

**Elżbieta Wawrzyniak**

Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu

## **Elementy strategii przetrwania przedsiębiorstwa w kryzysie**

**Streszczenie.** W opracowaniu przedstawiono działania wpisujące się w nurt strategii przetrwania. Zaproponowano stworzenie schematu postępowania przedsiębiorstwa, na którą składają się narzędzia umożliwiające szybką predykcję (analiza SWOT) i kwantyfikację nadchodzących zmian (analiza wrażliwości). Następnym krokiem jest sporządzenie strategicznej karty wyników, pozwalającej na wdrożenie, a potem kontrolowanie działań zaradczych. Aby zanalizować związki między celami zawartymi w poszczególnych jej perspektywach a osiąganym wynikiem finansowym zaproponowano połączenie teorii ograniczeń z Solverem. W celu racjonalnego zarządzania kosztami strategiczną kartę wyników uzupełniono o rachunek kosztów działań.

**Słowa kluczowe:** kryzys, strategia przetrwania

### **1. Wprowadzenie**

Zaobserwowanie zachodzących na rynku zmian, które świadczą o nadchodzącym kryzysie, implikuje konieczność przeprowadzenia odpowiednich kroków zaradczych. Zgodnie z literaturą przedmiotu z zakresu zarządzania strategicznego czynności te powinny wpisywać się w nurt strategii przetrwania polegającej na „podejmowaniu wszelkiego rodzaju działań pozwalających

przedsiębiorstwu na przetrwanie, a w dłuższym czasie na rozwój”<sup>1</sup>. Transformacja systemu nie jest jednak zadaniem łatwym. W literaturze przedmiotu nie ma bowiem jednolitego stanowiska badaczy w kwestii odnoszącej się do działań, jakie powinny składać się na strategię przetrwania. Sytuacja ta jest konsekwencją tego, iż nie istnieje uniwersalna droga wyjścia z kryzysu, ponieważ przyczyny i przebieg zjawisk kryzysowych są odmienne dla każdego z przedsiębiorstw<sup>2</sup>.

Niniejsze opracowanie jest próbą odpowiedzi na pytanie, jakie kluczowe elementy powinna zawierać strategia przetrwania przedsiębiorstwa. Przedstawiono w nim problemy, z jakimi najczęściej zmagają się przedsiębiorstwa w obliczu kryzysu. Dzięki temu powstały schemat postępowania, który po odpowiedniej modyfikacji, uwzględniającej specyfikę każdej z działalności, będzie możliwy do przełożenia na grunt jak największej liczby przedsiębiorstw produkcyjnych.

## 2. Rozpoznanie i kwantyfikacja zagrożenia

W dobie kryzysu należy bacznie obserwować zachodzące w gospodarce przemiany, tym bardziej że na skutek działania efektu motyla<sup>3</sup> mogą one wystąpić w każdej chwili<sup>4</sup>. Transformacja systemu jest natomiast procesem czasochłonnym – wymaga co najmniej 2, 3 lat (polega na zmianie strategii, technologii). Dlatego skuteczność procesu dostosowawczego w dużej mierze zależy od dysponowanego przez przedsiębiorstwo czasu<sup>5</sup>.

W schemacie postępowania przedsiębiorstwa powinno wykorzystać się narzędzia, które umożliwią szybką predykcję nadchodzących zmian. Nie należy poprzestawać tylko na analizie wskaźnikowej, gdyż – jak ujawnił to obecny kryzys gospodarczy – metoda ta nie jest doskonała. Słabość analizy wskaźnikowej wynika przede wszystkim z funkcjonującej w rachunkowości finansowej zasady kontynuacji działalności, która zostaje spełniona w przypadku braku wystąpienia trudności finansowych do roku od daty wykonania bilansu. Interpretacja sytuacji finansowej przedsiębiorstwa nie powinna ponadto opierać się wyłącznie na

<sup>1</sup> B. Nogalski, H. Macinkiewicz, *Zarządzanie antykryzysowe przedsiębiorstwem – pokonać kryzys i wygrać*, Difin, Warszawa 2004, s. 84.

<sup>2</sup> B. Wieczerzyńska, *Kryzys w przedsiębiorstwie*, CeDeWu, Warszawa 2009, s. 86.

<sup>3</sup> *Nadciaga kryzys gospodarczy*, Dziennik.pl, [www.gospodarka.dziennik.pl/news/artykuly/67380,nadciaga-gospodarczy-kryzys.html](http://www.gospodarka.dziennik.pl/news/artykuly/67380,nadciaga-gospodarczy-kryzys.html) [20.08. 2010].

<sup>4</sup> C. Suszyński, *Restrukturyzacja przedsiębiorstw – proces zarządzania zmianami*, PWE, Warszawa 1999, s. 7–8.

<sup>5</sup> M. Kędzior, *Światowe wskaźniki oceny sytuacji kryzysowej, w: Rachunkowość wobec kryzysu gospodarczego*, red. B. Micherd, Difin, Warszawa 2010, s. 147.

danych uzyskiwanych z księgowości, lecz także uwzględniać działalność operacyjną, inwestycyjną, finansową oraz czynniki ją warunkujące, które wynikają z otoczenia ekonomiczno-społecznego<sup>6</sup>.

W ocenie wpływu zmian poszczególnych czynników na sytuację przedsiębiorstwa dobrym rozwiązaniem może być połączenie analiz jakościowych z ilościowymi. Literatura przedmiotu doradza wykorzystać analizę SWOT w połączeniu z analizą wrażliwości<sup>7</sup>.

Analiza SWOT umożliwia poznanie szans i zagrożeń wpływających z zewnątrz i ich konfrontację z istniejącą w przedsiębiorstwie sytuacją. Dzięki niej kadra kierownicza uzyskuje informacje na temat tej działalności firmy, która w połączeniu z zachodzącymi w otoczeniu zmianami może przyczynić się do poprawy bądź pogorszenia jej sytuacji<sup>8</sup>. Stanowi ona swoisty łącznik między teraźniejszym a przyszłym stanem przedsiębiorstwa. Oznacza to, iż metoda ta umożliwia nie tylko analizowanie i diagnozowanie, ale także prognozowanie<sup>9</sup>.

Najbardziej elementarną wersję metody SWOT stanowi czteropolowa macierz, w której grupuje się czynniki ze względu na kryterium mocnych, słabych stron oraz szans i zagrożeń<sup>10</sup>. Zgodziwszy się jednak ze stwierdzeniem Rafała Bauma oraz Witolda Wielickiego, że: „analiza przedsiębiorstw przeprowadzana w kontekście turbulentnego otoczenia nie może ograniczać się wyłącznie do definiowania listy silnych i słabych stron gospodarstw oraz szans i zagrożeń zaistniałych w ich otoczeniu”<sup>11</sup>, gdyż „nabierają one waloru poznawczego dopiero wtedy, kiedy ustalimy zakres i siłę synergii zewnętrznych i wewnętrznych możliwości rozwoju firmy”<sup>12</sup>, należy przeprowadzać analizę tę na poziomie zaawansowanym, np. w konfiguracji strategicznej analizy SWOT/TOWS<sup>13</sup>.

W układzie tym identyfikuje się nie tylko szanse, zagrożenia, mocne oraz słabe strony, ale także określa zachodzące między nimi interakcje i przypisuje poszczególnym czynnikom wagi, które pozwalają na określenie ich istotności ze względu na możliwości rozwoju przedsiębiorstwa. Innymi słowy, w analizie SWOT/TOWS przeprowadza się badanie dla ważonych interakcji, biorąc pod uwagę każdą parę czynników (szanse i słabe strony, zagrożenia i słabe strony, szanse i mocne strony, zagrożenia i mocne strony).

<sup>6</sup> Tamże, s. 138–150.

<sup>7</sup> J. Mielcarek, *Analiza wrażliwości w rachunkowości zarządczej*, Target, Poznań 2008, s. 11–12.

<sup>8</sup> I. Penc-Pietrzak, *Analiza strategiczna w zarządzaniu firmą. Koncepcja i stosowanie*, C.H. Beck, Warszawa 2003, s. 140–146.

<sup>9</sup> R. Baum, W. Wielicki, *Metoda SWOT jako narzędzie analizy strategicznej przedsiębiorstw agrobiznesu*, Wydawnictwo Akademii Rolniczej, Poznań 2004, s. 13.

<sup>10</sup> I. Penc-Pietrzak, *Analiza strategiczna w zarządzaniu...*, dz. cyt., s. 140–146.

<sup>11</sup> R. Baum, W. Wielicki, *Metoda SWOT jako...*, dz. cyt., s. 15.

<sup>12</sup> Tamże, s. 126.

<sup>13</sup> I. Penc-Pietrzak, *Analiza strategiczna w zarządzaniu...*, dz. cyt., s. 140–146.

Efekt końcowy przedmiotowej analizy stanowi zestawienie zsumowanych interakcji i iloczynów, umożliwiające znalezienie takiej kombinacji czynników, dla których suma iloczynów jest największa. Ostatecznie prowadzi to do wyboru 1 z 4 kategorii strategii – agresywnej, konserwatywnej, konkurencyjnej, defensywnej<sup>14</sup>.

W zarządzaniu współczesnym przedsiębiorstwem identyfikacja jego mocnych i słabych stron oraz stwarzanych przez otoczenie szans i zagrożeń jest niewystarczająca. W stosowanej strategii przetrwania jednym z popełnianych błędów jest nadmierne minimalizowanie celów i kosztów, co przy przedłużającej się kryzysowej sytuacji hamuje rozwój przedsiębiorstwa i prowadzi do obniżenia jego rynkowej wartości.

Szansa na sanację przedsiębiorstw, których egzystencja została zagrożona, wzrasta, gdy minimalizację kosztów zastępuje się ich optymalizacją, a szukanie nowych rozwiązań stanowi alternatywę wyprzedaży majątku<sup>15</sup>. Optymalizacja kosztów to skomplikowany proces, a jej skutki są widoczne przede wszystkim w dłuższej perspektywie<sup>16</sup>. Sytuacja taka wiąże się z histerezą kosztów – wolniejszym spadkiem kosztów przy zmniejszeniu wielkości produkcji w porównaniu z ich wzrostem w przypadku zwiększania jej wielkości. Zjawisko to odnosi się głównie do kosztów osobowych (wynagrodzenia, narzuty na wynagrodzenia)<sup>17</sup>.

Podczas tworzenia planu wyjścia z kryzysu należy więc pamiętać, iż powinien być on adekwatny do poziomu natężenia danego zjawiska. W przeciwnym razie może okazać się on tylko stratą czasu i dodatkowo przyczynić się do obniżenia potencjału przedsiębiorstwa<sup>18</sup>.

Negatywny wpływ kryzysu na działalność firm przejawia się przede wszystkim we wzroście kosztów zmiennych i stałych przy jednoczesnym spadku cen i popytu. Wzrost kosztów zmiennych mogą wywołać takie czynniki, jak deprecjacja waluty krajowej i – tym samym – wzrost kosztów importu zaopatrzeniowego. Niekorzystny wpływ na wielkość jednostkowych kosztów zmiennych ma także panująca w kryzysie inflacja. Winduje ona ceny na skutek wyższych kosztów. Zwiększenie kosztów jest natomiast efektem wzrostu płac i cen podstawowych surowców (np. ropy naftowej), wywołanych spadkiem kursu waluty krajowej czy podniesieniem cen energii. Podkreślić należy, iż w czasie kryzysu dochodzi również do nacisków płacowych, mających swoje źródło w obniżeniu się siły

<sup>14</sup> Tamże, s. 146–148.

<sup>15</sup> E. Kirejczyk, *Zrozumieć zarządzanie*, PWN, Warszawa 2008, s. 90.

<sup>16</sup> D.N. Sull, *Firma przetrwania. Rekonstrukcja przedsiębiorstwa w obliczu kryzysu*, Helion, Gliwice 2006, s.15–20, 43–45.

<sup>17</sup> *Rachunkowość zarządcza*, Akademia Finansów, Warszawa 2006, [www.wsub.waw.pl/info/ogloszenia/3\\_MATERIA%3Y\\_DYDAKTYCZNE/2\\_Przewodnik\\_programowy\\_-\\_Rachunkowosc\\_zarzadcza.doc](http://www.wsub.waw.pl/info/ogloszenia/3_MATERIA%3Y_DYDAKTYCZNE/2_Przewodnik_programowy_-_Rachunkowosc_zarzadcza.doc) [18.08.2010].

<sup>18</sup> B. Nogalski, H. Macinkiewicz, *Zarządzanie antykryzysowe...*, dz. cyt., s. 84–93.

nabywczej wskutek inflacji. Wzrost kosztów stałych jest zaś wypadkową inflacji, nacisków płacowych oraz powiększenia kosztów finansowania działalności<sup>19</sup>.

Spadek popytu, do jakiego doszło podczas obecnego kryzysu gospodarczego, wpłynął na przekształcenie „ryнку sprzedawcy” w „rynek klienta”. Przesunięcie się siły przetargowej w stronę klienta jest związane z niewykorzystaniem przez przedsiębiorstwa posiadanych mocy produkcyjnych czy też zaleganiem wytworzonych produktów we własnych magazynach bądź u dystrybutorów. Implikuje to z kolei presję na obniżanie cen<sup>20</sup>.

Aby przedsięwziąć odpowiednie do skali zaistniałego zjawiska kroki, należy uzupełnić schemat o narzędzie umożliwiające pomiar wpływu tych zmian na kondycję firmy<sup>21</sup>.

W tym celu można wykorzystać analizę wrażliwości, która znajduje zastosowanie nie tylko jako ilościowe uzupełnienie jakościowych danych pozyskanych dzięki analizie SWOT, ale także jako samodzielna metoda badania wpływu zmian popytu, cen, kosztów stałych i zmiennych na zysk.

Analiza wrażliwości wykorzystuje model przedsiębiorstwa, który pozwala badać wrażliwość jego zysku na zmianę określonych czynników i parametrów. Model ten opiera się na formule na superdźwignię operacyjną w następującej postaci<sup>22</sup>:

$$s_{do} = d_c d_{oc} + d_{kz} d_{okz} + d_{ks} d_{oks} + d_d (d_{od} + d_c d_{oc} + d_{kz} d_{okz}), \quad (2.1)$$

gdzie:  $d_c$  – stopa wzrostu cen,  $d_{oc}$  – dźwignia operacyjna cen,  $d_{kz}$  – stopa wzrostu kosztów zmiennych,  $d_{okz}$  – dźwignia operacyjna kosztów zmiennych,  $d_{ks}$  – stopa wzrostu kosztów stałych,  $d_{oks}$  – dźwignia operacyjna kosztów stałych,  $d_d$  – stopa wzrostu popytu,  $d_{od}$  – dźwignia operacyjna popytu.

Przedstawiona formuła określa wielkość stopy wzrostu zysku w wyniku zmian wszystkich kluczowych czynników, tj. popytu, cen, kosztów zmiennych i stałych. Przy czym uwzględnia ona nie tylko ich addytywność, ale także multiplikatywność<sup>23</sup>.

Aby uzyskać informację, jak zmieni się zysk w warunkach kryzysu, warto przeprowadzić tablicowanie funkcji dźwigni operacyjnej popytu. Sytuację przedsiębiorstwa w wyniku spadku wielkości popytu można określić za pomocą formuły<sup>24</sup>:

<sup>19</sup> P.A. Samuelson, W.D. Nordhaus, *Ekonomia 1*, Warszawa 1998, [www.podubinski.pl/\\_tastudir/do.php?download=%2Fhome%2Fvirtuals%2Fpodubinski.pl%2Fekonomia%2FEKONOMIA%20-%20Samuelson%20%26%20Nordhaus%201%20cze.pdf](http://www.podubinski.pl/_tastudir/do.php?download=%2Fhome%2Fvirtuals%2Fpodubinski.pl%2Fekonomia%2FEKONOMIA%20-%20Samuelson%20%26%20Nordhaus%201%20cze.pdf) [12.08.2010].

<sup>20</sup> H. Simon, *33 sposoby na kryzys gospodarczy. Natychmiastowe rozwiązania dla twojej firmy*, Difin, Warszawa 2009, s. 43–45.

<sup>21</sup> W. Gorzeń, K. Piernicki, K. Pniewski, *Formułowanie i komunikacja strategii wzrostu wartości*, w: *Value Based Management – koncepcje, narzędzia, przykłady*, red. A. Szablewski, K. Pniewski, B. Baroszewicz, Poltext, Warszawa 2008, s. 135.

<sup>22</sup> J. Mielcarek, *Analiza wrażliwości...*, dz. cyt., s. 193.

<sup>23</sup> Tamże, s. 170–171.

<sup>24</sup> Tamże, s. 204.

$$d_{odi} = \frac{(1 + d_{di})d_{od}}{1 + d_{di}d_{od}}, \quad (2.2)$$

gdzie:  $d_{di}$  – stopa wzrostu popytu  $i$  z obszaru jej zmienności,  $d_{od}$  – dźwignia operacyjna popytu dla warunków pierwotnych.

Dźwignię operacyjną popytu dla zachodzących w warunkach kryzysowych zmian czynników addytywnych oblicza się w następujący sposób<sup>25</sup>:

$$d_{oda} = \frac{1}{1 + d_{za}}(d_{od} + d_c d_{oc} + d_{kz} d_{okz}), \quad (2.3)$$

gdzie:  $d_{za}$  – wielkość stopy wzrostu zysku dla zmian czynników addytywnych.

Formuły te pozwalają wyznaczyć rodziny funkcji dźwigni operacyjnej zarówno dla początkowego wariantu, jak i po zmianie czynników addytywnych. Podczas tablicowania funkcji superdźwigni należy wyszczególnić wartości sprzedaży, przy których są osiągnięte progi rentowności, i *eo ipso* punkty nieciągłości funkcji. W ten sposób uzyskane dane pozwalają na określenie wielkości sprzedaży, przy których dźwignie operacyjne przyjmują ujemne bądź dodatnie wartości, a przedsiębiorstwo przynosi straty lub zysk<sup>26</sup>.

### 3. Działania zaradcze i ich kontrola

Rozpoznanie skali zjawiska za pomocą analizy wrażliwości umożliwi określenie działań zaradczych, które wpłyną na wzrost efektywności przedsiębiorstwa. Zaznaczyć jednak należy, iż według R. Kaplana i D. Nortona, samo opracowanie:

nawet najlepszej strategii nie przesądza o sukcesie. Konieczne jest bowiem dysponowanie odpowiednimi narzędziami umożliwiającymi jej wdrożenie oraz pomiar osiągniętych wyników<sup>27</sup>.

Dlatego kolejnym elementem schematu powinna być strategiczna karta wyników, która ułatwi implementację oraz kontrolę działań zaradczych.

Zgodnie z koncepcją strategicznej karty wyników najpierw należy określić nadrzędny cel strategiczny, wzięwszy pod uwagę aspekt finansowy<sup>28</sup>. W przypadku większości przedsiębiorstw komercyjnych za taki cel uznaje się maksymalizację zysku, także w warunkach kryzysu. Należy podkreślić, iż wielkość zysku nie

<sup>25</sup> Tamże, s. 226.

<sup>26</sup> Tamże, s. 203–207.

<sup>27</sup> R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Strategiczna karta wyników – praktyka*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 2001, s. 1–2.

<sup>28</sup> K. Garkowska, *Zrównoważona karta wyników jako element systemu informacji planistycznej*, w: *Rachunkowość zarządcza i rachunek kosztów w systemie informacyjnym przedsiębiorstwa*, red. A. Kamińska, Difin, Warszawa 2006, s. 313–314.

odzwierciedla w sposób obiektywny wyników osiągniętych przez firmę. Niezbędne jest porównanie jego wielkości z kapitałem, którego użyto, by go osiągnąć. W ten sposób otrzymuje się ogólną formę wskaźnika rentowności kapitałów. Przyjmując więc, iż priorytetowym celem danego przedsiębiorstwa jest maksymalizacja stosunku zysku netto do kapitału własnego (ROE), w strategicznej karcie wyników należy wyznaczyć szczegółowe pozycje, które wpływają na wartość tego wskaźnika<sup>29</sup>.

Poziom ROE zależy od wielkości mnożnika kapitałów oraz rentowności aktywów, na którą wpływa wielkość wskaźnika rentowności sprzedaży i rotacji aktywów, dlatego sformułowany przy uwzględnieniu tych zależności model ekonometryczny powinien zawierać 4 kategorie pozycji finansowych: przychodów, kosztów, aktywów oraz struktury finansowania aktywów. Na poziom wskaźnika rentowności kapitałów oddziałuje m.in. wzrost przychodów, zmiana ich struktury, redukcja kosztów czy poprawa produktywności<sup>30</sup>.

Po wyznaczeniu nadrzędnego celu strategicznego należy na jego podstawie określić cele ujęte z 3 perspektyw – klienta, procesów wewnętrznych, uczenia się i wzrostu. Trzeba to zrobić, uwzględniając zależności przyczynowo-skutkowe występujące pomiędzy poszczególnymi perspektywami i w każdej z nich. Etap ten kończy się sporządzeniem jednostronnej mapy strategii, która łączy cele w spójną całość. W ten sposób możliwe jest zrozumienie przede wszystkim wpływu elementów o charakterze niematerialnym na zachodzące w przedsiębiorstwie procesy<sup>31</sup>.

Kwestię problematyczną w koncepcji strategicznej karty wyników stanowi określenie wielkości wpływu czynników niematerialnych na osiągnięty przez przedsiębiorstwo zysk. Zagadnienie to porusza Jarosław Mielcarek w artykule „Zarządzanie wynikami za pomocą wskaźników niefinansowych”. Autor, posługując się koncepcją teorii ograniczeń<sup>32</sup> oraz Solverem (narzędziem dostępnym w pakiecie MS Office), ukazał sposób badania związku przyczynowo-skutkowego pomiędzy zastosowanymi miernikami niefinansowymi i poddanymi analizie osiągnięciami<sup>33</sup>.

Teorię ograniczeń w połączeniu z narzędziem informatycznym można również wykorzystać w badaniu zmian zachodzących w dobie kryzysu. W okresie tym często dochodzi do sytuacji, w której popyt na produkty przedsiębiorstwa

<sup>29</sup> M. Chlastra, *Wykorzystanie modelu Du’Ponta w planowaniu finansowym*, w: *ABC Controllingu*, dodatek do „Controllingu i Rachunkowości Zarządczej”, 2005, nr 6, s. 1–5.

<sup>30</sup> Tamże, s. 1–5.

<sup>31</sup> B. Nita, *Rachunkowość w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwem*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2008, s. 438.

<sup>32</sup> Więcej na ten temat w: J. Mielcarek, *Paradygmat teorii ograniczeń jako koncepcja rachunkowości zarządczej*, Wydawnictwo WSB, Poznań 2005.

<sup>33</sup> J. Mielcarek, *Zarządzanie wynikami za pomocą wskaźników niefinansowych* [praca niepublikowana, powielony wydruk komputerowy].

jest większy aniżeli jego możliwości produkcyjne. Wiąże się to z występującymi w tym czasie ograniczeniami finansowymi (utrudnionym dostępem do kredytów na skutek zaostrożonej polityki kredytowej banków, zmniejszeniem kredytu kupieckiego ze względu na trudności finansowe dostawców). Ograniczenia te oddziałują negatywnie na wielkość majątku obrotowego przedsiębiorstwa, przez co następuje zmniejszenie jego możliwości produkcyjnych. Wykorzystując teorię ograniczeń i Solver, można zbadać wzrost zysku w następstwie wygoszpodarowanych (na skutek planowanych usprawnień) dodatkowych zasobów ograniczających. Zasoby te najpierw przeznaczają się na zaspokojenie dolnych warunków ograniczających, a to, co pozostanie, zużywa się na asortyment charakteryzujący się największym przerobem jednostkowym, który stanowi ograniczenie wiążące do momentu, w którym wielkość zasobu wystarcza jedynie na częściowe zaspokojenie popytu kolejnego asortymentu<sup>34</sup>.

W celu przeprowadzenia kompleksowej oceny *ex ante* skutków poszczególnych zamierzeń ujętych w strategicznej karcie wyników warto ulepszyć schemat o to narzędzie.

W kryzysie każda racjonalna redukcja kosztów decyduje o przetrwaniu<sup>35</sup>. Dlatego, aby zwiększyć prawdopodobieństwo utrzymania się na rynku, konieczne staje się zidentyfikowanie wszystkich miejsc, w których dochodzi w przedsiębiorstwie do marnotrawstwa zasobów.

Jeżeli nawet w okresie dobrej koniunktury dana firma w pełni wykorzystywała dostarczone zasoby, to na skutek wywołanych kryzysem zmian, takich jak zmniejszenie popytu na jej produkty, powstaje nowa struktura zasobów wykorzystanych i niewykorzystanych. Spadek popytu na produkty danego przedsiębiorstwa wpływa na ograniczenie wielkości produkcji<sup>36</sup>. Dochodzi do zmniejszenia zapotrzebowania na dostarczane zasoby, co jest równoznaczne z obniżeniem się kosztów zasobów wykorzystywanych i wzrostem kosztów niewykorzystanej zdolności produkcyjnej. Powstaje zatem możliwość redukcji ponoszonych kosztów o wartość odpowiadającą wielkości kosztów niewykorzystanej zdolności produkcyjnej<sup>37</sup>. Pomocne jest w tym proponowane przez Davida Nortona i Roberta Kaplana usprawnienie strategicznej karty wyników w postaci rachunku kosztów działań<sup>38</sup>.

<sup>34</sup> Tamże.

<sup>35</sup> R.S. Kaplan, R. Cooper, *Zarządzanie kosztami i efektywnością*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 175–176.

<sup>36</sup> Tamże, s. 153–162.

<sup>37</sup> System ABC może sygnalizować miejsca, w których znajduje się niewykorzystana zdolność produkcyjna lub gdzie w przyszłości może się ona pojawić na skutek udoskonalenia działań. Kierownictwo, które dysponuje taką informacją, powinno wyeliminować niewykorzystaną zdolność produkcyjną. Można to zrobić w dwojaki sposób. Po pierwsze, ograniczając koszty na skutek redukcji zapasów potrzebnych do realizacji danego działania. Po drugie, w wyniku wzrostu dochodu dzięki zwiększeniu liczby wykonywanych działań zużywających posiadane zasoby. Zob. tamże, s. 160.

<sup>38</sup> K. Garkowska, *Zrównoważona karta wyników jako element...*, dz. cyt., s. 329.



Pozwala on określić wysokość kosztów zasobów wykorzystywanych nie tylko dla obiektów kosztów, ale także w przekroju działań<sup>39</sup>. Rachunek kosztów działań można również zastosować w kształtowaniu struktury asortymentowej, ponieważ wskazuje on na produkty, które należy wyeliminować, oraz takie, których produkcję, pomimo ich nierentowności liczonej za pomocą rachunku ABC, opłaca się uruchomić<sup>40</sup>.

Przykładowo, w celu sprawdzenia, czy warto usunąć dany produkt, można posłużyć się twierdzeniem, zgodnie z którym:

przyrost kosztów niewykorzystanej zdolności produkcyjnej po wyeliminowaniu nierentownego lub nierentownych produktów ( $d_{di}$ ) musi być nie większy niż strata ze znakiem przeciwnym na eliminowanych produktach w świecie kosztów zasobów wykorzystywanych ( $d_{di}$ )<sup>41</sup>:

$$\Delta K_{ne} \leq -L_{ei}, \quad (3.1)$$

przy czym:

wskaźnik wzrostu kosztów niewykorzystanej zdolności produkcyjnej ( $d_{di}$ ) musi być nie większy niż udział straty ze znakiem przeciwnym na eliminowanych produktach ( $d_{di}$ ) w kosztach niewykorzystanej zdolności produkcyjnej przed eliminowaniem produktów ( $d_{di}$ )<sup>42</sup>:

$$n_e \leq \frac{-L_{ei}}{K_{nb}}. \quad (3.2)$$

Przyrost kosztów niewykorzystanej zdolności produkcyjnej oblicza się według następującej formuły<sup>43</sup>:

$$\Delta K_{ne} = (1 - c)K_{uce}, \quad (3.3)$$

gdzie:  $c$  – współczynnik udziału zmiennych kosztów dedykowanych zasobów wykorzystywanych w kosztach dedykowanych zasobów wykorzystywanych,  $d_{di}$  – koszt dedykowanych zasobów wykorzystywanych.

W rezultacie wielkość maksymalnej stopy wzrostu kosztów niewykorzystanej zdolności produkcyjnej<sup>44</sup>:

$$n_{e \max} = \frac{-L_{ei}}{K_{nb}}, \quad (3.4)$$

<sup>39</sup> J. Mielcarek., *Ogólny model jednoetapowy a Time-Driven ABC*, Target, Poznań 2007, s. 53–59, 113–147, 217–231.

<sup>40</sup> J. Mielcarek, *Teoretyczne podstawy rachunku kosztów i zasobów – koncepcji ABC i ABM*, Contact, Poznań 2008, s. 216–219.

<sup>41</sup> Wyprowadzenie formuł na eliminację produktu przynoszącego stratę znajduje się w: tamże, s. 218–223.

<sup>42</sup> Tamże, s. 219.

<sup>43</sup> Tamże, s. 223

<sup>44</sup> Tamże, s. 219.

powinna być nie mniejsza od rzeczywistej wielkości stopy wzrostu niewykorzystanej zdolności produkcyjnej obliczonej za pomocą formuły<sup>45</sup>:

$$n_e = \frac{\Delta K_{ne}}{K_{nb}}. \quad (3.5)$$

Spełnienie warunku opłacalności eliminowania produktu zachodzi, gdy stosunek kosztu dedykowanych zasobów wykorzystywanych eliminowanego produktu pomniejszony o stratę do kosztu dedykowanych zasobów wykorzystywanych tego produktu nie będzie większy od współczynnika udziału zmiennych kosztów dedykowanych zasobów wykorzystywanych w kosztach dedykowanych zasobów wykorzystywanych eliminowanego produktu<sup>46</sup>. W przeciwnym wypadku nie należy podejmować decyzji o usunięciu produktu przynoszącego stratę, ponieważ wpłynie to na obniżenie zysku przedsiębiorstwa<sup>47</sup>.

W celu zobrazowania przeprowadzonych obliczeń Robert Kaplan i Robin Cooper proponują posłużenie się wykresem skumulowanej rentowności produktów, który pozwala na określenie udziału procentowego określonych produktów w zyskach, stracie bądź produktach, które znajdują się na granicy opłacalności. Krzywa ta nazywana jest w literaturze przedmiotu „krzywą wieloryba”<sup>48</sup>.

#### 4. Posumowanie

W opracowaniu wykazano, iż na schemat postępowania przedsiębiorstwa w warunkach kryzysowych powinny składać się narzędzia, które umożliwią szybką predykcję i pomiar nadchodzących zmian. W tym zakresie przydatne jest połączenie analizy SWOT z analizą wrażliwości. Pozwala ono określić adekwatne do skali zjawiska działania zaradcze. Jednak samo opracowanie tych działań nie przesądza o sukcesie, ponieważ trzeba je jeszcze wprowadzić i kontrolować, dlatego warto uzupełnić schemat o strategiczną kartę wyników. Aby spełnić zasadę racjonalności *ex ante* konieczna jest kwantyfikacja związku

<sup>45</sup> Tamże, s. 218.

<sup>46</sup> Wyjaśnienie tego warunku wymaga modyfikacji podstawowego równania koncepcji ABC. Koszt zasobów niewykorzystanej zdolności produkcyjnej można przedstawić jako różnicę kosztu dedykowanych zasobów dostarczonych oraz kosztu dedykowanych zasobów wykorzystywanych. Koszt dedykowanych zasobów dostarczonych składa się ze stałych i zmiennych kosztów dedykowanych zasobów dostarczonych. Zaznaczyć jednakże należy, iż zmienna część kosztów dedykowanych zasobów dostarczonych jest równa zmiennym kosztom dedykowanych zasobów wykorzystywanych i nie zmienia się w sposób automatyczny na skutek zmian popytu. Zob.: tamże, s. 180–181, 223.

<sup>47</sup> Tamże, s. 219.

<sup>48</sup> R.S. Kaplan, R. Cooper, *Zarządzanie kosztami...*, dz. cyt., s. 204–205.

przyczynowo-skutkowego zachodzącego między celami zawartymi w poszczególnych perspektywach strategicznej karty wyników. W tym celu warto zastosować teorię ograniczeń połączoną z Solverem. Połączenie to powinno stanowić zatem kolejny element przedmiotowego schematu. Na zakończenie rozważań przedstawiono koncepcję rachunku kosztów działań, która, dostarczając rzetelnych informacji dotyczących kosztów wykonywanych działań, pozwala na umiejętne zarządzanie nimi.

## Literatura

- Chlastra M., *Wykorzystanie modelu Du'Ponta w planowaniu finansowym*, w: *ABC Controllingu*, dodatek do „Controllingu i Rachunkowości Zarządczej”, 2005, nr 6.
- Garkowska K., *Zrównoważona karta wyników jako element systemu informacji planistycznej*, w: *Rachunkowość zarządcza i rachunek kosztów w systemie informacyjnym przedsiębiorstwa*, red. A. Kamińska, Difin, Warszawa 2006, s. 313–314.
- Gorzeń W., Piernicki K., Pniewski K., *Formułowanie i komunikacja strategii wzrostu wartości*, w: *Value Based Management – koncepcje, narzędzia, przykłady*, red. A. Szablewski, K. Pniewski, B. Baroszewicz, Poltext, Warszawa 2008.
- Kaplan S.R., Cooper R., *Zarządzanie kosztami i efektywnością*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Kaplan S. R., Norton, P. D., *Strategiczna karta wyników – praktyka*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 2001.
- Kędzior M., *Światowe wskaźniki oceny sytuacji kryzysowej*, w: *Rachunkowość wobec kryzysu gospodarczego*, red. B. Micherd, Difin, Warszawa 2010.
- Kirejczyk E., *Zrozumieć zarządzanie*, PWN, Warszawa 2008.
- Mielcarek J., *Analiza wrażliwości w rachunkowości zarządczej*, Target, Poznań 2008.
- Mielcarek J., *Ogólny model jednoetapowy a Time-Driven ABC*, Target, Poznań 2007.
- Mielcarek J., *Paradygmat teorii ograniczeń jako koncepcja rachunkowości zarządczej*, Wydawnictwo WSB, Poznań 2005.
- Mielcarek J., *Teoretyczne podstawy rachunku kosztów i zasobów – koncepcji ABC i ABM*, Contact, Poznań 2008.
- Mielcarek J., *Zarządzanie wynikami za pomocą wskaźników niefinansowych* [wydruk komputerowy]. *Nadciaga kryzys gospodarczy*, Dziennik.pl, [www.gospodarka.dziennik.pl/news/artykuly/67380,nadciaga-gospodarczy-kryzys.html](http://www.gospodarka.dziennik.pl/news/artykuly/67380,nadciaga-gospodarczy-kryzys.html) [20.08.2010].
- Nita B., *Rachunkowość w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwem*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2008.
- Nogalski B., Macinkiewicz, H., *Zarządzanie antykryzysowe przedsiębiorstwem – pokonać kryzys i wygrać*, Difin, Warszawa 2004.
- Penc-Pietrzak I., *Analiza strategiczna w zarządzaniu firmą. Koncepcja i stosowanie*, C.H. Beck, Warszawa 2003.
- Rachunkowość zarządcza*, Akademia Finansów, Warszawa 2006, [www.wsub.waw.pl/info/ogloszenia/3\\_MATERIA%A3Y\\_DYDAKTYCZNE/2\\_Przewodnik\\_programowy\\_-\\_Rachunkowosc\\_zarzadcza.doc](http://www.wsub.waw.pl/info/ogloszenia/3_MATERIA%A3Y_DYDAKTYCZNE/2_Przewodnik_programowy_-_Rachunkowosc_zarzadcza.doc) [18.08.2010].

- Samuelson P.A., Nordhaus W.D., *Ekonomia 1*, Warszawa 1998, [www.podubinski.pl/\\_tastydir/do.php?download=%2Fhome%2Fvirtuals%2Fpodubinski.pl%2Fekonomia%2FEKONOMIA%20-%20Samuelson%20%26%20Nordhaus%201%20cze.pdf](http://www.podubinski.pl/_tastydir/do.php?download=%2Fhome%2Fvirtuals%2Fpodubinski.pl%2Fekonomia%2FEKONOMIA%20-%20Samuelson%20%26%20Nordhaus%201%20cze.pdf) [12.08.2010].
- Simon H., *33 sposoby na kryzys gospodarczy. Natychmiastowe rozwiązania dla twojej firmy*, Difin, Warszawa 2009.
- Sull N.D., *Firma przetrwania. Rekonstrukcja przedsiębiorstwa w obliczu kryzysu*, Helion, Gliwice 2006.
- Suszyński C., *Restrukturyzacja przedsiębiorstw – proces zarządzania zmianami*, PWE, Warszawa 1999.
- Wieczerzyńska B., *Kryzys w przedsiębiorstwie*, CeDeWu, Warszawa 2009.