

Adam Stabryła

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

ANALIZA DECYZYJNA W PROJEKTOWANIU STRATEGII ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM

Streszczenie: Celem artykułu jest przedstawienie generalnych podejść badawczych dotyczących wyboru racjonalnej strategii zarządzania. Rozumiana w sposób uniwersalny analiza decyzyjna jest procesem badawczym zorientowanym na ocenę wygenerowanych wariantów i wybór rozwiązania racjonalnego (optymalnego).

W artykule zostały rozpatrzone następujące zagadnienia: zakres przedmiotowy projektowania strategii zarządzania, metodyka opracowania programu działalności gospodarczej przedsiębiorstwa (DGP), techniki wyboru celów, reguły decyzyjne stosowania standardowych metod dyskontowych, ocena agregatowa strategii zarządzania.

Słowa kluczowe: analiza decyzyjna, program DGP, techniki wyboru celów, metody dyskontowe, ocena agregatowa.

1. Uwagi wstępne

Celem artykułu jest przedstawienie generalnych podejść badawczych dotyczących wyboru racjonalnej strategii zarządzania. Z założenia przyjmuje się bowiem, że w metodyce projektowania uwzględnia się wariantowanie rozwiązań, to zaś w sposób oczywisty implikuje potrzebę zastosowania określonych metod mierzenia efektywności.

Rozumiana w sposób uniwersalny **analiza decyzyjna** jest procesem badawczym zorientowanym na ocenę wygenerowanych wariantów i wybór rozwiązania racjonalnego (optymalnego).

W artykule poruszono następujące zagadnienia: zakres przedmiotowy projektowania strategii zarządzania, metodyka opracowania programu działalności gospodarczej przedsiębiorstwa (DGP), techniki wyboru celów, reguły decyzyjne stosowania standardowych metod dyskontowych, ocena agregatowa strategii zarządzania.

2. Zakres przedmiotowy projektowania strategii zarządzania

Ogólnie rozumiany **zakres przedmiotowy** określonego obszaru badań lub działalności praktycznej to zbiór obiektów (podmiotów, rzeczy), czynników, zdarzeń, relacji, procesów itd., stanowiących podstawę formułowania zagadnień, jakie mają być uwzględnione w procesie projektowania strategii zarządzania.

Stosownie do głównych poziomów hierarchii organizacyjnej przedsiębiorstwa poniżej przedstawiono zestaw problemów (i zarazem zadań) należących do zakresu przedmiotowego, który jest właściwy poziomowi korporacji, poziomowi strategicznych jednostek gospodarczych (SJG) oraz poziomowi funkcjonalnemu.

Zakres przedmiotowy projektowania strategii zarządzania na poziomie korporacji

1. Wybór sektorów (dziedzin gospodarowania) i segmentów rynku.
2. Ustalenie celów wiodących, określonych w następujących formułach efektywnościowych: wielkość zysku, ROI, pozycja konkurencyjna, udział w rynku, koszty wytwarzania.
3. Określenie skali działalności, np. wytwarzania, świadczenia usług, kooperacji.
4. Określenie zasięgu terytorialnego działalności przedsiębiorstwa.
5. Wybór źródeł finansowania działalności przedsiębiorstwa.
6. Zdefiniowanie zadań specjalnego znaczenia (np. dotyczących kooperacji, wywiadu gospodarczego, lobbingu, zadań kadrowych, jakości wyrobów, postępu technicznego i wynalazczości).
7. Programowanie zmian potencjału wytwórczego w sferze funkcji specjalnego znaczenia:
 - innowacji: B + R, doskonalenia systemów zarządzania, inwestowania,
 - restrukturyzacji.
8. Alokacja środków finansowych.
9. Budżetowanie przedsięwzięć projektowo-realizacyjnych.

Zakres przedmiotowy projektowania strategii zarządzania na poziomie SJG

1. Ustalenie celów wiodących dla sektora i segmentów rynku (odniesienie: produkt – rynek).
2. Określenie skali działalności sektora i podsektorów (dotyczy to grup asortymentowych i pojedynczych asortymentów).
3. Rozwój produktów (modelowanie i projektowanie wstępne).
4. Wybór segmentów rynku (odbiorców).
5. Wybór dostawców.
6. Zasięg terytorialny sektora i podsektorów.
7. Marketing mix.
8. CRM.
9. Zdefiniowanie zadań specjalnego znaczenia dla sektora.

Zakres przedmiotowy projektowania strategii zarządzania na poziomie funkcjonalnym

1. Planowanie techniczno-ekonomiczne w sferze: B+R, marketingu, logistyki, zarządzania zasobami ludzkimi, zarządzania jakością, informacji menedżerskiej, inwestycji.

2. Projektowanie szczegółowe w odniesieniu do określonych typów przedsięwzięć:

- projektowanie techniczne (wyroby, technologia, inwestycje),
- projektowanie w zakresie przedsięwzięć typu ekonomicznego, np. promocji i reklamy, strategii finansowej, strategii personalnej, polityki zakupów,
- projektowanie organizacyjne: systemów informacji menedżerskiej, systemów zarządzania jakością, struktury organizacyjnej, logistyki, controllingu, monitoringu.

3. Implementacja projektów strategii zarządzania (m.in. rozruch i eksploatacja wstępna).

Zamykając niniejszą część, warto zwrócić uwagę na to, że wyjściowym zadaniem decyzyjnym projektowania (poza sformułowaniem wizji i misji) jest wybór sektorów (dziedzin gospodarowania) i segmentów rynku. Decyzje dotyczące wyboru sektorów i podsektorów są zdeterminowane przez następujące czynniki: złożoność produktu, własną specjalizację korporacji i SJG, prognozę rozwoju, ryzyko, niezależność surowcową, warunki kooperacji, udział w rynku, agresywność konkurencji. Natomiast decyzje z obszaru wyboru segmentów rynku są określone m.in. przez: wymagania i zasobność finansową klientów, dynamikę segmentu, lojalność klientów, dystrybucję, zakres działania konkurencji.

Charakterystyczny zakres zadań programowych występuje na poziomie SJG. Poziom ten reprezentuje w klasycznej konwencji hierarchii organizacyjnej tzw. taktyczny szczebel zarządzania. Jeżeli w przedsiębiorstwie zostały wyodrębnione SJG, to z założenia działają one w pojedynczych sektorach i wówczas dla nich wyjściowym zadaniem decyzyjnym jest ustalenie celów wiodących w odniesieniu do przedsięwzięć „produkt–rynek”, sprecyzowanych dla poszczególnych grup asortymentowych i pojedynczych asortymentów. Natomiast w przypadku gdy w przedsiębiorstwie nie powołano SJG, całokształt zadań planowania strategicznego (dotyczy to także opracowania analizy strategicznej), łącznie z projektowaniem strategii pojedynczych sektorów i strategii funkcjonalnych, spoczywa na centrali korporacji. Również przygotowanie planu biznesowego – zamykającego proces planowania strategicznego – odbywa się w sposób scentralizowany.

Należy też podkreślić, że specyficzne odniesienie ma tzw. poziom funkcjonalny. Może on przynależeć zarówno do poziomu korporacji, jak i do poziomu SJG. Nie musi przy tym zachodzić symetria między poziomem funkcjonalnym korporacji i SJG. Oznacza to, że na przykład funkcja B+R lub funkcja projektowania technicznego mogą być umiejscowione na poziomie korporacji, nie zaś w SJG, i odwrotnie. Trzeba też dodać, że strategie funkcjonalne są projektowane w ścisłej łączności ze strategiami wyższego rzędu (korporacji i SJG): są traktowane jako programy do nich **komplementarne** bądź ich **uszczegółowienia**.

3. Metodyka opracowania programu działalności gospodarczej przedsiębiorstwa (DGP)

Program DGP jest odpowiednikiem rozwiniętego i zoperacjonizowanego ujęcia strategii zarządzania, w odróżnieniu od strategii tworzących klasę deklaracji i postulatów. Te ostatnie to np. formuły wizji i misji, paradygmaty behawioralne (zachowań strategicznych), „chwyty negocjacyjne”, techniki marketingowe, wytyczne zmian organizacyjnych.

Program DGP, będąc podstawową strategią zarządzania, jest ogólnym rozwiązaniem działalności wytwórczej firmy i wskazuje na postulowaną projekcję produkcji globalnej, wielkości sprzedaży i wyników ekonomicznych. Projekcja ta przedstawia zmianę, utrzymanie stanu dotychczasowego lub całkowicie nowy kierunek działania, wytycza się ją zaś, uwzględniając historię działalności gospodarczej firmy (dla podmiotów istniejących) lub w kontekście analogii z innymi przedsiębiorstwami (dla nowo utworzonych podmiotów).

Główne cechy programu DGP są następujące:

1) konkretyzuje cele sformułowane w opcji strategicznej – w związku z ustalonymi założeniami realizacji programowanych zadań,

2) jest przedstawiony w formie analitycznej i graficznej jako wykres projekcji parametrów ekonomiczno-organizacyjnych firmy,

3) projekcje podlegają wariantowaniu w zależności od tego, jakie wartości wyjściowe przyjmuje się dla wybranych parametrów, to zaś jest konsekwencją badań diagnostycznych sytuacji zewnętrznej i stanu generalnego firmy,

4) program DGP zazwyczaj przygotowuje się dla dłuższej perspektywy funkcjonowania firmy, a nawet dla całego przewidywanego cyklu życia organizacji,

5) warianty programu DGP mogą odpowiadać wariantom opcji strategicznej, ale można je również generować w ramach jednej opcji – jako tzw. subwarianty,

6) w porównaniu z opcją strategiczną program DGP cechuje się większą szczegółowością, przede wszystkim w zakresie:

- badań diagnostycznych, czego wyrazem jest np. przegląd sytuacji zewnętrznej, ocena stanu ekonomiczno-organizacyjnego firmy, a zwłaszcza analiza strategiczna,
- rozwinięcia tematycznego, dotyczącego funkcjonowania i efektywności poszczególnych biznesów (dziedzin gospodarowania), opracowania strategii konkurencji, alokacji środków finansowych, doskonalenia organizacji i poszczególnych funkcji przedsiębiorstwa,
- etapowania zadań programowych.

Fazy opracowania programu DGP w wersji standardowej

Szczegółowe czynności wchodzące w zakres poszczególnych faz metodyki są następujące:

Faza I. Sformułowanie celów przedsiębiorstwa

1. Ustalenie misji i celów wiodących.

2. Wyznaczenie kryteriów efektywności wyboru celów (strategii).
3. Sformułowanie celów szczegółowych.

Faza II. Ustalenie założeń realizacji programu DGP

1. Identyfikacja sytuacyjnych wymogów działania przedsiębiorstwa.
2. Wskazanie determinant tworzących obszar niezmienności funkcjonowania przedsiębiorstwa.
3. Określenie czynników zależnych od przedsiębiorstwa.

Faza III. Wytyczenie etapów programu DGP

1. Badanie diagnostyczne i weryfikacja przyjętej opcji strategicznej.
2. Etapowanie zadań programowych.
3. Przedstawienie projekcji parametrów ekonomicznych firmy dla przyjętego horyzontu planowania.
4. Obliczenie efektywności dla wariantów szczegółowych projekcji.

Poniżej przedstawiono krótką charakterystykę poszczególnych faz opracowania programu DGP.

• Sformułowanie celów przedsiębiorstwa

Podstawową dyrektywą praktyczną w opracowaniu strategii zarządzania jest dążenie do utrzymania lub osiągnięcia w perspektywie rozwojowej stanu równowagi. Jest ona określona przez odpowiedniość założonych celów przedsiębiorstwa względem potrzeb odbiorców. Cele bowiem muszą być generalnie skierowane na zaspokojenie oczekiwań społeczeństwa lub jego poszczególnych grup w danym przedziale czasu bądź wyróżnionym obszarze geograficznym.

Cele ogólne zawarte w misji są dzielone na cele częściowe, a ich zbiór tworzy system celów przedstawiony w formie klasyfikatora (wiązki, drzewa celów). Podziału celów dokonuje się z zastosowaniem kryterium rodzajowego, przestrzennego, ilościowego itp.

• Ustalenie założeń realizacji programu DGP

Założenia realizacji programu DGP to uwarunkowania, wytyczne, dyrektywy, normy, które tworzą podstawę, a zarazem ramy dotyczące funkcjonowania przedsiębiorstwa w związku z przyjętymi celami działalności. Założenia realizacji programu DGP to zatem jego determinanty. Można je podzielić w następujący sposób:

1. Sytuacyjne wymogi działania przedsiębiorstwa.
2. Determinanty tworzące obszar niezmienności funkcjonowania przedsiębiorstwa.
3. Czynniki zależne od przedsiębiorstwa.

Sytuacyjne wymogi działania przedsiębiorstwa to te czynniki, które są od niego względnie niezależne. Niektóre z nich mają znaczenie warunków, którym przedsiębiorstwo powinno odpowiadać, np. w związku z wprowadzanymi standardami światowymi i europejskimi. Typowe sytuacyjne wymogi działania przedsiębiorstwa są wyrażone np. przez potrzeby odbiorców, działania konkurencji, przepisy prawne i ekonomiczno-finansowe, normy techniczne, źródła zasilania, warunki ekologiczne.

Oznaczając **obszar niezmienności**, wskazuje się na pewne stałe założenia planistyczne oraz na warunki mające podstawowe znaczenie dla istnienia przedsiębiorstwa lub których nie można w danym okresie zmienić. Obszar ten jest określony głównie przez cele statutowe przedsiębiorstwa, przedmiot działalności, terytorium działania, infrastrukturę, poziom kwalifikacji pracowników.

Do najistotniejszych **czynników zależnych**, które wpływają na realizację programu, można zaliczyć tzw. zmienne cele statutowe (czyli te, które należą do zdysyfkowanej sfery działalności, łącznie z pierwotnym przedmiotem działalności przedsiębiorstwa), perspektywy rozwoju, rodzaj podjętych prac badawczo-rozwojowych i wdrożeniowych, zakres i formy kooperacji. Zwłaszcza ten ostatni czynnik może wpłynąć w istotny sposób na przyszłe rozwiązanie strategiczne, albowiem sfera działalności podstawowej (produkcyjno-technicznej) przedsiębiorstwa będzie kształtowała swój profil i potencjał wytwórczy odpowiednio do porozumień zawieranych z innymi jednostkami gospodarczymi. Porozumienia te mogą się przyczynić do rozszerzenia istniejących lub uruchamiania nowych specjalizacji, choć mogą też spowodować likwidację innych.

- **Wytyczenie etapów programu DGP**

Etapy programu działalności gospodarczej przedsiębiorstwa mają podwójne znaczenie. Z jednej strony wskazują one na zadania rzeczowe przyjęte do realizacji w danym okresie, z drugiej zaś określają rodzaj i wielkość założonych efektów przewidzianych do osiągnięcia w poszczególnych latach horyzontu planowania.

Wytyczenie etapów programu odbywa się w bliskim i perspektywicznym horyzoncie działania gospodarczego. Bliski horyzont to przedział od pół roku do 2 lat, perspektywiczny zaś to przedział sięgający nawet 25 lat. Należy jednak podkreślić, że ani teoria, ani praktyka nie oznaczyła jakiegokolwiek ścisłej cezur horyzontu czasowego dla strategii zarządzania. Horyzont czasowy jest bowiem wielkością względną, która zależy przede wszystkim od wielkości przedsiębiorstwa, rodzaju działalności i jego kondycji finansowej.

W projektowaniu strategii zarządzania na pierwszy plan wysuwa się planistyczny i kontrolny sens etapów. Etapy planistyczne to stadia projektowanego przedsięwzięcia, które zostały wyróżnione ze względu na rodzaj zadania (procesu) oraz szczebel zarządzania i tryb podejmowania decyzji planistycznych. Podział na etapy dotyczy również parametrów ekonomiczno-organizacyjnych, np. wielkości kosztów, efektów, różnego rodzaju wskaźników.

Etapy kontrolne mogą być odwzorowaniem etapów planistycznych bądź też – ze względu na specyfikę działań kontrolnych – są ustalane w sposób asynchroniczny w stosunku do zamknięcia etapów i cyklu planowania. Kontrola jest procesem spełniającym zarówno funkcje pomiarowe i sprawdzające, jak i funkcje regulacyjne.

Etapowanie zadań programowych można przeprowadzić w dwojaki sposób:

- 1) ustalając kalendarzowe okresy czasu (jednakowe lub różne) dla poszczególnych zadań,

2) dzieląc założony dla danego przedsięwzięcia horyzont planowania na kalendarzowe jednostki planistyczne (zwykle jednakowe, np. okresy roczne, półroczne, kwartalne itd.) i dokonując odpowiedniego rozmieszczenia zadań cząstkowych w określonych odcinkach czasu. W tym ostatnim przypadku mamy zatem do czynienia z podziałem zadań w czasie.

Szczególnym problemem metodologii programowania jest ustalanie zadań w formule jedno- lub wieloetapowej. Jeżeli decyzje planistyczne dotyczą zadań jednorodnych merytorycznie i są podejmowane jednorazowo w danym horyzoncie planowania, to wówczas mówimy o programie jednoetapowym. Jeśli zaś decyzje planistyczne z założenia przebiegają w sposób sekwencyjny, to wtedy program ma charakter wieloetapowy.

Etapy planistyczne są powiązane ze szczeblami zarządzania, ponieważ hierarchia organizacyjna firmy powoduje ustrukturyzowanie systemu planowania, jak również rozczłonkowanie samych zadań. Horyzont planowania dla wyższych szczebli jest dłuższy, a dla niższych krótszy. To samo przedsięwzięcie może być zatem programowane jako jednoetapowe (np. programy działalności korporacji) lub jako zadanie wieloetapowe na szczeblu wykonawczym.

4. Techniki wyboru celów

Techniki wyboru celów są instrumentami, które stosuje się przy podejmowaniu decyzji strategicznych (ale również operacyjnych). Są one naturalną konsekwencją zasady wyboru celów i wyrażają przy tym sposoby znajdowania racjonalnych (optymalnych) strategii zarządzania.

Do podstawowych technik wyboru celów zaliczymy: analizę efektywności, reguły priorytetów, analizę preferencji dla modelu podejmowania decyzji w warunkach wielorakości celów, wielowymiarową analizę porównawczą, metodę dwustopniowej oceny wariantów projektowych, modele decyzyjne uwzględniające parametr ryzyka.

Analiza efektywności. Jest to podstawowa technika decyzyjna, która może być ukierunkowana na maksymalizację zysku, wartości przedsiębiorstwa, wartości użytkowej wyrobu (inwestycji), a także na minimalizację kosztów realizacji strategii zarządzania.

Reguły priorytetów. Sens tej techniki wyraża się w nadawaniu pierwszeństwa realizacji określonych celów, a więc ich hierarchizacji. Cele można hierarchizować, ustalając gradację ich ważności na poziomie strategicznym, taktycznym lub operacyjnym bądź też w bardziej rozbudowanym układzie systemu zarządzania. Określenie ważności celów może być dokonywane w trybie powszechnym lub indywidualnym. Tryb powszechny odnosi się do hierarchii celów budowanej na podstawie opinii wielu przedsiębiorstw, a więc zobiektywizowanej w sposób statystyczny. Tryb indywidualny zaś ma charakter subiektywny, ponieważ hierarchizacja celów jest do-

konywana z punktu widzenia danej jednostkowej firmy, w związku ze stworzoną przez nią **wizją** i ustaloną **misją**, jej wynikami oraz sytuacją zewnętrzną.

Analiza preferencji dla modelu podejmowania decyzji w warunkach wielorakości celów. Jest to technika będąca rozwinięciem reguły priorytetów. Jej składowe to: macierz celów (odniesionych np. do szczebli zarządzania, wymaganych zasobów, czasu), kryteria oceny, wagi (preferencje) kryteriów oceny, globalne i odcinkowe funkcje decyzyjne. Rezultatem zastosowania tej techniki jest wskazanie optymalnej wiązki celów, traktowanej jako zbiór celów kierunkowych lub szczegółowych.

Wielowymiarowa analiza porównawcza. Jest to technika statystyczna, która służy do przeprowadzania oceny agregatowej. Ocena ta dotyczy zadań decyzyjnych, odniesionych do pojedynczych celów lub wiązek celów, ale podlegających ocenie przy zastosowaniu wielu kryteriów, nie zaś jednego (jak to ma miejsce np. w standardowej analizie efektywności).

Metoda dwustopniowej oceny wariantów projektowych. Jest to technika, którą stosuje się w procesie wyboru opcji strategicznych lub wariantów rozwiniętych strategii zarządzania. Na pierwszym stopniu oceny przeprowadza się kwalifikację wstępną, na drugim zaś następuje ostateczny wybór wariantu racjonalnego.

Modele decyzyjne uwzględniające parametr ryzyka. Są to funkcje decyzyjne oparte na typowych kryteriach ekonomicznych lub technicznych, w których występuje parametr ryzyka. Jako kryteria ekonomiczne wykorzystuje się np. przepływy pieniężne, zysk netto, koszty procesów (działań), natomiast jako kryteria techniczne można przyjąć parametry wytrzymałościowe, funkcjonalność, trwałość, wykonalność. W odniesieniu do tego typu kryteriów oceny (wyboru) stosuje się np. określone mnożniki korygujące, będące parametrami ryzyka. Natomiast sam wybór jest rozwiązaniem funkcji decyzyjnych, określonych „na maksimum” (np. zysku) lub „na minimum” (np. kosztu).

5. Reguły decyzyjne stosowania standardowych metod dyskontowych

W związku z różnymi sposobami oceny efektywności ekonomicznej projektów rodzi się istotna kwestia ich doboru w zastosowaniach praktycznych.

Generalnie przyjmuje się bezsporną przewagę metod dyskontowych nad statycznymi. Uzasadnienie tej przewagi jest łatwe, albowiem metody statyczne nie uwzględniają czynnika czasu i zmiany wartości pieniądza w czasie. Natomiast metody dyskontowe eksponują charakterystykę czasową przepływów pieniężnych, aczkolwiek rodzą pewną niejednoznaczność dotyczącą doboru stopy zwrotu. Nie zawierają także ścisłej wykładni obliczania poziomu ryzyka projektów.

Reguły decyzyjne standardowych metod dyskontowych można streścić w następujących punktach:

1. Wartość zaktualizowana netto *NPV*. Pozwala ona ocenić pozytywnie projekty, gdy $NPV \geq 0$. W przypadku gdy $NPV = 0$, przepływy pieniężne projektu pozwalają

na: 1) spłatę włożonego kapitału, 2) osiągnięcie założonej stopy zwrotu z kapitału. W tym przypadku zdyskontowane przychody równoważą zdyskontowane koszty, wliczając potencjalne zmniejszenie kapitału wskutek inflacji. Dodatnia NPV natomiast – oprócz powyższych korzyści – wskazuje na to, że przepływy pieniężne dają dodatkowy strumień gotówki. Ujemna NPV powoduje odrzucenie projektów.

2. Wewnętrzna stopa zwrotu IRR . Jeżeli IRR jest większe od założonego parametru granicznego r , wówczas projekt P_i kwalifikuje się do realizacji.

3. Stopy dyskontowe brane do obliczeń mogą być różne. Są to m.in.:

- stopa zwrotu bez premii za ryzyko (będąca np. oprocentowaniem lokat bankowych lub bonów skarbowych),
- stopa inflacji (bieżąca, prognozowana, średnia z inflacji skumulowanej),
- regulowana stopa zwrotu projektu¹,
- poziom ryzyka przyjmowany przez inwestora dla danego projektu,
- koszt kapitału,
- średnia stopa zwrotu z funduszy ogólnodostępnych, np. funduszy inwestycyjnych, funduszy obligacji, bonów skarbowych.

4. Dla NPV można przyjąć, że przepływy środków pieniężnych będą refinansowane według kosztu kapitału przedsiębiorstwa, w przypadku zaś stosowania IRR powtórne inwestowanie będzie się odbywać według stopy zwrotu $IRR(P_i)$, ale co najmniej równej stopie granicznej (nazwanej tutaj regulowaną stopą zwrotu projektu). Uznaje się, że lepsze jest reinwestowanie według kosztu kapitału, to zaś oznacza przewagę kryterium NPV nad IRR [Brigham, Gapenski 2000, t. 1, s. 328].

5. Wybór optymalnego wariantu projektowego przy stosowaniu IRR jest dokonywany w oparciu o następującą regułę decyzyjną:

a) założenie: kwalifikacja dopuszczalności wariantów projektowych tylko w przypadku gdy $IRR(P_i)$ przekroczy graniczną stopę zwrotu lub jest jej co najmniej równe,

b) wybór: ten wariant (ze zbioru wariantów dopuszczalnych) jest najlepszy, którego $IRR(P_i)$ osiąga wielkość maksymalną.

¹ Regulowana stopa zwrotu projektu to stopa dyskontowa uwzględniająca ryzyko (*risk-adjusted discount rate method*, RADR). Czynnikiem regulującym jest współczynnik ryzyka, który w zależności od oceny uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych koryguje w górę lub w dół pierwotnie przyjętą stopę zwrotu. Współczynnik ryzyka może być określony np. w przedziale 0-1,5 lub 0,5-1,5. Korekta uwzględniająca ryzyko jest przeprowadzana w mianowniku równania NPV (w odniesieniu do stopy dyskontowej):

a) projekty o przeciętnym ryzyku są dyskontowane na poziomie kosztu kapitału przedsiębiorstwa,

b) projekty o ryzyku wyższym od przeciętnego według wyższego kosztu kapitału (stopa dyskontowa r jest pomnożona przez współczynnik ryzyka większy od jedności),

c) projekty o ryzyku niższym od przeciętnego według stopy niższej od kosztu kapitału przedsiębiorstwa (stopa dyskontowa r jest pomnożona przez współczynnik ryzyka mniejszy od jedności). Zob. [Brigham, Gapenski 2000, t. 1, s. 417-420].

6. W przypadku gdy koszt któregoś ze składników kapitału finansującego projekty będzie się charakteryzował istotną zmiennością, należy przyjąć do obliczeń zmienną stopę dyskontową, właściwą poszczególnym okresom prognozy.

7. Dla projektów alternatywnych lub dla wariantów projektowych mogą być stosowane różne reguły decyzyjne, np.:

a) przy spełnieniu założeń projektowych (technicznych, organizacyjnych, ergonomicznych i in.), jeśli nie zostanie przekroczony progowy zaktualizowany koszt projektu, wybór jest wyrażony przez najniższy zaktualizowany koszt projektu²,

b) przy założeniu osiągnięcia progowej stopy zwrotu wybór jest określony przez najwyższą funkcjonalność projektu³,

c) przy spełnieniu założeń projektowych wyboru dokonuje się przy kryterium maksymalnej wielkości *NPV* lub *IRR*.

6. Ocena agregatowa strategii zarządzania

Ocena agregatowa strategii zarządzania jest syntetycznym oszacowaniem jej wartości, które polega na połączeniu w jedną całość pojedynczych kryteriów wyboru. Wartość ta może mieć sens dodatni (pozytywny) lub ujemny (negatywny) i odnosi się do różnego rodzaju aspektów, np. utylitarnych, technicznych, ekonomicznych, społecznych, w zależności od tego, co jest celem i przedmiotem badania.

Podejście, jakie reprezentuje ocena agregatowa, jest wielokryterialną kwalifikacją poszczególnych wariantów strategii zarządzania, co oznacza, że podlegają one ocenie z zastosowaniem większej liczby kryteriów (co najmniej dwóch). Taki sposób oceny uzasadnia się tym, że kwalifikacja wielokryterialna jest pełniejsza aniżeli jednokryterialna, daje więc bardziej wszechstronny obraz proponowanych rozwiązań.

Charakterystycznym wyróżnikiem oceny agregatowej jest więc formuła scalenia pojedynczych kryteriów, opracowana dla uzyskania odpowiedzi na pytanie o ogólną wartość poszczególnych wariantów projektu strategii zarządzania. Postrzeganie bowiem strategii w sposób jednowymiarowy, a więc z użyciem tylko jednego kryterium, daje bardzo zredukowany pogląd na jej wartość. Na przykład ograniczenie się jedynie do oceny efektywności ekonomicznej programu inwestycyjnego lub operacyjnego, z pominięciem aspektów rynkowych, utylitarnych czy technicznej funkcjonalności, będzie zasadniczo odbiegać od kompetentnego wyboru wariantu projektowego.

W analizie decyzyjnej wykorzystuje się różne techniki oceny agregatowej, poczynając od analizy preferencji (rangowania i punktacji), poprzez sposoby bardziej złożone, takie jak metody wskaźnikowe (np. normalizacji ilorazowej), metodę indeksów testujących, ranking kwalifikowany, kategoryzację [Stabryła 2008, s. 173 i n.].

² Progowy zaktualizowany koszt projektu to taki zdyskontowany koszt sumaryczny, który jest możliwy do zaakceptowania przez inwestora.

³ Progowa stopa zwrotu to satysfakcjonująca stopa zwrotu. Może nią być graniczna lub wyższa stopa zwrotu.

Należy podkreślić, że ocena agregatowa ma zastosowanie nie tylko w odniesieniu do rozwiniętej postaci strategii zarządzania (programu DGP), ale także do systemu celów, który reprezentuje opcje strategiczne⁴.

Literatura

- Brigham E.F., Gapenski L.C., *Zarządzanie finansami*, t. 1 i 2, PWE, Warszawa 2000.
- Jajuga K., *Zarządzanie ryzykiem*, PWN, Warszawa 2007.
- Jakubczyc J., *Metody oceny projektu gospodarczego*, PWN, Warszawa 2008.
- Krupski R., Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa 2009.
- Pillkahn U., *Using Trends and Scenarios as Tools for Strategy Development*, Publicis Corporate Publishing, Siemens, Erlangen 2008.
- Porter M., *Strategia. Konkurencja. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1998.
- Ralston B., Wilson I., *The Scenario Planning Handbook. A Practitioner's Guide to Developing Strategies in Today's Uncertain Times*, Thomson South-Western, Mason 2006.
- Reinfuss R., *MBO – prosta i skuteczna technika zarządzania twoją firmą*, Helion, Gliwice 2009.
- Ringland G., *Scenario Planning*, John Wiley&Sons, Chichester 2006.
- Rokita J., *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005.
- Rue L., Holland P.G., *Strategic Management. Concepts and Experiences*, McGraw-Hill Publishing, New York 1989.
- Stabryła A., *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi*, PWN, Warszawa 2006.
- Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa 2007.
- Wright P., Pringle Ch.D., Kroll M.J., *Strategic Management. Text and Cases*, Allyn and Bacon, Boston 1992.

DECISION ANALYSIS IN DESIGNING A CORPORATE MANAGEMENT STRATEGY

Summary: The objective of this paper is to present general research approaches to the selection of a rational management strategy.

The decision analysis, understood in a universal sense, is a research process focused on the assessment of the generated options and the selection of rational (optimal) solutions.

The paper discusses the following topics: the scope of designing a management strategy, the methodology of developing a programme of corporate business activities (CBA), the techniques of selecting objectives, the decision rules for applying standard discount methods, and the aggregated assessment of a management strategy.

⁴ Opcje strategiczne są pierwotnymi i wstępnymi wersjami pełnego ujęcia strategii zarządzania.