

**Stefan Wrzosek**

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

## **ZNACZENIE EFEKTYWNOŚCI EKONOMICZNEJ W PROCESACH DECYZYJNYCH PRZEDSIĘBIORSTW**

Kierowanie się efektywnością ekonomiczną – rozumianą jako relacja uzyskiwanych efektów do ponoszonych kosztów, wydatków lub zaangażowanych zasobów (pominiemy tu sprawę różnych możliwości definiowania i pomiaru tych kategorii) – w charakterze kryterium podejmowania decyzji w przedsiębiorstwach jest powszechnie akceptowane, stanowiąc podstawową zasadę warunkującą przetrwanie i rozwój przedsiębiorstw oraz maksymalizację korzyści przedsiębiorców. Mniej oczywiste jest to, czy to jedyne kryterium, czy w stosunku do każdej decyzji powinno być stosowane, a także jak należy je wykorzystywać – do optymalizacji czy też do znajdowania jedynie rozwiązań zadowalających. Trudność udzielenia odpowiedzi na te pytania wynika przede wszystkim z różnorodności podejmowanych w przedsiębiorstwach decyzji. Są to bowiem:

- decyzje powtarzalne, nawet rutynowe i rozstrzygnięcia problemów niepowtarzalnych,
- problemy o mniej lub bardziej złożonej oraz lepiej lub gorzej rozpoznanej strukturze (oparte na prostych lub złożonych, znanych lub nieznanach związkach przyczynowych, występujących w krótkich lub długich okresach).

Decyzji rutynowych zwykle nie ocenia się z punktu widzenia kryterium efektywności, a raczej jedynie z punktu widzenia zgodności z pewnymi procedurami normatywnymi. Jest to podyktowane właśnie przeświadczeniem, że tak jest bardziej efektywnie, bo indywidualne analizowanie takiej decyzji, w tym definiowanie problemu, poszukiwanie różnych sposobów jego rozstrzygnięcia, ich ocena i wybór, pociągałoby za sobą straty czasu i dodatkowe koszty, możliwe zaś do osiągnięcia przyrosty efektów (w stosunku do osiągalnych przy ustalonej procedurze) byłyby na tle tych kosztów żadne albo niewielkie. Natomiast porównywanie prawdopodobnych (oczekiwanych) efektów i kosztów powinno nastąpić podczas opracowywania owych procedur.

Decyzje o większym ładunku oryginalności zwykle wymagają postępowania wieloetapowego. Ich oryginalność wynika z niecodzienności problemu, a więc zwykle trzeba rozpocząć od jego definicji, w tym od określenia, na czym on polega, jakie czynniki go wywołały, które z tych czynników działają z największą mocą, czy istnieją współzależności pomiędzy tymi czynnikami, jakie efekty rozwiązania problemu mogą być ocenione jako pozytywne, czy i jak można określić gradację tych efektów, a więc określić i ewentualnie wybrać kryterium oceny, czy są i na czym polegają ograniczenia dopuszczalnych rozwiązań itd. Potem trzeba zgromadzić różne koncepcje rozwiązania problemu, a na koniec, gdy poprawnych (wykonalnych, nie naruszających ograniczeń, skutecznych) koncepcji jest więcej niż jedna, dokonać wyboru. Jest to jednak tylko standardowy układ etapów procesu decyzyjnego, do którego można wprowadzać, zależnie od specyfiki problemu i innych okoliczności, pewne zmiany. Może to być np. kilka powtarzających się par etapów poszukiwania (projektowania, uściślenia), wariantów rozwiązań i ich oceny oraz selekcji, zwłaszcza gdyby tych uściślonych wariantów mogło być szczególnie dużo. Może też na koniec być wprowadzona ocena przyjętego rozwiązania po realizacji, zwłaszcza gdyby podobny problem mógł wystąpić ponownie w przyszłości, a ta ocena *ex post* mogłaby posłużyć uczeniu się i weryfikacji przeprowadzonego postępowania decyzyjnego. Może także dojść do eliminacji etapu wyboru, czyli ograniczenia projektowania rozwiązań problemu do pierwszego zadowalającego. Stosuje się to przy szczególnie wysokich kosztach opracowywania rozwiązań, w razie wątpliwości odnośnie do doboru kryterium oceny, przy bardzo wysokim stopniu złożoności i kosztach rachunków optymalizacyjnych, ale także ze względu na napięty charakter rozwiązań optymalnych, zwłaszcza wyczerpywanie przez nie niektórych ograniczeń, czyli brak rezerw. Brak rezerw powoduje wysoką wrażliwość rozwiązań na zmiany niektórych uwarunkowań, a zatem obawę, że w razie innego niż przewidywane ukształtowania się tych uwarunkowań w procesie realizacji decyzji mogą powstać straty lub koszty z nawiązką niweczące różnicę efektywności pomiędzy rozwiązaniem optymalnym a innym dopuszczalnym.

Problemy niepewności i ryzyka w procesach decyzyjnych oraz problemy, które prowadzą jeśli nie do rezygnacji z możliwości wyboru, to w pewnym sensie do jej świadomego ograniczania, mogą wręcz powodować rozszerzenie rozumienia efektywności ekonomicznej lub połączenia kryterium efektywności z innymi kryteriami. Zupełnie powszechnie stosuje się metody oceny przedsięwzięć gospodarczych z użyciem jednocześnie kryterium efektywności ekonomicznej i kryterium ryzyka lub nawet subiektywnych ocen obu tych kryteriów. Stosuje się też szczególny dobór metod oceny efektywności do warunków niepewności, zwłaszcza metod opartych na pesymistycznych założeniach. Są to zagadnienia i metody powszechnie znane, z tego więc powodu nie będą tu bliżej prezentowane.

Bardziej interesujący wydaje się problem samoograniczania możliwości wyboru poprzez podporządkowanie decyzji bieżących strategiom czy też – szerzej –

problem współistnienia decyzji strategicznych i bieżących. Decyzje strategiczne mają zwykle długofalowe i nieodwracalne skutki, lecz są podejmowane w warunkach głębokiej niepewności, rozumianej nie tylko jako niemożność zadowalającego oszacowania prawdopodobieństwa zdarzeń istotnych dla decyzji, np. kształtujących dane wykorzystywane w procesie decyzyjnym. Ta niepewność zwykle dotyczy też struktury problemu. Jest on mianowicie kształtowany przez liczne czynniki i liczne związki przyczynowe pomiędzy czynnikami a wynikami, nasza zaś wiedza o tych czynnikach, a tym bardziej o charakterze tych związków, bywa niekompletna w stopniu uniemożliwiającym ujęcie problemu w model matematyczny. Z tego więc powodu decyzje strategiczne bywają podejmowane bez uwzględnienia wpływu wszystkich czynników i związków przyczynowych, z użyciem modeli ograniczonych, eksponujących znaczenie niektórych czynników bez odpowiedniego uzasadnienia. Efektywność jest w tym wypadku trudna do oceny, nieuchwytna, decyzje opierają się raczej na przeświadczeniu, że można wskazać rozwiązania strategiczne, ułatwiające osiąganie dobrych relacji efektów do nakładów w całym łańcuchach przyszłych decyzji operacyjnych, ale nie gwarantujące, że zawsze takie relacje wystąpią.

Problemy bieżące (operacyjne) mogą być ujmowane w bardziej przekonujące modele, z ilościowym wyrażeniem czynników kształtujących wyniki i związków przyczynowych pomiędzy czynnikami a wynikami, z mierzalnymi kryteriami oceny itd. Takie modele pozwalają oprzeć decyzję na rachunku ekonomicznym, są w oczach decydentów konkretne i przekonujące, pozwalają bowiem zmierzyć i ocenić efektywność. Mimo to wiadomo, że decyzje bieżące trzeba podporządkować strategicznym, bo nie chodzi o efektywność każdego działania cząstkowego, lecz o efektywność możliwie najbardziej rozbudowanych łańcuchów wzajemnie zależnych działań. Bardzo jednak trudno w poszczególnych przypadkach odrzucać rozwiązania wykazujące się mierzalną i wysoce prawdopodobną efektywnością z tego powodu, że nie są zgodne z koncepcjami strategicznymi o ledwie zarysowanym ukierunkowaniu na efektywność. Dlatego potrzebne i pomocne w rozstrzygnięciu takich dylematów są rozwiązania pozwalające konkretyzować i kwantyfikować efektywność decyzji długofalowych i łączyć w jednym modelu problemy długofalowe i bieżące, np. poprzez badanie wpływu rozstrzygnięć bieżących na kształtowanie się kryteriów oceny długofalowej efektywności. Takim rozwiązaniem jest podporządkowanie wszelkich decyzji w przedsiębiorstwie kryterium wartości tego przedsiębiorstwa i ujmowanie tych problemów w modele uwzględniające nierównocенność (zmienną wartość) pieniądza w czasie.

Dylematy wynikające z konieczności podporządkowania decyzji bieżących decyzjom strategicznym mimo niezgodności ocen mogą być rozmaite i występować przy różnych okazjach. Wiążą się m.in. ze strategicznymi cechami samych systemów zarządzania, np. zasadami podejmowania decyzji, w tym z wyborem pomiędzy kolegialnym i jednoosobowym podejmowaniem decyzji. Decyzje jednoosobo-

we, podejmowane przez doświadczonego i dobrze poinformowanego menedżera, zwykle bywają trafne, szybkie i niezbyt kosztowne, czyli efektywne. Mimo to często warto zrezygnować z tej efektywności pojedynczej decyzji po to, by poprawić możliwości podejmowania dobrych decyzji także w przyszłości, a także wytworzyć motywacje do sprawnej, zaangażowanej realizacji tej i innych decyzji, w tym do zapewnienia warunków jej efektywności, możliwych do korygowania w procesie realizacji. Dlatego ten doświadczony decydent powinien do podejmowania decyzji dopuszczać jej wykonawców, informować o problemie decyzyjnym, zasięgać ich opinii, przyjmować sugestie itd., choć może z tego powodu wydłużyć czas i podwyższyć koszty dochodzenia do rozstrzygnięcia. Ci wykonawcy mogą jednak w przyszłości zostać decydentami, więc powinni się tego nauczyć. Ponadto, uczestnicząc w procesie decyzyjnym, poznają istotę problemu i identyfikują się z nim oraz jego rozwiązaniem. Mogą do realizacji przystąpić z odpowiednim zrozumieniem jej istoty i znaczenia oraz odpowiednio umotywowani.

Podobny dylemat w warunkach turbulentnego otoczenia wiąże się z decyzjami o wyposażeniu przedsiębiorstwa w różne składniki majątku. Nasuwają się zwykle pytania: wyposażyć się w maszynę, czy zlecać usługi produkcyjne, kupić maszynę, czy wziąć w leasing operacyjny itd. Często nabycie może prowadzić do niższych kosztów produkcji, ale wynajęcie na krótszy okres lub rezygnacja z wyposażenia i zlecenie usług dają szansę bardziej elastycznych zachowań w razie zmian popytu, nowych rozwiązań przynoszonych przez postęp techniczny itd. Trudno w tych warunkach postanowić, ale jeśli strategia przedsiębiorstwa opiera się w znacznym stopniu na elastyczności jako istotnym czynniku sukcesu, wzrost zaś kosztów wytworzenia będzie niewielki, to za lepsze powinno być uznane rozwiązanie służące elastyczności.

## **THE SIGNIFICATION OF THE ECONOMIC EFFICIENCY IN THE COMPANIES DECISIONS PROCESSING**

### **Summary**

Aiming to high efficiency in firms is very complex especially because of necessity of submitting current decisions, which have actual, measurable effects, to less convincing strategic decisions. This often makes necessary to resign from very probable and measurable short term effects, to create conditions to achieve uncertain long time efficiency. An important way of integrating of current and strategic decisions is use the enterprise value criterion.