

Zarządzanie wartością w małych i średnich przedsiębiorstwach

Wiesław Pluta

Współczesne przedsiębiorstwa, dostosowujące działalność do dynamicznych zmian zachodzących w gospodarce, są nastawione na zwiększanie swojej wartości. Oznacza to, że ich podstawowym celem stało się maksymalizowanie bogactwa właścicieli firmy.

Wybór strategii, dzięki której ten cel będzie osiągnięty w największym stopniu, i ustalenie wartości firmy wymagają rozległej wiedzy, obejmującej m.in. takie zagadnienia, jak:

- finansowa charakterystyka decyzji,
- analiza zarządzania przez wartość,
- fazy życia firmy,
- prognozowanie przyszłych przychodów ze sprzedaży,
- sposoby szacowania stopy dyskontowej,
- zastosowanie zmodyfikowanego modelu MVA w zarządzaniu firmą.

Spis treści

Wstęp

1. Finansowa charakterystyka decyzji .

- 1.1. Strumienie rzeczowe i finansowe .
- 1.2. Podstawowe cechy decyzji
- 1.3. Zmienna wartość pieniądza w czasie
- 1.4. Korzyść .
- 1.5. Ryzyko
- 1.6. Kryterium wyboru decyzji

2. Zarządzanie przez wartość (VBM)

- 2.1. Tradycyjne rozumienie celu działania firmy
- 2.2. Zmiana warunków funkcjonowania firmy
- 2.3. Nowa koncepcja zarządzania firmą - VBM
- 2.4. Dodana wartość rynkowa (MVA)
- 2.5. Istota zarządzania przez wartość

3. Model MVA i jego przystosowanie do wymagań zarządzania przez wartość

- 3.1. Ogólna koncepcja MVA
- 3.2. Modyfikacja modelu MVA

4. Fazy życia firmy

5. Prognozowanie stopy wzrostu sprzedaży

- 5.1. Szacowanie punktu zwrotnego rozdzielającego fazę wzrostu i fazę stabilizacji
- 5.2. Uproszczona procedura szacowania stopy wzrostu sprzedaży
- 5.3. Porównywalność wyników prognozy jednosegmentowej z dwusegmentową funkcją sprzedaży . .

6. Stopa dyskontowa - koszt kapitału

- 6.1. Przeciętny ważony koszt kapitałów
- 6.2. Koszty kapitałów obcych i własnych
- 6.3. Optymalna i docelowa struktura kapitałów .
- 6.4. Optymalny poziom długu .
- 6.5. Iteracyjna procedura szacowania docelowej struktury kapitałów .

7. Zastosowanie zmodyfikowanego modelu dodanej wartości rynkowej w zarządzaniu firmą Zira

- 7.1. Tradycyjna (księgową) analiza i ocena działalności firmy i jej wydziałów
- 7.2. Dodana wartość rynkowa strategii pasywnej - kontynuowanie dotychczasowej działalności
- 7.3. Dodana wartość rynkowa strategii umiarkowanie aktywnych
- 7.4. Dodana wartość rynkowa strategii aktywnej: zmian sprzedaży, kapitału pracującego netto i majątku trwałego
- 7.5. Finansowe charakterystyki wyróżnionych wersji zamierzeń strategicznych

Zakończenie

Załączniki

- Załącznik A. Dodana wartość rynkowa wydziałów B i C w strategii pasywnej
- Załącznik B. Dodana wartość rynkowa wydziałów B i C w strategii intensyfikowania sprzedaży
- Załącznik C. Dodana wartość rynkowa wydziałów A, B i C w strategii zmian zarządzania kapitałem pracującym netto
- Załącznik D. Dodana wartość rynkowa obliczona za pomocą podstawowego wzoru, tj. $MVA = Vop. - _TNOC$
- Załącznik E. Model stałego wzrostu
- Załącznik F. Finansowa ocena decyzji menedżerskich

Literatura

Fragment

Wstęp

Intensyfikujące się procesy globalizacji, upowszechnianie Internetu, a w przypadku naszego kraju wejście do Unii Europejskiej, powodują zmiany w zarządzaniu przedsiębiorstwami.

Coraz powszechniej odchodzi się od dotychczas stosowanych procedur na rzecz nowych, dostosowanych do dynamicznych zmian zachodzących w gospodarce. Jednym z istotnych wyznaczników zmian w zarządzaniu jest kierowanie się nowym celem, którym jest maksymalizacja wartości, a nie zysk netto firmy. Najogólniej można powiedzieć, że maksymalizacja wartości firmy jednocześnie prowadzi do maksymalizacji zamożności jej właścicieli. Podstawowym celem jest zatem maksymalizowanie bogactwa właścicieli firmy. Jednak ustalenie wartości firmy nie jest bezproblemowe. Jej obliczenie jest możliwe wtedy, gdy są znane wartości przyszłych (a nie historycznych) podstawowych kategorii finansowych. Umiejętność zatem przewidywania skutków bieżących decyzji jest zatem kluczową sprawą. Zbiór decyzji stanowi jak wiadomo strategię firmy. Strategię taką należy ocenić od strony osiągania podstawowego celu, którym jest maksymalizowanie majątku właścicieli firmy. Z wielu wypracowanych strategii należy następnie wybrać taką, dzięki której w największym stopniu będzie można osiągnąć cel firmy.

Tym właśnie problemom jest poświęcona ta książka. Pomaga ona zrozumieć pojęcie decyzji, przez opisanie podstawowych jej cech (rozdział 1). Przedstawiono w niej zarys pewnych procedur noszących nazwę zarządzanie wartością lub zarządzaniem przez wartość (Value Based Management - VBM) (rozdział 2). Dokonano prezentacji koncepcji obliczania dodanej wartości rynkowej (Market Value Added - MVA). Do celów zarządzania MSP szczególnie przydatna wydaje się modyfikacja tej procedury (rozdział 3).

Rozdziały 4 i 5 są poświęcone trudnym, przez naukę w stopniu niezadowalającym rozwiązanym, problemom związanym z prognozowaniem przyszłych przychodów ze sprzedaży. W rozdziale 5 jest zaprezentowana zaproponowana przez autora propozycja szacowania stopy wzrostu sprzedaży.

W kolejnym 6 rozdziale są podane proste sposoby (dostosowane do specyfiki MSP) szacowania stopy dyskontowej. Bez znajomości wartości kosztu kapitału pozyskiwanego przez firmę nie można dokonać szacunków wartości firmy.

Ostatni 7 rozdział jest kluczowy, ponieważ jest w nim zaprezentowanych pięć strategii. Każda z nich jest szczegółowo oceniana ze względu na dodaną wartość rynkową. Są w nim podane główne czynniki tworzące MVA w każdym z trzech wydziałów tej firmy oraz firmy jako całości. Rozdział ten kończą rozważania dotyczące mierników oceny rozważanych strategii z punktu widzenia osiągnięcia podstawowego celu firmy.

Należy wyraźnie podkreślić, że ta książka nie jest adresowana do instytucji, czy osób znajdujących się poza firmą (np. doradców inwestycyjnych, maklerów osób zarządzających funduszem inwestycyjnym itp.). Jest ona przeznaczona dla zarządów firm. Tylko zarządy firm mają pełną informację o planach strategicznych.

Nie wszystkie informacje z takich planów są udostępnione osobom trzecim. Podstawowym zamiarem autora było przekazanie wiedzy z obszaru zarządzania wartością firmy, którą mogą i powinni wykorzystać zarządzający firmami małymi i średnimi. Z tego punktu widzenia są prezentowane odpowiednie procedury.

Pojawia się tu pytanie, czy z wiedzy takiej mogą korzystać wszystkie MSP. Na pewno jest ona konieczna w firmach o ugruntowanej pozycji na rynku. W takich firmach, które przeszły okres "młodości" i znajdują się w początkowej fazie wzrostowej. Ich sprzedaż np. w ostatnich trzech, czterech latach wyraźnie się zwiększyła. W takich firmach istotne jest znalezienie odpowiedzi na pytanie, które z wytwarzanych wyrobów czy grup asortymentowych

produktów, wykorzystywanych linii produkcyjnych, czy komórek organizacyjnych przyczyniają się do wzrostu wartości firmy, a które do spadku tej wartości. Często błędne jest ocenianie efektywności wymienionych przykładowo "części składowych" firmy na podstawie tradycyjnych mierników np. zysków netto. Mierniki te bowiem mogą w sposób niewłaściwy (błędny) informować o pozytywnej ocenie grupy asortymentowej produktów czy linii technologicznych firmy.

Książka ta jest przede wszystkim adresowana do szerokiego kręgu osób zajmujących się zarządzaniem małymi i średnimi przedsiębiorstwami. Autor starał się przedstawić treści z obszaru zarządzania wartością firmy w sposób przystępny, a jednocześnie poprawny od strony merytorycznej i metodycznej.

Również studenci wszystkich kierunków studiów ekonomicznych i menedżerskich znajdą w niej wiedzę przydatną nie tylko w okresie studiów, ale również i w przyszłej pracy zawodowej. Nie można przygotować np. dobrego planu marketingowego czy zarządzania kadrami, jeśli nie są one konstruowane z punktu widzenia maksymalizacji zamożności właścicieli firmy.

Prezentowane w tej książce treści są na tyle uniwersalne, że w znacznym stopniu mogą być przydatne osobom zajmującym się zarządzaniem dużymi przedsiębiorstwami.