowania zewnętrznego. Jeżeli właściciele przedsiębiorstwa nie są w stanie zwiększyć swojego zaangażowania, rozwiązaniem jest finansowanie dłużne. Zaciągnięcie kredytów lub emisja obligacji w celu sfinansowania innowacji są jednak rozwiązaniem, które generuje zagrożenie wypłacalności przedsiębiorstwa. Zarządzający przedsiębiorstwem, podejmując decyzję rozwojową, najczęściej wybierają finansowanie własnymi środkami (Hall, 2002, s. 48; Winnicka-Popczyk, 2018, s. 174). Jeżeli decydują się na finansowanie zewnętrzne, wówczas przeprowadzają zaawansowane projekcje finansowe.

Decyzje o charakterze inwestycyjnym są bardzo złożone, dlatego niezbędne jest wdrażanie zaawansowanych i wydajnych technik wspomagających (Zopounidis, Doumpos, 2002, s. 167). Sekwencje kolejnych czynności analitycznych, potwierdzające konieczność bezwarunkowego wdrożenia zmian w przedsiębiorstwie, przygotowywane są na informacjach pochodzących z różnych źródeł – głównie zewnętrznych. Po pozyskaniu tych informacji należy dążyć do zintegrowania ich z danymi opisującymi potencjał jednostki do wdrożenia nowych projektów i rozwiązań.

Wśród najważniejszych czynności diagnostycznych opisujących sekwencję analityczną należy wymienić:

- diagnozę obecnej sytuacji gospodarczej kraju, regionu oraz branży, w której działa przedsiębiorstwo,
- analizę tendencji występujących w danym sektorze gospodarki, w tym informacje o nowych klientach, konkurentach, nowych technologiach, tendencjach na rynku dostawców,

- analizę tendencji na rynku pracy,
- opracowanie prognozy sprawozdania finansowego oraz prognostycznej analizy wskaźnikowej,
- pozyskanie informacji o programach wspomagania rozwoju danego sektora gospodarki, takich jak: programy unijne, rządowe programy branżowe, lokalne inicjatywy wsparcia przedsiębiorstw,
- próbę nawiązania nowych kontaktów, np. partnerstwo technologiczne lub członkostwo w klastrach,
- analizę planowanych zmian w prawodawstwie, np. proponowane zmiany mające na celu zaostrzenie norm ekologicznych.

Konieczność wdrożenia przedsięwzięcia rozwojowego jako przejawu troski o zapewnienie zdolności do kontynuowania działalności inicjowana jest przez zarządzających na podstawie sygnałów pochodzących z otoczenia przedsiębiorstwa. Dobrze przygotowani zarządzający dokonują efektywnej integracji sygnałów i tendencji rynkowych z sytuacją finansową, barierami i możliwościami danego przedsiębiorstwa. Nie jest to możliwe bez efektywnego prognozowania finansowego. Konieczne jest w tym przypadku stosowanie zaawansowanych analiz prognostycznych (Wędzki, 2015, s. 579), w których rozważa się wiele scenariuszy. Przygotowanie różnorodnych scenariuszy pozwoli na lepsze przygotowanie przedsiębiorstwa do wdrożenia zmian sprzyjających jego przetrwaniu w dynamicznym otoczeniu.

### **3. Wdrożenie przedsięwzięcia rozwojowego w aspekcie minimalizacji ryzyka działalności przedsiębiorstwa**

Podjęcie decyzji zapewniających bezpieczeństwo finansowe i zdolność do kontynuacji działalności jest głównym celem działania zarządzających. Przykładową sekwencję analityczną dla decyzji wspomagających uniknięcie zagrożenia upadłością jednostki zaprezentowano na przykładzie przedsiębiorstwa, które zajmuje się produkcją komponentów samochodowych.

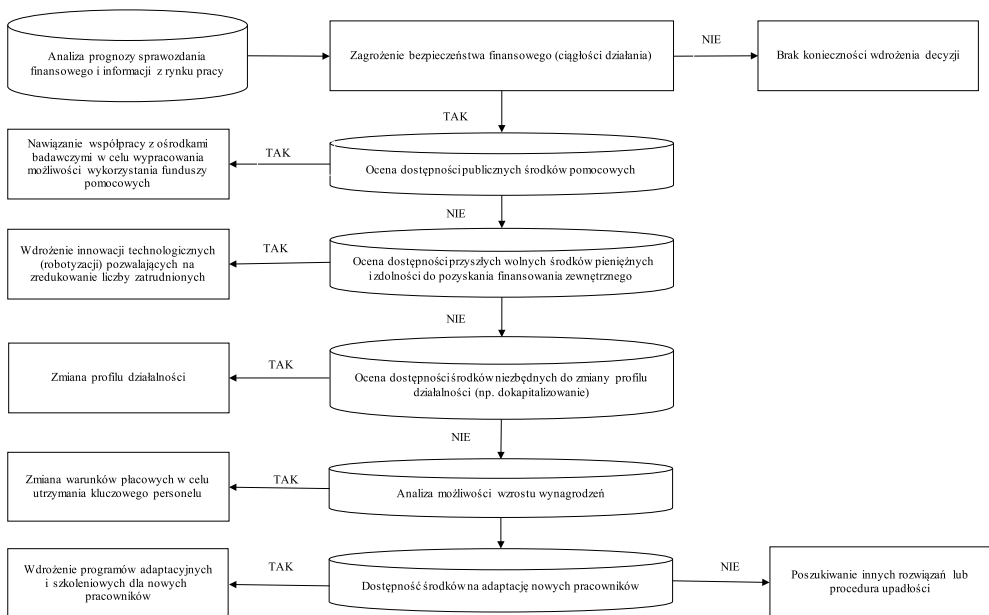
Założenia do przykładu:

- dzięki pozyskaniu ogólnodostępnych informacji rynkowych (np. wdrożenie narodowej strategii rozwoju elektromobilności), zarządzający przedsiębiorstwem są świadomi przyszłych zwiększonych zamówień na części i komponenty samochodowe,
- innym sygnałem pochodzącym z otoczenia przedsiębiorstwa są wzmożone działania rekrutacyjne przedsiębiorców konkurencyjnych,
- pojawia się zagrożenie utraty kluczowego personelu, ponieważ przedsiębiorstwa konkurencyjne, dostrzegając możliwość zwiększenia produkcji, poszukują doświadczonych pracowników, a część pracowników decyduje się na przyjęcie oferty konkurencji,
- w celu uniknięcia problemu w przyszłości zarządzający przedsiębiorstwem są zobligowani do przeprowadzenia analiz, mających na celu eliminację zagrożenia utraty potencjału rynkowego i konkurencyjnego.

Właściwa integracja symptomów rynkowych i zaawansowanych prognoz finansowych, opartych na wynikach analizowanego przedsiębiorstwa, pozwala na przygotowanie scenariuszy decyzyjnych obejmujących:

- propozycję zmiany warunków płacowych w celu utrzymania kluczowego personelu,
- wdrożenie programów adaptacyjnych i szkoleniowych dla nowych pracowników,
- wdrożenie innowacji technologicznych (robotyzacji) pozwalających na zredukowanie liczby zatrudnionych,
- nawiązanie współpracy z ośrodkami badawczymi w celu wypracowania możliwości wykorzystania funduszy pomocowych, np. POIR,
- zmianę profilu produkcji lub profilu działalności, np. rezygnację z produkcji na rzecz handlu.

Wybór właściwej decyzji jest trudny, dlatego konieczne jest przeprowadzenie wieloaspektowej sekwencji analitycznej, którą przedstawiono na rysunku 1.



**Rysunek 1.** Schemat przykładowej sekwencji analitycznej

Źródło: opracowanie własne.

Zaprezentowana na rysunku 1 sekwencja analityczna może być pomocna dla zarządzających w podjęciu właściwej decyzji, która pozwoli na rozwiązanie problemu. Poszczególne elementy analityczne wymagają doboru właściwych informacji. Decydenci, bazując na intuicji, samodzielnie określają zakres niezbędnych informacji wewnętrznych i zewnętrznych. Przygotowanie właściwej decyzji o konieczności wdrożenia przedsięwzięcia rozwojowego jest uzależnione od jakości informacji prognostycznej. Ważne jest, aby zarządzający

uwzględniali długoterminowy horyzont funkcjonowania przedsiębiorstwa. Często decyzje o zaniechaniu wdrożenia zmian podejmowane są na podstawie średniookresowych prognoz, co jednak może doprowadzić do upadłości przedsiębiorstwa w perspektywie długoterminowej. Ryzyko zaniechania przedsięwzięcia rozwojowego jest możliwe do zidentyfikowania po dogłębnych analizach *ex post*, po których nie jest już możliwe wdrożenie działań naprawczych.

## **Uwagi końcowe**

Przeprowadzone rozważania pozwalają na potwierdzenie hipotezy, że zaniechanie wdrożenia przedsięwzięcia rozwojowego jest źródłem ryzyka upadłości przedsiębiorstwa. Przedsięwzięcie rozwojowe również generuje zagrożenie, dlatego decyzja taka poprzedzona jest wieloaspektowymi analizami. Podstawą tych analiz są różnorodne źródła informacji pochodzące z otoczenia przedsiębiorstwa – zarówno o charakterze finansowym, jak i niefinansowym.

Pozostałe wnioski wynikające z przeprowadzonych badań są następujące:

1. Zarządzający przedsiębiorstwem dokonują intuicyjnej selekcji informacji będących kompilacją dotychczasowych wyników przedsiębiorstwa, symptomów rynkowych oraz kontekstowych prognoz finansowych.
2. W warunkach dynamicznego rozwoju nowych rozwiązań technologicznych zaniechanie przedsięwzięć rozwojowych generuje znacznie wyższe ryzyko utraty zdolności do kontynuowania działalności niż ryzyko utraty płynności na skutek wdrożenia przedsięwzięcia inwestycyjnego.
3. Zarządzający dokonują efektywnej integracji sygnałów i tendencji rynkowych z sytuacją finansową, barierami i możliwościami danego przedsiębiorstwa. Nie jest to możliwe bez efektywnego prognozowania finansowego. Konieczne jest w tym przypadku stosowanie zaawansowanych analiz prognostycznych, w których rozważa się wiele scenariuszy.

Podstawowym ograniczeniem analitycznego wspomaganie decyzji o wdrożeniu przedsięwzięcia rozwojowego jest niedoskonałość prognozy finansowej. Prognozy finansowe oparte są bowiem na przypuszczeniach i intuicji ekspertów przygotowujących prognozę. Ważne jest, aby na bieżąco doskonalić metody prognozowania wyników przedsiębiorstwa. Podstawą takiego doskonalenia jest doświadczenie, polegające na identyfikacji czynników wpływających na błędy i niedoskonałości przygotowanych prognoz. Informacja prognostyczna skompilowana z opracowaniami przygotowywanymi przez analityków zewnętrznych (bank centralny, administracja rządowa i GUS) pozwala kompleksowo ocenić projektowaną decyzję. Ponadto przyszłe prace powinny być związane z wyznaczeniem minimalnego zestawu zewnętrznych informacji niezbędnych do podjęcia przedmiotowej decyzji. Konieczne jest wdrożenie metod rangowania przydatności poszczególnych źródeł informacji.

## Literatura

- Skoczylas, W. (red.) (2009). *Analiza sprawozdawczości finansowej przedsiębiorstwa*. Warszawa: Stowarzyszenie Księgowych w Polsce.
- Bettner, M. (2014) *Using Accounting & Financial Information: Analyzing, Forecasting and Decision-Making*. Dallas: Business Express Press.
- Coldrick, S., Lawson, C.P., Ivey, P.C., Lockwood, C. (2002). *A Decision Framework for R&D Project Selection*. International Engineering Management Conference. Cambridge (UK): IEEE.
- Cooper, L. (2003). A Research Agenda to Reduce Risk in New Product Development Through Knowledge Management: A Practitioner Perspective. *Journal of Engineering and Technology Management*, 20, 117–140.
- Gabrusewicz, W. (2014). *Analiza finansowa przedsiębiorstwa – teoria i zastosowanie*. Warszawa: PWE.
- Hall, B. (2002). Financing of Research and Development. *Oxford Review of Economic Policy*, 1 (18), 35–51.
- Karbownik, L. (2012). Pojęcie i obszary kreowania oraz zapewniania bezpieczeństwa finansowego przedsiębiorstwa. *Acta Universitatis Lodzianis. Folia Oeconomica*, 267, 63–77.
- Lawson, C., Longhurst, P., Ivey, P. (2006). The Application of a New Research and Development Project Selection Model in SMEs. *Technovation*, 26, 242–250.
- Pan, G. (2005). Information Systems Project Abandonment: A Stakeholder Analysis. *International Journal of Information Management*, 25, 173–184.
- Wallenius, J., Dyer, J., Fishburn, P., Steuer, R., Zionts, S., Deb, K. (2008). Multiple Criteria Decision Making, Multiattribute Utility Theory: Recent Accomplishments and What Lies Ahead. *Management Science*, 7 (54), 1336–1349.
- Wędzki, D. (2015). *Analiza wskaźnikowa sprawozdania finansowego według polskiego prawa bilansowego*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Winnicka-Popczyk, A. (2018). Czynniki finansowania innowacji w polskich firmach rodzinnych. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 7 (19/3), 159–176.
- Zopounidis C., Doumpos M. (2002). Multi-Criteria Decision Aid in Financial Decision Making: Methodologies and Literature Review. *Journal of Multi-Criteria Decision Analysis*, 11, 167–186.

### SIGNIFICANT FACTORS SUPPORTING THE DECISION ON THE IMPLEMENTATION OF A DEVELOPMENT PROJECT

**Abstract:** *Purpose* – The purpose of this article is to identify the most important factors underlying the decision of the need to implement a development project. This decision should be based on three important elements: analysis of the company's results, forecast of future results, and information on changes in the company's environment. The assumptions prepared in this way are the basis for the development of scenarios for making the right decision related to the preparation of the company for functioning in a dynamic environment.

*Design/methodology/approach* – The study of literature is the starting point in this article. The study of literature has been complemented by an analysis of the demand of managers on the most important information. Then, using reasoning by analogy and using deductive method we will be proposed next steps of the analytical procedure preceding on the absolute necessity to implement the development undertaking.

*Findings* – Conducted by the author studies allow identification of key information, both internal and external, which became the basis to take the necessary to ensure financial security by changing the structure of the company's assets.

*Originality/value* – The value of the article is original proposal analytical sequence that is the basis for the decision a decision about the implementation of a development project.

**Keywords:** decision support, financial reporting, development project, financial safety

#### Cytowanie

Oleksyk, P. (2018). Istotne czynniki wspomagające decyzję o wdrożeniu przedsięwzięcia rozwojowego. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 4 (94/1), 143–150. DOI: 10.18276/firfu.2018.94/1-13.