

Robert Kowalak

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

NAJLEPSZE PRAKTYKI W ANALIZIE FINANSOWEJ PRZEDSIĘBIORSTWA

*Żadna firma nie może być twórcą wszystkich najlepszych praktyk
– nawet najlepsza i najbardziej twórcza*
(J. Penc)

1. Wstęp

Analiza finansowa stanowi istotny instrument zarządzania przedsiębiorstwem. Dostarcza informacji dotyczących rentowności, płynności, aktywności czy też zadłużenia, dzięki czemu zarząd może ocenić, czy polityka związana z zarządzaniem przedsiębiorstwem jest właściwa i pozwala nie tylko przetrwać przedsiębiorstwu na rynku, ale również rozwijać się. Aby było to możliwe, musi wykorzystywać najnowsze zdobycze wiedzy, tzn. metody, narzędzia, oprogramowanie itp. najsukursze (najbardziej użyteczne) w analizie finansowej, pozwalające ocenić kondycję przedsiębiorstwa precyzyjniej niż dotychczas.

Niniejszy artykuł poświęcony jest poszukiwaniom najlepszych praktyk, które można zastosować w analizie finansowej. Wychodzi tym samym naprzeciw zapotrzebowaniu na najlepsze rozwiązania wspomagające proces analizy. Nie daje jednak prostej odpowiedzi na pytanie: co jest najlepsze i kiedy? Wynika to z faktu, że najlepsze dla przedsiębiorstwa w danym momencie jest to, co przynosi mu największe korzyści, uwzględniając jego możliwości organizacyjne i finansowe.

2. Istota najlepszych praktyk w działalności przedsiębiorstwa

Poszukiwanie najlepszych praktyk polega na ciągłym wprowadzaniu zmian i ulepszaniu działań w przedsiębiorstwie. Wprowadzanie najlepszych praktyk wpływa

istotnie na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej i świadczenie usług na najwyższym, światowym poziomie. Pozwala również na obniżenie poziomu ryzyka związanego z prowadzeniem działalności oraz na ochronę przedsiębiorstwa przed karami, jakie mogą wynikać z braku wiedzy czy z nierzetelności w dokumentacji operacji gospodarczych itp. Ogólnie, najlepsze praktyki można zdefiniować jako wszelkie ulepszenia i usprawnienia działających systemów (w tym i rachunkowości), które pozwolą przedsiębiorstwu osiągnąć przewagę konkurencyjną i osiągnąć cele strategiczne.

Przy wdrażaniu najlepszych praktyk najbardziej przydatny może się okazać benchmarking. Jest on uznawany za jedną z najważniejszych koncepcji biznesowych (narzędzi zarządzania), pozwalających wdrażać wszelkie nowości niezbędne do bycia konkurencyjnym na rynku. Zmiany zachodzące na rynku wymagają, aby korzystac nie tylko z doświadczeń własnych, ale również i innych. Dotyczy to zarówno przedsiębiorstw działających w tym samym sektorze, jak spoza niego.

W literaturze wyróżnia się dwa główne podejścia do najlepszych praktyk:

- **Podejście przyrostowe.** Charakteryzuje się tym, że dokonuje się niewielkich modyfikacji w istniejącym systemie rachunkowości (modyfikacje procedur, zmiana procedur itp.). Oczekuje się osiągnięcia spodziewanych efektów przy niewielkiej ingerencji w organizację przedsiębiorstwa. Oczywiście przyrost efektów rozłożony jest w czasie, proporcjonalnie do poniesionych nakładów. Wdrażanie w ten sposób najlepszych praktyk jest związane z niewielkim ryzykiem w sytuacji, gdy popełnione zostaną błędy lub wdrożenia nie przyniosą spodziewanych efektów.
- **Podejście reorganizacyjne.** W tym przypadku dokonuje się znacznych lub kompletnych zmian w systemie rachunkowości. Zmiany te mogą dotyczyć zastąpienia pracowników przez komputery, zmniejszenia zatrudnienia, zwiększenia zakresu obowiązków pracowników itp. Oczekiwania menedżerów są związane z szybkim osiągnięciem wyraźnych efektów. Jednocześnie liczą się oni z tym, że ryzyko niepowodzenia we wprowadzaniu najlepszych praktyk jest duże (Bragg 2001, s. 4).

Przed wdrażaniem najlepszych praktyk należy ocenić stan obecny. Oznacza to, że należy ocenić poziom zaawansowania zarówno systemu rachunkowości (jako źródła informacji dla analizy finansowej), jak i systemu oceny kondycji finansowej przedsiębiorstwa. Oto kilka podstawowych powodów tego, że menedżerowie są zainteresowani wdrożeniem najlepszych praktyk:

- 1) występowanie problemów organizacyjnych w przedsiębiorstwie,
- 2) zainteresowanie zarządu dokonaniem zmian,
- 3) zła kondycja finansowa,
- 4) wprowadzenie nowego zarządu do przedsiębiorstwa.

Ad 1. Występowanie problemów organizacyjnych w przedsiębiorstwie

Najczęściej zainteresowanie zmianami występuje w sytuacji, gdy przedsiębiorstwo zauważa, że procedury, procesy czy działania są dalekie od doskonałości. Rozpoznaje się to po tym, że w innych (konkurencyjnych) przedsiębiorstwach jest to wykonywane lepiej (benchmarking zewnętrzny) lub że zadania nie są wykonywane na czas, lub zawierają błędy. Wszystkie wymienione elementy mogą pociągać za sobą negatywne skutki finansowe, jak płacenie karnych odsetek, kar itp. Wykorzystanie doświadczeń innych przedsiębiorstw pozwala wdrożyć nowoczesne narzędzia wspomagania zarządzania, dla których podstawowym źródłem informacji jest rachunkowość.

Ad 2. Zainteresowanie zarządu dokonaniem zmian

Większość osób pracujących w zarządzie, menedżerów, jest zainteresowana ciągłymi zmianami prowadzącymi do doskonalenia przedsiębiorstwa. Jest to naturalne, gdyż pragną one wykazać, że są przydatne i wiedzą, jakie są obecne trendy. Dotyczy to również rachunkowości (zmiana układu kont, wdrażanie nowych systemów informatycznych lub dodawanie nowych modułów itp.). Ważne, aby nie realizować za dużo nowych projektów oraz aby być przygotowanym na istniejące lub mogące zaistnieć przeszkody.

Ad 3. Zła kondycja finansowa

Zła kondycja finansowa jest najczęstszym powodem do rozpoczęcia poszukiwania nowych rozwiązań. Jest to istotny bodziec do wdrażania zmian, w tym najlepszych praktyk. Niestety mogą się zdarzyć przypadki, że wdrażanie najlepszych praktyk będzie związane z pośpiechem, co może spowodować, że zakończy się porażką.

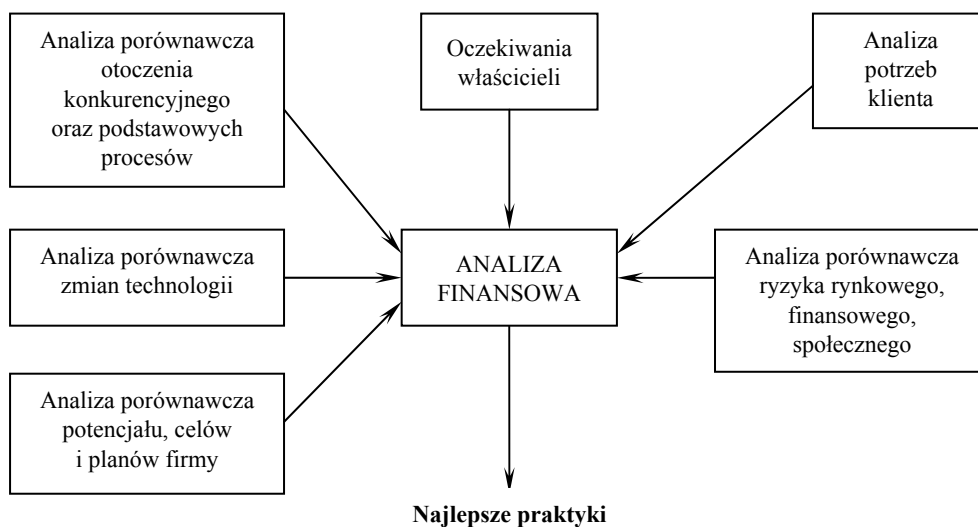
Ad 4. Wprowadzenie nowego zarządu do przedsiębiorstwa

Nowi menedżerowie i dyrektorzy (w tym działu rachunkowości) swoje rządy zaczynają najczęściej od wprowadzania zmian. Należy traktować to jako coś naturalnego, gdyż zmiana kadry decyzyjnej wiąże się z oczekiwaniami, że osiągnięte będą lepsze wyniki, a to wymaga udoskonalenia dotychczasowej organizacji przedsiębiorstwa w poszczególnych jego obszarach. Nowa kadra zarządzająca przenosi swoje doświadczenia z wcześniejszych miejsc pracy do nowego przedsiębiorstwa.

3. Obszary analizy finansowej a najlepsze praktyki

Analiza finansowa, podobnie jak rachunkowość, rozwija się i ulega zmianom. W tradycyjnym ujęciu skupia się jedynie na analizie danych historycznych i ocenie bieżącej kondycji finansowej. Obecne wymagania rynkowe, stawiające nowe wyzwania przed analizą finansową, powodują, że konieczne staje się jej rozwinięcie i ukierunkowanie na przyszłość. Jednocześnie coraz częściej oczekuje się, że analiza finansowa będzie wspierała zarząd w zarządzaniu wartością przedsiębiorstwa.

Obszary zainteresowania analizy finansowej, generujące najlepsze praktyki, prezentuje rys. 1.



Rys. 1. Obszary zainteresowania analizy finansowej generujące najlepsze praktyki

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Bogan, English 2006, s. 223).

Właściciele wyznaczają oczekiwania wobec przedsiębiorstwa. Decydują o polityce rozwoju i związanych z nią inwestycjach. To od nich zależy, czy zwiększać potencjał przedsiębiorstwa, ponosząc często większe ryzyko. W zakresie rachunkowości i analizy finansowej decydują o wydatkach na wsparcie komputerowe, o zatrudnieniu specjalistów czy skorzystaniu z usług firm konsultingowych. To oni podejmują decyzje o wydatkach związanych z wdrażaniem najlepszych praktyk. Właściciele również wyznaczają wartości docelowe mierników (np. ROE, ROA, ROS, EVA), będących syntetycznym wyznacznikiem stopnia osiągnięcia celów.

Analiza potrzeb klientów stanowi podstawowe źródło oceny opłacalności produkowania danych wyrobów oraz świadczenia usług. W ramach analizy finansowej należy wykorzystywać mierniki rentowności produktów w ujęciu ich cyklu życia, oceny przychodów w ujęciu jakościowym produktów itp. Najlepsze praktyki związane mogą być z oceną efektywności systemów jakościowych (np. rachunku kosztów jakości, Six Sigma). Analiza potrzeb klientów wpływa na analizę odbiorców nie będących bezpośrednimi klientami (hurtowników, detalistów).

Analiza porównawcza otoczenia konkurencyjnego polega na porównaniu metod oceny działalności przedsiębiorstwa stosowanych przez przedsiębiorstwa działające w tej samej branży. Wskaźniki finansowe powinny być tak dobrane, aby zapewnić porównywalność oraz aby w najlepszy sposób pokazać, kto jest liderem w sektorze i jakie czynniki mogły na to wpłynąć. Jednocześnie należy stosować rozwinięte analizy rynku (SWOT, model sił Portera). Analiza finansowa powinna być poszerzona o:

- analizę dostawców; analiza ta dotyczy bardzo często tych samych dostawców co u konkurencji; wynika z tego, że konieczne jest zastosowanie wskaźników, które pozwolą ocenić, czy stosowane rozwiązania w zakresie komunikacji z dostawcami pozwalają ich przyciągnąć do firmy i osiągnąć odpowiednią efektywność (wykorzystane rabaty i opusty, indywidualnie negocjowane ceny, odroczone terminy płatności itp.); najlepsze praktyki to sytuacja, gdy dostawca stwierdzi, że współpraca z naszą firmą jest dla niego najkorzystniejsza finansowo i pozafinansowo i usytuuje nas w grupie jego najlepszych kontrahentów;
- analizę odbiorców; w tym obszarze metody, liczbę wskaźników i ich dobór traktuje się często jako priorytetowe; to odbiorcy i osiągnięte dzięki nim przychody ze sprzedaży pozwalają pokryć koszty i osiągnąć dodatnie wyniki finansowej; zastosowanie najlepszych praktyk pozwala utrzymać dotychczasowych odbiorców, jak również pozyskać nowych;
- analizę procesów; właściwe relacje między poszczególnymi procesami zachodzącymi w przedsiębiorstwie zapewnia efektywność przepływu informacji i produktów; w przedsiębiorstwie nie powinny występować procesy nie wnoszące wartości lub ich liczba powinna być zminimalizowana; w ramach analizy wskaźnikowej w rachunkowości powinny być wykonywane obliczenia, tworzone zestawienia, interpretacje wyników itp. takie, które faktycznie są niezbędne i są wykorzystywane przez kierownictwo; zdarza się, i to dość często, że sporządzane są raporty zbyt obszerne, zawiłe i trudne do interpretacji przez menedżerów; najlepsze praktyki mogą wykorzystywać koncepcje rachunku kosztów działań i łańcucha wartości.

Analiza porównawcza zmian w technologii wymaga zgromadzenia wskaźników, które pokazują poziom wykorzystania zdolności wytwórczych przedsiębiorstwa. Innowacje w technologiach powodują zwiększoną wydajność maszyn i urządzeń, a tym samym obniżenie kosztu jednostkowego produktu. Jednakże analiza finansowa powinna uwzględniać poniesione nakłady związane z zakupem i instalacją nowych urządzeń i cykl życia produktu. Najlepszą praktyką w tym zakresie może być zastosowanie modeli typu News, Sprinter, Newprod czy np. Tracker, pokazujące, czy nowe technologie wpłynęły na sprzedaż wprowadzanych na rynek produktów.

Analiza porównawcza potencjału, celów i planów firmy związana jest z realizacją strategii przedsiębiorstwa. Jasno określone cele i plany pozwalają nie tylko kształtować pozytywny wizerunek przedsiębiorstwa, ale również zapewnić ścieżkę rozwoju, gwarantującą dobrą kondycję finansową. Jednostki gospodarcze dysponujące dużym potencjałem są mniej narażone na likwidację lub upadłość. Posiadają kapitał pozwalający przetrwać nawet trudne okresy, gdy koniunktura w sektorze jest zła. Analiza finansowa ujmująca ocenę poziomu wykonania zadań i planów powinna być dopasowana do specyfiki sektora i uwzględniać ocenę jego rozwoju. Najlepsze praktyki bazują na koncepcji kart ujmujących mierniki pokazujące, czy w badanym okresie osiągnięto wartości docelowe (np. Balanced Scorecard).

Analiza porównawcza ryzyka rynkowego, finansowego, społecznego jest niezbędna w określaniu strategii i właściwej oceny możliwości przetrwania przedsiębiorstwa na rynku. Ocena ryzyka to ocena pozwalająca stwierdzić, czy kondycja finansowa w przyszłości będzie lepsza czy gorsza. Właściwe uwzględnienie ryzyka w analizie finansowej pozwala na większą wiarygodność prognoz bazujących na danych historycznych. Najlepsze praktyki związane są np. z udoskonalaniem modeli ryzyka i modeli statystycznych, obejmujących prognozowanie na bazie trendów przychodów, kosztów itp.

4. Zakończenie

Jak pokazano w artykule, analiza finansowa powinna, podobnie jak i inne dziedziny w przedsiębiorstwie, być objęta poszukiwaniami najlepszych praktyk. Dotyczyć to powinno nie tylko doboru wskaźników, do czego najczęściej się sprowadza, ale również poszukiwania specyficznych metod oceny, prognozowania itp. Coraz szersze otwieranie się na rynki zewnętrzne (Unii Europejskiej i innych krajów) wymaga ich odrębnych analiz, dopasowanych do specyfiki przedsiębiorstwa. Odrębną rzeczą jest coraz silniejsze „parcie” na to, aby wejść na giełdę, z myślą o tym, że analiza finansowa będzie odgrywać bardzo dużą rolę dla „nowych” właścicieli kapitału. Stosowanie najlepszych praktyk w analizie finansowej zagwarantuje menedżerom podjęcie decyzji najkorzystniejszych z punktu widzenia przedsiębiorstwa. Nieodzowne będą nie tylko klasyczne rozwiązania, takie jak analiza sprawozdań finansowych, tradycyjna analiza wskaźnikowa, ale również metody ukierunkowane na wielowymiarowe modele, mogące wspomagać decyzje związane z przyszłością jednostki gospodarczej.

Literatura

Bogan Ch.E., English M.J., *Benchmarking jako klucz do najlepszych praktyk*, Helion, Warszawa 2006.

Bragg S.M., *Accounting. Best Practices*, Wiley, London 2001.

BEST PRACTICES IN CORPORATE FINANCIAL ANALYSIS

Summary

The article presents the implementation of best practice in corporate financial analysis. The best practice guarantees the competitive advantage. Properly carried financial analysis (both forward and retrospective) enables to realize strategic and operation purposes – which permit to be active not only in most immediate, but also in more distant future.