

Wykorzystane instrumentów ekonomiczno-finansowych i organizacyjnych w przedsiębiorstwach o trudnej sytuacji strategicznej – na podstawie wyników badań

Waldemar Gajda*

Streszczenie: *Cel* – Zidentyfikowanie oraz wykorzystanie systemu instrumentów ekonomiczno-finansowych i organizacyjnych stymulujących rozwój przedsiębiorstw znajdujących się w trudnej sytuacji strategicznej.

Metodologia badań – Do określenia sytuacji strategicznej przedsiębiorstw i identyfikacji instrumentów wykorzystano metodę analizy. W badaniach empirycznych wpływu zidentyfikowanych instrumentów na sytuację strategiczną przedsiębiorstw – metodę ekspercką, a do budowy działań rozwojowych – metodę scenariuszy.

Wynik – Zdiagnozowano i opracowano model sytuacji rynkowej przedsiębiorstw mających trudną pozycję rynkową. Zidentyfikowano 50 instrumentów ekonomiczno-finansowych i organizacyjnych. W wyniku przeprowadzonych badań empirycznych stworzono system instrumentów, na podstawie którego zbudowano scenariusz możliwych działań zmieniających trudną sytuację przedsiębiorstwa.

Oryginalność/wartość – Oryginalność podejścia do identyfikacji instrumentów determinujących funkcjonowanie przedsiębiorstw na podstawie strategicznych sfer funkcjonowania przedsiębiorstwa. Nowatorskie, niespotykane w literaturze stworzenie systemu instrumentów dających podstawę wykreowania efektywnych działań zmieniających trudną sytuację strategiczną firmy. Modelowe ujęcie trudnej sytuacji strategicznej, w którą można wkomponować obecnie funkcjonujące na rynku przedsiębiorstwa.

Słowa kluczowe: instrumenty, modele, scenariusze, sfery strategiczne

Wprowadzenie

Niniejszy artykuł jest jednym z cyklu czterech opracowań empirycznych mających na celu zidentyfikowanie oraz wykorzystanie systemu instrumentów ekonomiczno-finansowych i organizacyjnych stymulujących rozwój przedsiębiorstw w różnych sytuacjach strategicznych. W całym procesie badawczym wyselekcjonowano cztery modele sytuacji strategicznych od modelu trudnego, walczącego na rynku o przetrwanie, poprzez modele ze stabilną sytuacją strategiczną i poszukiwania szans rynkowych, aż po model dynamicznego rozwoju. Do jednej z czterech przedstawionych modelowo sytuacji strategicznych można przyporządkować każde istniejące w polskiej rzeczywistości gospodarczej przedsiębiorstwo.

* dr inż. Waldemar Gajda, Warszawska Szkoła Zarządzania - Szkoła Wyższa, ul. Siedmiogrodzka 3a, 01-204 Warszawa, waldgaj@vp.pl.

Niniejsze opracowanie dotyczy badań empirycznych przedsiębiorstw znajdujących się w modelu „trudnej sytuacji strategicznej”. Wykorzystując strategiczne sfery funkcjonowania podmiotów gospodarczych, zidentyfikowano najważniejsze instrumenty ekonomiczno-finansowe i organizacyjne, decydujące o możliwościach funkcjonowania i rozwoju współczesnych organizacji gospodarczych. Zidentyfikowane instrumenty posłużyły w przeprowadzonych badaniach empirycznych do stworzenia systemu narzędzi stymulujących działania zmierzające do wyjścia przedsiębiorstwa z trudnej sytuacji strategicznej. Na podstawie wyników badań i wykreowanego systemu instrumentów zbudowano scenariusz działań natychmiastowych, a następnie scenariusz możliwych działań rozwojowych na bazie dywersyfikacji.

1. Materiał, cel, metody i hipotezy badawcze

Materiał: badania empiryczne, przegląd literatury (ostatni materiał empiryczny otrzymano 17 stycznia 2014 roku).

Cel główny: zidentyfikowanie oraz wykorzystanie systemu instrumentów ekonomiczno-finansowych i organizacyjnych stymulujących rozwój przedsiębiorstw znajdujących się w trudnej sytuacji strategicznej.

Cele pomocnicze:

1. Modelowe ujęcie „trudnej sytuacji strategicznej”, w którą można wkomponować obecnie funkcjonujące na rynku przedsiębiorstwa.
2. Identyfikacja instrumentów ekonomicznych i organizacyjnych determinujących możliwości rozwojowe współczesnych podmiotów gospodarczych.
3. Badania empiryczne wpływu zidentyfikowanych instrumentów na możliwości wyjścia przedsiębiorstw z trudnej sytuacji strategicznej.
4. Wykreowanie scenariuszy możliwych działań zmieniających trudną sytuację firmy na podstawie wykreowanego systemu instrumentów.

Metody badawcze:

1. Do określenia modelowej trudnej sytuacji strategicznej przedsiębiorstw i identyfikacji instrumentów ekonomicznych oraz organizacyjnych wykorzystano metodę analizy.
2. Do stworzenia rankingu instrumentów ekonomicznych i organizacyjnych dla tego modelu wykorzystano badania empiryczne bazujące na metodzie eksperckiej, wywodzącej się z grupy metod inwencyjnych.
3. Do wykreowania efektywnych działań zmieniających trudną pozycję firmy wykorzystano metodę scenariuszy wywodzącą się ze zbioru metod prognostycznych, a konkretniej z grupy metod jakościowych.

Hipotezy i pytania badawcze:

1. W aktualnych warunkach ekonomicznych przedsiębiorstwa bez adekwatnie wygenerowanych i realizowanych działań rozwojowych nie mogą efektywnie funkcjonować i zajmować nowych, lepszych pozycji rynkowych.
2. Działania rozwojowe dla przedsiębiorstw w trudnej sytuacji strategicznej w swojej strukturze powinny uwzględniać kreatywną rolę instrumentów ekonomicznych i organizacyjnych.

Jako rozszerzenie i uzupełnienie tez badawczych, sformułowano następujące pytania badawcze:

- jakie instrumenty ekonomiczne i organizacyjne mają decydujący wpływ na działania związane ze zmianą trudnej sytuacji przedsiębiorstwa?
- przy wykorzystaniu jakich scenariuszy można zbudować efektywne działania rozwojowe dla przedsiębiorstw w trudnej sytuacji strategicznej?

2. Charakterystyka modelu „trudnej sytuacji strategicznej”

Rzeczywistość gospodarcza z jej turbulencją i następującymi po sobie kryzysami powoduje, że stosowane w praktyce style i metody zarządzania mogą okazać się mało efektywne. Przed kadrą kierowniczą przedsiębiorstw pojawia się wiele sytuacji decyzyjnych oraz dylematów dotyczących dysfunkcji w prowadzeniu podmiotów gospodarczych, w stosunku do których nie można wskazać jednoznacznego sposobu rozwiązania. Ma to wpływ na zróżnicowanie możliwości rozwojowych funkcjonujących w naszym kraju podmiotów gospodarczych. Tak więc, jedne z nich działają efektywnie mimo dużej turbulencji otoczenia i trwającego jeszcze kryzysu, a posiadany potencjał strategiczny wykorzystują we właściwy sposób, co umożliwia im utrzymanie zajmowanych pozycji rynkowych, a nawet planowanie rozwoju. Drugie zaś usiłują pokonać różnorodne trudności: strukturalne, organizacyjne czy ekonomiczne. Część tych przedsiębiorstw funkcjonuje w warunkach kryzysu. Dla tej grupy firm priorytetem nie jest rozwój, ale przede wszystkim przetrwanie i utrzymanie przynajmniej w części dotychczasowych pozycji rynkowych.

Funkcjonowanie w warunkach kryzysu przedsiębiorstwa prezentuje model „trudnej sytuacji strategicznej”. Sytuacja ta jest po części skutkiem występującego od 2008 roku kryzysu ogólnoswiatowego. Podmioty gospodarcze kwalifikujące się do tego modelu funkcjonują w warunkach kryzysu organizacyjnego i finansowego. Przedsiębiorstwo nie posiada rozpoznanego rynku, praktycznie prowadzi inwestycje tylko odtworzeniowe. Kontynuowanie dotychczasowego profilu działania związane jest z coraz mniejszą efektywnością i pogarszającą się sytuacją finansową. Sygnały rynkowe docierają z dużym opóźnieniem, permanentnie spada efektywność prowadzonej działalności, następuje utrata zajmowanej pozycji rynkowej. Najbardziej wartościowa część potencjału strategicznego przedsiębiorstwa, czyli zasoby ludzkie ukierunkowane są na walkę z kryzysem, wszechogarniający jest brak perspektyw rozwojowych i motywacyjnych. Stan ten powoduje poważne zagrożenie

nie tylko dla kontynuowania działalności gospodarczej, ale przede wszystkim dla istnienia podmiotu gospodarczego. Tak trudną sytuację przedsiębiorstwa potęguje jeszcze brak skutecznego programu strategicznego oraz rozbieżności wizji (koncepcji) funkcjonowania z realizowaną polityką strategiczną i zmianami zachodzącymi w otoczeniu.

3. Określenie strategicznych sfer funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw

W literaturze przedmiotu spotkać można różne podejścia do określenia strategicznych sfer funkcjonowania współczesnych organizacji gospodarczych i tak np.: L.W. Rue i P.G. Holland (1986: 430) wymieniają pięć obszarów strategicznych: marketing, produkcję, finanse, zasoby ludzkie oraz technikę i technologię; M.J. Stankiewicz (1995) wyodrębnił siedem sfer strategicznych, są to sfery: finansów, personelu, wytwarzania, produktu, badania i rozwoju, marketingu oraz osobno sferę zarządzania; H. Bieniok i J. Marek (1992) wytypowali dwanaście obszarów strategicznych firmy i są to: ogólne relacje z otoczeniem, technika, technologia i organizacja produkcji, strategia rozwoju produktu, strategia dystrybucji wyrobów, strategia promocji i reklamy, strategia cen, planowanie, gospodarka czynnikiem ludzkim, gospodarka majątkiem trwałym, gospodarka materiałowa, endogeniczne wyznaczniki procesu zarządzania, finanse-wyniki, koszty.

Analizując podejście do określania sfer strategicznych w literaturze przedmiotu należy stwierdzić, że wskazywanie czy mnożenie ich nie jest właściwym podejściem, gdyż powoduje rozproszenia działań na sfery istniejące w przedsiębiorstwie, ale mające marginalne znaczenie dla jego funkcjonowania i rozwoju.

W niniejszym artykule do określenia strategicznych sfer funkcjonowania współczesnych podmiotów gospodarczych wykorzystano łańcuch wartości. Narzędzie to, lansowane przez M.E. Portera (1990: 175), pozwala przedstawić w postaci sekwencyjnej wszystkie elementarne zbiory operacji (funkcji) zachodzących w przedsiębiorstwie od koncepcji biznesu, poprzez zakupy, wytwarzanie dóbr, serwis, dystrybucję i sprzedaż, aż po osiągnięty zysk.

Funkcje wchodzące w skład łańcucha wartości, wskutek wzajemnych interakcji i powiązań, pozwalają określić strategiczne sfery funkcjonowania, czyli elementy dynamicznej struktury, w których zachodzą procesy decydujące bezpośrednio o funkcjonowaniu i rozwoju organizacji gospodarczej we współczesnej gospodarce. Zidentyfikowanymi sferami strategicznymi dla współczesnych organizacji gospodarczych są:

1. **Sfera finansów**, która związana jest ze zbiorem kryteriów i reguł postępowania podporządkowanych bieżącemu funkcjonowaniu i realizacji strategicznego rozwoju, którymi kierują się zarządzający przedsiębiorstwem w trakcie podejmowania decyzji dotyczących pozyskiwania środków na finansowanie bieżących i przyszłych potrzeb oraz określenia kierunków i sposobów wykorzystania tych środków, przy uwzględnieniu istniejących szans, ograniczeń i związków z otoczeniem.

2. **Sfera zarządzania** z jej głównym celem procesualnym, jakim jest generowanie decyzji w czterech najważniejszych funkcjach zarządzania: planowaniu, organizowaniu, motywowaniu i kontroli. Sfera zarządzania bezpośrednio determinuje funkcjonowanie pozostałych sfer strategicznych, a tym samym i całego przedsiębiorstwa.
3. **Sfera personelu** jako zbiór zadań, które polegają na pozyskiwaniu, rozmieszczaniu, sprzyjaniu rozwojowi i motywowaniu pracowników potrzebnych przedsiębiorstwu, aby realizować jego cele. Kadra pracownicza w firmie spełnia równocześnie lub przeemiennie dwie podstawowe role: generatora aspiracji, potrzeb, inicjatyw oddziaływujących na firmę w celu uzyskania korzystnych dla siebie zmian oraz realizatora strategii, funkcji i zadań stanowiących istotę działalności podmiotu gospodarczego.
4. **Sfera wytwarzania dóbr** charakteryzowana poprzez: stan suprastruktury i parku maszynowego, stopień ich wykorzystania, organizację produkcji, działania dywersyfikacyjne związane z rozszerzeniem prowadzonego asortymentu oraz, jako podstawę, jakość. W sferze tej generowany jest najistotniejszy element przedsiębiorstwa, czyli produkt. Dlatego też o funkcjonowaniu i rozwoju firmy na rynku decyduje przede wszystkim właściwy dobór czynników produkcji wraz z ich adekwatnym pod względem efektywnościowym wykorzystaniem.
5. **Sfera marketingu** obejmująca działania związane: z analizą bieżącej sytuacji, z badaniami rynku oraz firmy, z tworzeniem kanałów dystrybucji oraz szeroko rozumianą promocją.

Każda decydująca o funkcjonowaniu i rozwoju współczesnych organizacji gospodarczych sfera strategiczna posiada swoje specyficzne instrumenty ją determinujące.

4. Identyfikacja instrumentów ekonomicznych i organizacyjnych determinujących możliwości rozwojowe przedsiębiorstw

4.1. Identyfikacja instrumentów ekonomicznych

Instrumenty ekonomiczne to narzędzia sfery finansów. Ze względu na zakres ich stosowania oraz specyfikę (bezpośrednim skutkiem ich działania jest realny ruch zasobów pieniężnych) zostały podzielone na egzogeniczne instrumenty ekonomiczno-finansowe oddziałujące na organizacje gospodarcze, a będące w dyspozycji danego państwa oraz na instrumenty endogeniczne, determinujące funkcjonowanie podmiotów gospodarczych, w głównej mierze będące w gestii zarządzających nimi.

Egzogeniczne instrumenty ekonomiczno-finansowe są jednoznacznie zaliczane do czynników ekonomicznego oddziaływania państwa na organizacje gospodarcze. Narzędzia typu bezpośrednich inwestycji z budżetu czy subwencji uważane są w warunkach gospodarki rynkowej za regulatory podaży. Bezpośrednim skutkiem ich oddziaływania jest zasilenie przedsiębiorstw w środki finansowe pochodzące z budżetu. Odmienny charakter posiadają instrumenty obciążające działalność organizacji gospodarczych, czyli

instrumenty podatkowe i to zarówno w formie stricte obciążeń podatkowych, jak: podatek VAT i akcyza, podatek dochodowy od osób prawnych, podatek od nieruchomości, podatek od środków transportowych, jak i quasi podatków typu: wpłaty z zysku, PFRON-u, składki na Fundusz Pracy, składki na ubezpieczenie społeczne pracowników oraz różnego rodzaju opłaty. Zidentyfikowane instrumenty egzogeniczne, jak: cła, taryfy, kurs walutowy, stopa procentowa determinują popyt i podaż, kształtują koniunkturę na rynku oraz umożliwiają racjonalną alokację czynników wytwórczych.

Endogeniczne instrumenty ekonomiczno-finansowe to typowe narzędzia gospodarki rynkowej, generowane w samej organizacji bądź narzędzia, których wykorzystanie pozostaje w dyspozycji zarządzających takimi organizacjami. Podstawowym instrumentem endogenicznym jest cena wytwarzanego dobra. To właśnie ten czynnik pozwala na: wypracowanie zysku (podstawowego, syntetycznego miernika efektywności gospodarowania), konkurowanie w danym segmencie rynku, kreowanie strategii cenowych. Zidentyfikowanymi pochodnymi tego narzędzia są: alokacja zysku, dająca zarządzającym możliwość dysponowania tą częścią zysku, która pozostaje w przedsiębiorstwie po odjęciu części przekazywanej obligatoryjnie państwu w formie podatków, opłat itp. oraz inwestycje i amortyzacja związane z tworzeniem nowych lub powiększeniem istniejących obiektów majątku trwałego. Do instrumentów endogenicznych zaliczono również rozpatrywane w szerokim ujęciu płaszczyzn odniesienia finansowanie działalności, czyli uzyskiwanie kapitału oraz dyspozycje kapitałem. Począwszy od pożyczek długookresowych i kredytu dostawcy, kredytu odbiorcy, kredytu kontokorrentowego, kredytu pod zastaw ruchomości, kredytu wekslowego po uzyskiwanie kapitału w formie kredytowania poprzez akcje i obligacje związane z rynkiem kapitałowym oraz kapitału o podwyższonym ryzyku, czyli Venture Capital. Do instrumentów endogenicznych sfery finansów oprócz w/w zaliczono także leasing oraz factoring.

4.2. Identyfikacja instrumentów organizacyjnych

Instrumenty organizacyjne determinujące funkcjonowanie współczesnych organizacji gospodarczych należy uznać za grupę narzędzi kierowania, mającą na celu kształtowanie form funkcjonowania. Bezpośrednim skutkiem ich oddziaływania są decyzje wyznaczające ramy działalności w zidentyfikowanych sferach strategicznych: personelu, marketingu, wytwarzania dóbr oraz zarządzaniu.

Dla identyfikacji instrumentów organizacyjnych przyjęto taki sam podział, jak czynników ekonomiczno-finansowych, na egzogeniczne i endogeniczne. Przy tym retrospektywnym założeniu instrumenty egzogeniczne to grupa narzędzi pozaekonomicznych, pozostających w gestii podmiotów kreujących politykę gospodarczą. Jako instrumenty nieparametryczne mogą posiadać formę: prawną, administracyjną bądź informacyjną. Forma prawna dotyczy: aktów normatywnych odnoszących się do struktury organizacyjnej, funkcjonalnej i własnościowej podmiotów. Forma administracyjna to: zarządzenia i uchwały

organów władzy o charakterze imperatywnym; koncesje, limity, licencje, zezwolenia; decyzje lokalizacyjne itd. Forma informacyjna związana jest z: prognozami rozwoju regionu i danego kraju; informacjami o planowanych zmianach strukturalnych w gospodarce; informacjami o sytuacji popytowo-podażowej itp.

Zidentyfikowane endogeniczne instrumenty organizacyjne to czynniki zdeterminowane przez rynek, ale będące w dyspozycji zarządzających organizacjami gospodarczymi.

W sferze personelu priorytetowym zadaniem zidentyfikowanych instrumentów jest pozyskiwanie, rozmieszczanie, sprzyjanie rozwojowi i motywowanie pracowników do realizacji celów przedsiębiorstwa poprzez instrumenty: doboru kadr, motywacji, oceny pracowników, kształcenia i wynagrodzenia.

W sferze marketingu zidentyfikowane instrumenty to: badanie rynku, badanie firmy, dystrybucja i promocja. Działania w tej sferze związane są: z analizą bieżącej sytuacji, z badaniami rynku oraz badaniami firmy, z ulepszeniem istniejących i tworzeniem nowych kanałów dystrybucji dóbr oraz szeroko rozumianą promocją.

Instrumenty w sferze wytwarzania dóbr, czyli: organizacja produkcji, dywersyfikacja i jakość bezpośrednio determinują: stan suprastruktury i parku maszynowego, stopień ich wykorzystania, organizację procesu produkcji, działania dywersyfikacyjne oraz poprawę jakości oferowanych dóbr.

Sfera zarządzania, z jej głównym celem procesualnym, jakim jest generowanie decyzji w czterech najważniejszych funkcjach zarządzania, to jest: planowaniu, organizowaniu, motywowaniu i kontroli, bezpośrednio determinuje funkcjonowanie pozostałych sfer strategicznych, a tym samym i całej organizacji gospodarczej. Zidentyfikowane narzędzia tej sfery to: system informacji, struktura organizacyjna, planowanie, kontrola oraz efektywność zarządzania.

4.3. Badania empiryczne wpływu zidentyfikowanych instrumentów na rozwój przedsiębiorstwa o trudnej sytuacji strategicznej

W niniejszym opracowaniu dla klasyfikacji i oceny instrumentów ekonomiczno-finansowych i organizacyjnych stymulujących działania rozwojowe w przedsiębiorstwach o trudnej sytuacji strategicznej wykorzystano metodę opinii specjalistów, wywodzącą się z grupy metod inwencyznych.

Podstawowym determinantem stosowania tej metody jest właściwy dobór specjalistów (ekspertów), stanowiących zespół współtwórców badania. W rozpatrywanej metodzie przyjmuje się, że specjaliści powinni być dobierani spośród znawców zagadnień merytorycznie związanych z przedmiotem badania, tak aby łącznie reprezentowali wszystkie dziedziny wiedzy i doświadczenia, jakie w istotny sposób dotyczą rozwiązywanego problemu. Spełniając te wymogi w przeprowadzonych badaniach, w skład zespołu do oceny i klasyfikacji instrumentów ekonomiczno-finansowych zostali wytypowani przedstawiciele zarządu i sfery finansów wybranych przedsiębiorstw (prezesi, główni księgowi, specjaliści

Tabela 1

Klasyfikacja instrumentów według rang ważności

Ranking	Instrumenty ekonomiczno-finansowe	Instrumenty organizacyjne
1.	Pożyczki długookresowe	Badanie rynku
2.	Amortyzacja	Organizacja produkcji
3.	Subwencje	Efektywność zarządzania
4.	Leasing	Dyweryfikacja
5.	Cena	Dobór kadr
6.	Kredyt dostawcy	Badanie firmy
7.	Kredyt odbiorcy	Struktura organizacyjna
8.	Taryfy	Planowanie
9.	Kredyt kontokorrentowy	Motywacja
10.	Bezpośrednie inwestycje z budżetu	Kontrola
11.	Alokacja zysku	Jakość
12.	Składka na ubezpieczenie społeczne	Ocena pracowników
13.	Podatek od nieruchomości	Dystrybucja
14.	Podatek transportowy	Promocja
15.	Kredyt pod zastaw ruchomości	System informacji
16.	Stopa procentowa	Prawne
17.	Oplaty	Administracyjne
18.	Podatek dochodowy od osób prawnych	Wynagrodzenie
19.	Kredyt wekslowy	Kształcenie
20.	Factoring	Informacyjne
21.	Vat i akcyza	
22.	Kurs walutowy	
23.	PFRON	
24.	Składka na Fundusz Pracy	
25.	Inwestycje	
26.	Cła	
27.	Venture Capital	
28.	Wpłaty z zysku	
29.	Obligacje	
30.	Akcje	

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

ds. finansów). Natomiast instrumenty organizacyjne oceniał i klasyfikował zespół reprezentujący pozostałe sfery strategiczne, czyli kadry, marketing, wytwarzanie dóbr oraz zarządzanie (tj. zarządzający przedsiębiorstwami, dyrektorzy i kierownicy działów kadr, marketingu i wytwarzania dóbr). Przyjęto następujący przebieg badań. Ekspertom przedstawiono założenia modelu przedsiębiorstwa z trudną sytuacją strategiczną. Do modelu załączono listę zidentyfikowanych instrumentów ekonomiczno-finansowych i organizacyjnych. Eksperci, bazując na doświadczeniu i wiedzy, każdemu z instrumentów nadali rangę ważności od 1 do 30 dla instrumentów ekonomiczno-finansowych i od 1 do 20 instrumentom

organizacyjnym w tym modelu. Wyniki poszczególnych ekspertów zostały przetransponowane na średnie arytmetyczne. Otrzymana suma determinowała miejsce instrumentu w rankingu ważności oraz stała się podstawą klasyfikacji instrumentów w modelu „trudnej sytuacji strategicznej”.

Zidentyfikowane instrumenty w toku badań empirycznych sklasyfikowano według kryterium wpływu danego instrumentu na możliwości rozwojowe przedsiębiorstwa będącego w trudnej sytuacji strategicznej. Najwyżej sklasyfikowane instrumenty ekonomiczno-finansowe i organizacyjne stworzyły system instrumentów, który był podstawą wykreowania możliwych scenariuszy działań rozwojowych, dających możliwość zajęcia nowej, lepszej pozycji strategicznej przez przedsiębiorstwo.

5. Scenariusze potencjalnych działań rozwojowych dla modelu „trudnej sytuacji strategicznej”

Do wykreowania potencjalnych działań rozwojowych dla zidentyfikowanego modelu „trudnej sytuacji strategicznej” wykorzystano metodę scenariuszy wywodzącą się ze zbioru metod prognostycznych, a konkretniej z grupy metod jakościowych. W naukach ekonomicznych do niedawna uważano, że budowanie scenariuszy jest domeną futurologii. Uznawano, że futuryści widzą w rozwoju myślenia strategicznego drogę do budowy nowego, „idealnego” porządku, a to jako założenie idealistyczne mija się z rzeczywistością gospodarczą. Jednak na początku lat siedemdziesiątych amerykański futurolog H. Kahna, jako ekspert RAND Corporation oraz Hudson Institute, zaadaptował metodę scenariuszy do opracowywania prognoz rozwoju ekonomicznego i gospodarczego (Kaczmarek 1995: 373). Od tego momentu metoda scenariuszy na stałe weszła do instrumentarium narzędzi ekonomicznych.

W niniejszym artykule na podstawie wyników badań empirycznych i stworzonego systemu instrumentów stymulujących działania rozwojowe dla przedsiębiorstw znajdujących się w trudnej sytuacji strategicznej przyjęto następujące scenariusze rozwojowe: scenariusz budowy strategii działań natychmiastowych oraz strategii dywersyfikacji działalności (Penc-Pietrzak 2010: 80–109; Szewczuk 1994: 17–28; Zelek 2008: 214–231).

Uwzględniając uwarunkowania podmiotów gospodarczych znajdujących się w modelu „trudnej sytuacji strategicznej”, z pragmatycznego punktu widzenia konieczne jest przygotowanie i wdrożenie w ramach proponowanego scenariusza-koncepcji działań natychmiastowych, a dopiero później wykreowanie docelowego programu rozwoju na bazie strategii dywersyfikacji działalności. Wyniki badań, wraz z dokonaną klasyfikacją instrumentów organizacyjnych i ekonomiczno-finansowych dla firm, w tym modelu tworzą system instrumentów oparty na: badaniu rynku, organizacji produkcji, efektywności zarządzania, dywersyfikacji działalności, doboru kadr, badaniu firmy, strukturze organizacyjnej oraz pożyczkach długoterminowych, amortyzacji, subwencjach, leasingu, cenach i kredytach. Na podstawie stworzonego systemu instrumentów może zostać zrealizowana strategia działań natychmiastowych, a następnie dywersyfikacji.

Scenariusz przygotowania zmian natychmiastowych w swojej treści powinien wskazywać przede wszystkim na konieczność reorientacji sposobu podejścia do procesów gospodarowania w objętym kryzysem przedsiębiorstwie. Podstawą opracowania scenariusza na tym etapie jest wykorzystanie instrumentów (wskazanych w badaniach empirycznych) spełniających warunki orientacji rynkowej i gwarantujących możliwość zmiany niekorzystnej sytuacji strategicznej. Tak więc, w pierwszym etapie zarządzający przedsiębiorstwem powinni, wykorzystując instrumenty ekonomiczno-finansowe jak pożyczki długoterminowe, amortyzacje, subwencje, ceny i kredyty, dążyć do skumulowania środków finansowych generowanych przez te instrumenty dla zabezpieczenia planowanych działań reorganizacyjnych. Następnie, poprzez wykorzystanie instrumentu badania firmy powinna zostać określona aktualna sytuacja w przedsiębiorstwie wraz z identyfikacją występujących dysfunkcji oraz przeszkód do pokonania typu kadrowego, organizacyjnego czy finansowego. Wynikiem tych działań powinna być sporządzona analiza sytuacji strategicznej, uwzględniająca mocne i słabe strony firmy oraz szanse i zagrożenia występujące ze strony otoczenia (Dess i in. 2007: 481). Podstawową funkcją analizy mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa jest diagnoza procesów i struktur, która powinna ujawnić potencjał i rzeczywiste możliwości organizacji. Silne strony firmy powinny posłużyć za podstawę do budowania na nich zmian natychmiastowych, a także docelowej strategii dywersyfikującej działalność. Natomiast identyfikacja słabych stron ma służyć korekcy i unikaniu zagrożeń (Pierścionek 2011: 87). W kolejnym etapie, będącym najistotniejszym w zmianach natychmiastowych, menedżment powinien, wykorzystując zgromadzone środki oraz dane z analizy firmy, przystąpić do działań reorganizacyjnych. Priorytetowym posunięciem w tym przypadku jest przeprowadzenie zmian usprawniających organizację dotychczasowej działalności podstawowej (instrument ten został wskazany na drugim miejscu w badaniach empirycznych). W taki sposób, aby ustalenie kolejności, czasu trwania i umiejscowienia w przestrzeni poszczególnych czynności podstawowych powodowało, że wytwarzanie dóbr będzie przebiegało bez przeszkód, a funkcje podsystemów wszystkich szczebli oraz przedsiębiorstwa jako całego systemu realizowane będą w sposób rytmiczny oraz najbardziej efektywny.

Dopiero po tych posunięciach możliwe jest podjęcie konkretnych działań związanych z budową strategii dywersyfikacji działalności. Strategia dywersyfikacji polega na celowym przegrupowaniu posiadanych na stanie przedsiębiorstwa zasileń rzeczowych, finansowych i ludzkich na działania zasadniczo różniące się od dotychczas realizowanych. koncepcja wykorzystania tej strategii dla firm będących w trudnej sytuacji zakłada spełnienie dwóch celów: po pierwsze pokrycie strat na działalności podstawowej dochodami z innych rodzajów działalności i po drugie wykorzystanie nadmiaru majątku trwałego. Tak więc, dywersyfikacja powinna powstrzymać postępujący kryzys dziedziny oraz poprawić pogarszający się standing finansowy przy realizacji powyżej wymienionych celów. Z drugiej strony dywersyfikacja ma zmniejszyć ryzyko związane z lokatą kapitału tylko w jednej dziedzinie wytwórczości. W warunkach dużej turbulencji otoczenia firma wielobranżowa ma znacznie większe szanse ustabilizowania swoich dochodów, a tym samym zapewnienia

sobie perspektyw stałego i zrównoważonego rozwoju. By jednak dywersyfikacja spełniła oczekiwania i okazała się trafionym biznesem, niezbędne jest dokładne rozpoznanie rynku poprzez wykorzystanie instrumentu jego badania (pierwsze miejsce w rankingu). Wyniki powinny dać odpowiedź, jakie istnieją możliwości dywersyfikacji działalności podstawowej. Instrumentem wspierającym te działania może być leasing. Scenariusz działań dywersyfikacyjnych zakłada, iż wszystkie nowo uruchamiane działalności powinny być wobec już prowadzonych komplementarnymi. Scenariusz nie zaleca inwestycji w dziedziny, które są dla przedsiębiorstwa zupełnie obce. W dalszym etapie scenariusza budowy strategii dywersyfikacji powinien ulec zmianie stan zorganizowania firmy, dostosowując ją do potrzeb zdywersyfikowanej działalności, a więc zmiana struktury organizacyjnej. Realizacja scenariusza budowy strategii dywersyfikacji działalności musi być oparta o sprawne i efektywne zarządzanie, które jest jednym z najważniejszych instrumentów decydujących o powodzeniu działań reorganizacyjnych w tak trudnej sytuacji przedsiębiorstwa. Sukces podejmowanych działań zależy również od doboru kadr i motywacji, jaką będą otrzymywali przeprowadzający zmiany i to zarówno te natychmiastowe, jak i dywersyfikujące działalność. Opracowanie i wdrożenie strategii dywersyfikacji nie zwalnia jednak kadry kierowniczej przedsiębiorstwa od prac nad dalszym programem wychodzenia z trudnej sytuacji, jak na przykład wypracowania podstaw do rozwinięcia dywersyfikacji ofensywnej typu inwestycyjnego.

Uwagi końcowe

Każdy podmiot gospodarczy funkcjonujący na zdynamizowanym i konkurencyjnym rynku posiada określoną sytuację ekonomiczną, organizacyjną i kadrową. Ta swoista triada wyznacza miejsce i pozycję przedsiębiorstwa w aktualnej rzeczywistości gospodarczej. Odzwierciedleniem tej rzeczywistości gospodarczej jest opracowany i wykorzystany w toku badań empirycznych model „trudnej sytuacji strategicznej”. W niniejszym artykule wykazano, że proces wychodzenia z trudnej sytuacji strategicznej, a przede wszystkim tworzenie działań rozwojowych, polega na synergicznym połączeniu i wykorzystaniu systemu instrumentów ekonomiczno-finansowych i organizacyjnych, gdyż to one stymulują i realizują założone cele i przyjęte koncepcje rozwojowe.

Tak więc, postawiona teza badawcza, wskazująca, że firma w aktualnych warunkach ekonomicznych nie może się rozwijać bez odpowiednio zaplanowanych i realizowanych działań rozwojowych, została potwierdzona w toku naukowym tego opracowania. Wygenerowany natomiast system instrumentów ekonomiczno-finansowych i organizacyjnych w ramach podjętych badań empirycznych wskazuje, iż to one spełniają kreatywną rolę w działaniach rozwojowych. Potwierdzają to zbudowane i przedstawione w pracy scenariusze działań natychmiastowych i dywersyfikacji oparte na wyselekcjonowanych instrumentach. Rozwiązanie to wyczerpuje założenia drugiej tezy badawczej, wskazującej, że działania

rozwojowe w swojej strukturze powinny uwzględniać twórczą rolę instrumentów ekonomicznych i organizacyjnych. Stworzony system instrumentów i zbudowane na jego podstawie scenariusze wychodzenia z trudnej sytuacji, a następnie dążenie do rozwoju, merytorycznie wyczerpują istotę celu głównego artykułu, ale również sformułowanych pytań badawczych.

Wartość merytoryczna i naukowa niniejszego opracowania dotyczy: konkretnego przełożenia teorii na praktykę gospodarczą; oryginalnego podejścia do identyfikacji instrumentów determinujących funkcjonowanie przedsiębiorstw na podstawie strategicznych sfer funkcjonowania przedsiębiorstw; nowatorskiego, niespotykanego w literaturze stworzenia systemu instrumentów dających podstawę wykreowania efektywnych działań, zmieniających trudną sytuację strategiczną firmy; modelowego ujęcia trudnej sytuacji strategicznej, w którą można wkomponować obecnie funkcjonujące na rynku przedsiębiorstwa.

Literatura

- Bieniok H., Marek J. (1992), *Wartościowanie mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji”, nr 3.
- Dess G., Lumpkin G., Eisner A. (2007), *Strategic Management*, McGraw-Hill Irwin, Boston, s. 481.
- Kaczmarczyk S. (1995), *Badania marketingowe, metody i techniki*, PWE Warszawa, s. 373.
- Penc-Pietrzak I. (2010), *Planowanie strategiczne w nowoczesnej firmie*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa, s. 80–109.
- Pierścionek Z. (2011), *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 87.
- Porter M.E. (1990), *Competitive Advantage*. The Free Press New York, Collier Macmillan Publishers, London, s. 175.
- Rue L.W., Holland P.G. (1986), *Strategic Management. Concepts and Experiences*, McGraw-Hill Inc., New York, s. 430.
- Stankiewicz M.J. (1995), *Identyfikatory zachowań strategicznych przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji”, nr 1.
- Szewczuk A. (1994), *Strategia firmy transportowej warunkiem do skutecznego działania. Kierownik, a współczesne problemy zarządzania firmą transportu samochodowego*, PTE, Szczecin–Świnoujście, s. 17–28.
- Zelek A. (2008), *Strategie biznesu od klasyki do postmodernizmu w zarządzaniu*, Wydawnictwo Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Szczecin, s. 214–231.

THE USAGE OF ECONOMIC AND FINANCIAL AS WELL AS ORGANISATIONAL INSTRUMENTS IN ENTERPRISES WITH DIFFICULT STRATEGIC SITUATION – ON THE BASIS OF RESULTS FROM THE CONDUCTED RESEARCH

Abstract: *Purpose* – To identify and use a system of economic and financial as well as organisational instruments which stimulate development of enterprises with a difficult strategic situation.

Design/Methodology/approach – Method of analysis was used to determine strategic situation of enterprises as well as to identify the instruments. The Delphi method was used in the empirical research into the influence of identified instruments on the strategic situation of enterprises, whereas scenario analysis was utilized in order to form development operations.

Findings – A model of market situation of enterprises with a difficult position on the market was diagnosed and formed. Fifty economic and financial as well as organisational instruments were identified. As a result of the conducted empirical research, a system of instruments was created which was the basis to form a scenario of possible operations which change difficult situation of an enterprise.

Originality/value – Innovative creation of a system of instruments providing basis to create effective operations which change a difficult strategic situation of enterprise which is not common in literature. Model depiction of a difficult strategic situation to which each of enterprises currently existing on the market may be subordinated.

Keywords: instruments, models, scenarios. strategic situations

Cytowanie

Gajda W. (2014), *Wykorzystane instrumentów ekonomiczno-finansowych i organizacyjnych w przedsiębiorstwach o trudnej sytuacji strategicznej – na podstawie wyników badań*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 802, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” nr 65, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, s. 329–341; www.wneiz.pl/frfu.

