

Wykorzystanie instrumentów ekonomiczno-finansowych i organizacyjnych w przedsiębiorstwach kreujących rozwój – wyniki badań

Waldemar Gajda*

Streszczenie: *Cel* – Zidentyfikowanie oraz wykorzystanie systemu instrumentów ekonomiczno-finansowych i organizacyjnych w przedsiębiorstwach kreujących rozwój.

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 rynkowy „dynamicznego rozwoju”, do którego zakwalifikowano przedsiębiorstwa posiadające bardzo dobrą sytuację strategiczną. Zidentyfikowano 50 instrumentów ekonomiczno-finansowych i organizacyjnych. W wyniku przeprowadzonych badań empirycznych stworzono system instrumentów, na podstawie którego zbudowano scenariusz strategii „lidera” dla analizowanych przedsiębiorstw.

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 strategii dynamicznego rozwoju firmy. Modelowe ujęcie bardzo dobrej sytuacji strategicznej, w którą można wkomponować najlepsze obecnie funkcjonujące na rynku przedsiębiorstwa.

Słowa kluczowe: instrumenty, modele, scenariusze, sfery strategiczne

Wprowadzenie

Niniejszy artykuł jest ostatnim 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, e-mail: waldgaj@vp.pl.

To opracowanie dotyczy badań empirycznych przedsiębiorstw posiadających bardzo dobrą sytuację strategiczną, kwalifikujących je do modelu „dynamicznego rozwoju”. Dla realizacji przyjętego celu głównego i przeprowadzenia badań empirycznych zidentyfikowano instrumenty ekonomiczno-finansowe i organizacyjne w aspekcie egzo- i endogenicznym, decydujące o możliwościach rozwoju analizowanych przedsiębiorstw. Podczas badań empirycznych bazujących na metodzie eksperckiej dokonano rankingu zidentyfikowanych instrumentów ekonomicznych i organizacyjnych. Instrumenty najwyższej sklasyfikowane w rankingu stworzyły system narzędzi stymulujących działania rozwojowe dla przedsiębiorstw kreujących rozwój. Na podstawie wyników badań i wykreowanego systemu instrumentów zbudowano scenariusz strategii „lidera” dla przedsiębiorstw kwalifikujących się do modelu „dynamicznego rozwoju”.

Należy jednak mieć na uwadze, że opracowany scenariusz nie jest panaceum i gotowym rozwiązaniem dla konkretnej firmy, jest on jedynie drogowskazem pokazującym możliwości wykorzystania instrumentów ekonomicznych i organizacyjnych w połączeniu z lateralnym myśleniem oraz posiadanym przez przedsiębiorców doświadczeniem dla stworzenia już konkretnych scenariuszy dla danej firmy.

1. Materiał, cel, metody i tezy badawcze

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

Cel główny – zidentyfikowanie oraz wykorzystanie systemu instrumentów ekonomiczno-finansowych i organizacyjnych w przedsiębiorstwach kreujących rozwój.

Cele pomocnicze:

1. Stworzenie modelowej sytuacji strategicznej, do której można zakwalifikować każde przedsiębiorstwo posiadające bardzo dobrą pozycję rynkową.
2. Identyfikacja instrumentów ekonomicznych i organizacyjnych determinujących rozwój współczesnych przedsiębiorstw.
3. Przeprowadzenie badań empirycznych wpływu zidentyfikowanych instrumentów na możliwości rozwojowe przedsiębiorstw znajdujących się w korzystnej sytuacji strategicznej.
4. Wykreowanie scenariusza strategii rozwojowej dla analizowanych przedsiębiorstw na podstawie badań empirycznych i stworzonego systemu instrumentów.

Metody badawcze:

1. Do określenia modelowej sytuacji strategicznej przedsiębiorstw z bardzo dobrą pozycją rynkową i identyfikacji instrumentów ekonomicznych oraz organizacyjnych wykorzystano metodę analizy.
2. Do stworzenia systemu instrumentów ekonomicznych i organizacyjnych dla modelu „dynamicznego rozwoju” wykorzystano badania empiryczne bazujące na metodzie eksperckiej wywodzącej się z grupy metod inwencyjnych.

3. Do wykreowania strategii „lidera” wykorzystano metodę scenariuszy wywodzącą się ze zbioru metod prognostycznych, a konkretniej z grupy metod jakościowych.

Tezy 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 zakwalifikowanych do modelu „dynamicznego rozwoju” w swojej strukturze powinny uwzględniać kreatywną rolę instrumentów ekonomicznych i organizacyjnych.

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

1. Jakie instrumenty ekonomiczne i organizacyjne mają decydujący wpływ na budowę strategii rozwojowej?
2. Przy wykorzystaniu jakich scenariuszy można zbudować efektywne działania rozwojowe dla analizowanych przedsiębiorstw?

2. Charakterystyka modelu „dynamicznego rozwoju”

Głównym celem strategicznym, do którego dąży wiele podmiotów gospodarczych w każdym segmencie rynku jest przedsiębiorstwo tożsame z modelem „dynamicznego rozwoju”. Firma taka posiada dobrze wykreowaną strategię działania, która w warunkach konkurencyjnych potwierdza swoją praktyczną skuteczność. Stale rosnący dochód ze sprzedaży produktów czy oferowanego asortymentu usług przy relatywnie niskich kosztach własnych sprawia, że nie występują zakłócenia w utrzymywaniu płynności finansowej firmy. Pozycja jej jest tak mocna, że każde pojawiające się zagrożenie zewnętrzne jest neutralizowane własnymi siłami bądź przy pomocy kooperantów. Kierownictwu firmy znane są dobra prosperity przedsiębiorstwa oraz świadomość, że jeżeli koniunktura ta nie zostanie efektywnie wykorzystana, to turbulentne otoczenie może doprowadzić firmę do przeciętności, czyli modelu stabilnego. Dlatego też przedsiębiorstwo stale pracuje nad wygenerowaniem najsukcesyjniejszych rozwiązań strategicznych.

3. Określenie strategicznych sfer funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw

W niniejszym artykule do określenia strategicznych sfer funkcjonowania współczesnych podmiotów gospodarczych wykorzystano łańcuch wartości (Gierszewska, Romanowska 2014: 134; Penc-Pietrzak 2010: 217). Narzędzie to, lansowane w największym stopniu 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:

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.

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.

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 przemiennie dwie podstawowe role: generatora aspiracji, potrzeb, inicjatyw, oddziałujących na firmę w celu uzyskania korzystnych dla siebie zmian oraz realizatora strategii, funkcji i zadań stanowiących istotę działalności podmiotu gospodarczego.

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 właściwy dobór czynników produkcji, wraz z ich adekwatnym pod względem efektywnościowym wykorzystaniem, przede wszystkim decyduje o funkcjonowaniu i rozwoju firmy na rynku.

Sfera marketingu, obejmującą 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,

oddziaływające 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

Tabela 1

Zestawienie zbiorcze narzędzi ekonomiczno-finansowych

Bezpośrednie inwestycje z budżetu państwa	Egzogeniczne instrumenty ekonomiczno-finansowe
Subwencje	
Podatek VAT i akcyza	
Podatek dochodowy od osób prawnych	
Podatek od nieruchomości	
Podatek od środków transportowych	
Wpłaty z zysku	
PFRON	
Składka na Fundusz Pracy	
Składka na ubezpieczenie społeczne pracowników	
Opłaty	
Cła	
Taryfy	
Kurs walutowy	
Stopa procentowa	
Ceny	Endogeniczne instrumenty ekonomiczno-finansowe
Amortyzacja	
Alokacja zysku	
Kredyt dostawcy	
Kredyt odbiorcy	
Kredyt kontokorrentowy	
Kredyt pod zastaw ruchomości	
Kredyt wekslowy	
Factoring	
Pożyczki długookresowe	
Akcje	
Obligacje	
Venture Capital	
Leasing	
Inwestycje	

Źródło: opracowanie własne.

i akcyza, podatek dochodowy od osób prawnych, podatek od nieruchomości, podatek od środków transportowych, jak i quasi-podatki 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 zarządzania.

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 ulepszaniem 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,

Tabela 2

Zestawienie zbiorcze narzędzi organizacyjnych

Instrumenty prawne	}	Egzogeniczne instrumenty organizacyjne
Instrumenty administracyjne		
Instrumenty informacyjne		
Dobór kadr	}	Endogeniczne instrumenty sfery personelu
Ocena pracowników		
Motywacja		
Kształcenie		
Wynagrodzenie	}	Endogeniczne instrumenty sfery marketingu
Badanie rynku		
Badanie firmy		
Kanały dystrybucji		
Promocja	}	Endogeniczne instrumenty sfery wytwarzania
Organizacja produkcji		
Dywersyfikacja działalności		
Jakość		
System informacji	}	Endogeniczne instrumenty sfery zarządzania
Struktura organizacyjna		
Planowanie		
Kontrola		
Efektywność zarządzania		

Źródło: opracowanie własne.

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 przedsiębiorstw w modelu „dynamicznego rozwoju”

W niniejszym opracowaniu dla klasyfikacji i oceny instrumentów ekonomiczno-finansowych i organizacyjnych stymulujących strategie rozwojowe wykorzystano metodę opinii specjalistów wywodzącą się z grupy metod inwencyjnych.

Badania empiryczne oparto na grupie najlepiej prosperujących polskich przedsiębiorstw branży transportowej. Przedsiębiorstwa te kwalifikowane są jako przedsiębiorstwa średniej wielkości. W badaniach wzięło udział 80 ekspertów, tj. prezesów, głównych księgowych, dyrektorów/kierowników działów finansów, przewozów, marketingu, logistyki i kadr.

Dobór takiego gremium pozwolił na spełnienie jednego z najważniejszych kryteriów stosowania metody eksperckiej, czyli właściwego doboru 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 (zarządcy, główni księgowi, dyrektorzy finansowi, specjaliści ds. finansów). Natomiast instrumenty organizacyjne oceniał i klasyfikował zespół reprezentujący pozostałe sfery strategiczne, czyli kadry, marketing, wytwarzanie dóbr oraz zarządzanie (tj. zarządzający przedsiębiorstwami, dyrektorzy/kierownicy działów kadr, marketingu, przewozów, logistyki). Należy również dodać, że część ekspertów biorących udział w badaniach przeprowadziła swoje przedsiębiorstwa od bardzo trudnych sytuacji strategicznych (porównywalnych z modelem „trudnej sytuacji”) poprzez pośrednie sytuacje strategiczne, aż do stanu obecnego odpowiadającego modelowi „dynamicznego rozwoju”.

Przyjęto następujący przebieg badań empirycznych. Ekspertom przedstawiono założenia modelu „dynamicznego rozwoju”. 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. Kolejnym etapem klasyfikacji było zestawienie rankingu instrumentów poszczególnych ekspertów, obliczenie średnich i na tej podstawie stworzenie rankingu opartego już na wynikach wszystkich ekspertów biorących udział w badaniach. Otrzymana suma determinowała

miejsce instrumentu w rankingu ważności oraz stała się podstawą klasyfikacji instrumentów w modelu „dynamicznego rozwoju”.

Instrumenty najwyżej sklasyfikowane w tym modelu stworzyły system instrumentów ekonomiczno-finansowych i organizacyjnych, dających możliwość budowy strategii rozwojowej dla analizowanych przedsiębiorstw o tak korzystnej sytuacji strategicznej. System, rozumiany jako uporządkowany zbiór elementów, które są zespolone lub powiązane w całość przez określone związki i zależności (Cygán 2013). Istotą systemu są relacje wejścia i wyjścia w systemie. Charakterystyka kreowanego systemu instrumentów na wej-

Tabela 3

Klasyfikacja instrumentów według rang ważności

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

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

ściu określa instrumenty, jakimi rynek (otoczenie) oddziałuje na przedsiębiorstwo, zaś na wyjściu systemu mamy instrumenty, jakimi przedsiębiorstwo może oddziaływać na rynek i konkurentów, budując skuteczne strategie rozwojowe.

Wykreowany zatem system instrumentów dla modelu „dynamicznego rozwoju” był podstawą budowy scenariusza strategii „lidera”, dającej możliwość zajęcia jeszcze lepszej pozycji strategicznej przez przedsiębiorstwo oraz mocne podstawy konkurowania na rynku przy połączeniu tych elementów i wykorzystaniu myślenia lateralnego (Knosala i in. 2014: 56).

5. Scenariusz budowy strategii „lidera” dla modelu „dynamicznego rozwoju”

Budowa strategii „lidera” przeznaczona jest dla najlepszych, kreatywnych przedsiębiorstw, znajdujących się w bardzo dobrej sytuacji ekonomicznej i organizacyjnej, kwalifikujących się do modelu „dynamicznego rozwoju”. Badania empiryczne dla tego modelu wskazały dwa najważniejsze instrumenty pełnego sukcesu rynkowego: cenę oraz jakość na pierwszych miejscach rankingu. To właśnie te instrumenty dają podstawę budowy scenariusza strategii „lidera”, opartego na uzyskaniu przywództwa kosztowego lub uzyskaniu dominacji na rynku ze względu na najwyższą jakość oferowanych dóbr (Szkoda 2012: 23; Zymonik i in. 2013: 35). Pełny system instrumentów dla tego modelu tworzą, oprócz ceny i jakości, efektywność zarządzania, kontrola, dobór kadr, system informacji, badanie rynku, motywacja, inwestycje, akcje, obligacje, Venture Capital, alokacja zysku oraz leasing.

Najskuteczniejszy scenariusz budowy strategii „lidera” powinien opierać się na racjonalizacji kosztów i strategicznej możliwości z tym związanej objęcia przywództwa kosztowego. Budowa strategii lidera kosztowego oparta jest na instrumentacie cenowym (Zelek 2008: 165; Olszewska 2008: 142). Niskie koszty to niska cena. By ją osiągnąć scenariusz zakłada racjonalizowanie wszystkich faz procesu powstawania wartości dodanej przedsiębiorstwa oraz wszystkich zjawisk kosztotwórczych w tym procesie. W praktyce to skoncentrowanie zasobów na najbardziej zyskowej produkcji, efektywnych rynkach, produktywnych jednostkach organizacyjnych i efektywnych funkcjach oraz wyeliminowanie produktów, rynków, funkcji i jednostek organizacyjnych, które nie zapewniają właściwego wykorzystania zasobów. W scenariuszu realizacji lidera kosztowego na konkurencyjnym rynku oprócz instrumentu cenowego bardzo istotną rolę odgrywa instrument efektywności zarządzania, a szczególnie funkcja kontrolna związana ze ścisłym nadzorem nad procesem powstawania i redukcji kosztów (instrumenty te zajęły drugie i trzecie miejsce w badaniach empirycznych). W scenariuszu budowy strategii „lidera” zwiększone zyski, wynikające z przywództwa kosztowego, muszą być reinwestowane, gdyż tylko przez systematyczną modernizację opierającą się na najnowocześniejszych rozwiązaniach podmiot gospodarczy może zachować silną pozycję na rynku. Stąd też, ważne jest miejsce w budowie tego scenariusza instrumentu ekonomiczno-finansowego, jakim są inwestycje, zwłaszcza związane z najnowocześniejszą technologią i systemami informacji.

Drugim, bardzo istotnym, czynnikiem pozwalającym na realizację strategii „lidera” jest osiągnięcie dominacji na rynku poprzez uzyskanie najwyższej jakości wytwarzanych dóbr. Zdominowanie konkurencji asortymentem dóbr o najwyższej jakości, ale także posiadanie nowoczesnej technologii wytwarzania, suprastruktury, jak i kompetencji, fachowości i otwartości pracowników jest podstawowym czynnikiem sukcesu w tej strategii. Priorytetowymi instrumentami realizacyjnymi tego wariantu scenariusza są przede wszystkim instrumenty związane z efektywnością zarządzania, motywacją, inwestycjami, innowacyjnością oraz alokacją zysku i instrumentami zasilania kapitałowego, jak akcje, obligacje, Venture Capital. Wykorzystanie instrumentów zasilania kapitałowego powinno dostarczyć środków finansowych na zakupy inwestycyjne przede wszystkim nowoczesnej technologii i suprastruktury, które stanowią podstawę produkcji dóbr na najwyższym poziomie. Pozostałe aspekty tworzenia strategii „lidera” w oparciu o najwyższą jakość wytwarzanych dóbr zależą już tylko od doboru kompetentnych ludzi i ich wiedzy do organizacji działań kreujących tę jakość (Zimniewicz 2014: 49).

Uwagi końcowe

Procedura formułowania i wdrażania scenariusza strategii rozwoju stanowi z jednej strony złożony proces, z drugiej zaś jest „sztuką” wykorzystania wszystkich szans i uniknięcia lub ograniczenia do minimum występujących zagrożeń. Proces tworzenia tego scenariusza przede wszystkim polega na wykorzystaniu arsenału instrumentów ekonomiczno-finansowych i organizacyjnych zidentyfikowanych w niniejszym artykule.

Całość opracowania wskazuje, że żadne przedsiębiorstwo, nawet posiadające najkorzystniejszą sytuację ekonomiczną i organizacyjną, tak jak to zostało zaprezentowane w modelu „dynamicznego rozwoju”, na obecnym rynku nie może się rozwijać bez adekwatnie zaplanowanej i realizowanej strategii. Potwierdza to zasadność przyjętej pierwszej tezy badawczej niniejszego artykułu. Wygenerowany natomiast system instrumentów ekonomiczno-finansowych i organizacyjnych w ramach podjętych badań empirycznych wskazuje, iż to one spełniają kreatywną rolę w tworzonych strukturach strategii rozwojowych analizowanych przedsiębiorstw. Potwierdza to zbudowany i przedstawiony w artykule scenariusz strategii „lidera”, oparty na wyselekcjonowanych i tworzących system instrumentach stymulujących rozwój. Rozwiązanie to wyczerpuje założenia drugiej tezy badawczej wskazującej, że strategię w swojej strukturze powinny uwzględniać twórczą rolę instrumentów ekonomicznych i organizacyjnych. Stworzony system instrumentów i zbudowany na jego podstawie scenariusz strategii działania merytorycznie wyczerpują również przyjęte cele tego opracowania, ale także wyczerpują istotę sformułowanych pytań uzupełniających do tez 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 strategii działania, modelowego ujęcia sytuacji strategicznych, w które można wkomponować każde obecnie funkcjonujące na rynku przedsiębiorstwo.

Literatura

- Cygan Z. (2013), *Metody i modele zarządzania w warunkach społeczeństwa wiedzy*, Oficyna Wydawnicza Warszawskiej Szkoły Zarządzania – Szkoły Wyższej, Warszawa.
- Gierszewska, G., Romanowska M. (2014), *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
- Knosala R., Boratyńska-Sala A., Jurczyk-Bunkowska M., Moczala A. (2014), *Zarządzanie innowacjami*, PWE, Warszawa.
- Olszewska B. (2008), *Zarządzanie strategiczne. Przedsiębiorstwo na progu XXI wieku*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Penc-Pietrzak I. (2010), *Planowanie strategiczne w nowoczesnej firmie*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Porter M.E. (1990), *Competitive Advantage*, The Free Press New York, Collier Macmillan Publishers, London.
- Szkoda J. (2012), *Systemy zarządzania jakością*, Instytut Transportu Samochodowego, Warszawa.
- Zelek A. (2008), *Strategie biznesu od klasyki do postmodernizmu w zarządzaniu*, Wydawnictwo Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Szczecin.
- Zimniewicz K. (2014), *Teoria i praktyka zarządzania. Analiza krytyczna*, PWE, Warszawa.
- Zimonik Z., Hamrol A., Grudowski P. (2013), *Zarządzanie jakością i bezpieczeństwem*, PWE, Warszawa.

THE USAGE OF ECONOMIC AND FINANCIAL AS WELL AS ORGANISATIONAL INSTRUMENTS IN ENTERPRISES CREATING THEIR DEVELOPMENT – RESULTS OF THE RESEARCH

Abstract: *Purpose* – To identify and use a system of economic and financial as well as organisational instruments in enterprises creating their development.

Methodology – 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 the identified instruments on the strategic situation of enterprises, whereas scenario analysis was utilized to form development operations.

Findings – Market model of the “dynamic development” was diagnosed and formed and enterprises having a very good strategic situation were qualified to it. 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 on the basis of which a leader strategy scenario for the analysed enterprises was formed.

Originality/value – Originality of approach concerning the identification of instruments which determine the operation of enterprises on the basis of strategic spheres of operation of an enterprise. Innovative creation of system of instruments providing basis to create strategy of dynamic development of the company which is not common in literature. Model depiction of a very good strategic situation to which each of the best enterprises currently operating on the market may be subordinated.

Keywords: instruments, models, scenarios, strategic situations

Cytowanie

- Gajda W. (2014), *Wykorzystanie instrumentów ekonomiczno-finansowych i organizacyjnych w przedsiębiorstwach kreujących rozwój – wyniki badań*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 804, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” nr 67, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, s. 37–48; www.wneiz.pl/frfu.