

Wiesław Danielak
Ewa Frankowska
Aneta Kułakowska

**ZARZĄDZANIE ORGANIZACJĄ
W ASPEKCIE FINANSOWYM
I STRATEGICZNYM**
UJĘCIE TEORETYCZNE I PRAKTYCZNE



Recenzent

dr hab. Renata Lisowska, prof. UŁ

AUTORZY	AFILIACJA
dr hab. inż. Wiesław Danielak, prof. UZ	Uniwersytet Zielonogórski
dr Ewa Frankowska	Szkoła Główna Służby Pożarniczej (Wydział Inżynierii Bezpieczeństwa Cywilnego)
st. kpt. dr Aneta Kułakowska	Szkoła Główna Służby Pożarniczej (Wydział Inżynierii Bezpieczeństwa Cywilnego)

ZARZĄDZANIE ORGANIZACJĄ W ASPEKTCIE FINANSOWYM I STRATEGICZNYM UJĘCIE TEORETYCZNE I PRAKTYCZNE

exante.com.pl, Wrocław 2017

Nie wszystkie prawa zastrzeżone: tekst niniejszej monografii jest dostępny na licencji
Creative Commons (CC BY-NC-ND 3.0 PL)

Uznanie autorstwa – Użycie niekomercyjne – Bez utworów zależnych.
Zezwala się na wykorzystanie publikacji zgodnie z licencją – pod warunkiem zachowania
niniejszej informacji licencyjnej oraz wskazania Wydawnictwa i Autorów jako właścicieli
praw do tekstu.

Treść licencji jest dostępna na stronie:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/pl/>

(Źródło zdjęć na okładce: pixabay.com/ PIR04D udostępnione na licencji
CC0 Public Domain, treść licencji jest dostępna na stronie:

<https://creativecommons.org/publicdomain/zero/1.0/deed.pl>).

Wersja elektroniczna monografii jest wersją pierwotną

Wydawnictwo Exante

Exante Wydawnictwo Naukowe
dr Klaudia Pujer
ul. Buforowa 24 lok. 10, 52-131 WROCLAW

tel. + 48 606 168 165
wydawnictwo@exante.com.pl
www.exante.com.pl

Ark. wyd. 7

ISBN 978-83-65374-27-1 (*wersja elektroniczna*)

ISBN 978-83-65374-26-4 (*wersja papierowa*)

Wiesław Danielak
Ewa Frankowska
Aneta Kułakowska

ZARZĄDZANIE ORGANIZACJĄ
W ASPEKCIE FINANSOWYM
I STRATEGICZNYM
UJĘCIE TEORETYCZNE I PRAKTYCZNE

MONOGRAFIA

Exante
Wrocław 2017

SPIS TREŚCI

WSTĘP	5
--------------------	----------

ROZDZIAŁ 1.

ISTOTA I ELEMENTY ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO W PRZEDSIĘBIORSTWIE	9
---	----------

Wiesław Danielak, Ewa Frankowska

1.1. UWAGI WPROWADZAJĄCE (EWA FRANKOWSKA)	9
1.2. POJĘCIE ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO I STRATEGII (WIESŁAW DANIELAK, EWA FRANKOWSKA)	11
1.3. PROCES ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO (WIESŁAW DANIELAK, EWA FRANKOWSKA)	18
1.4. ANALIZA STRATEGICZNA PRZEDSIĘBIORSTWA (WIESŁAW DANIELAK, EWA FRANKOWSKA)	23
1.5. PODSUMOWANIE (EWA FRANKOWSKA)	29

ROZDZIAŁ 2.

WYBRANE NARZĘDZIA I METODY WSPIERAJĄCE ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE W PRZEDSIĘBIORSTWIE	31
--	-----------

Wiesław Danielak, Ewa Frankowska

2.1. UWAGI WPROWADZAJĄCE (WIESŁAW DANIELAK)	31
2.2. ANALIZA SWOT (EWA FRANKOWSKA)	35
2.3. STRATEGICZNA KARTA WYNIKÓW (EWA FRANKOWSKA)	39
2.4. HOSHIN KANRI (EWA FRANKOWSKA)	44
2.4.1. <i>Wspólny schemat postępowania w Hoshin Kanri i TQM</i>	47
2.4.2. <i>Hoshin Kanri a Strategiczna Karta Wyników (BSC)</i>	50
2.5. PODSUMOWANIE (EWA FRANKOWSKA)	53

ROZDZIAŁ 3.

ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE W DZIAŁALNOŚCI MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW – W ŚWIETLE BADAŃ	55
--	-----------

Wiesław Danielak

3.1. CELE STRATEGICZNE MIKRO, MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW (MŚP)	55
3.2. PODEJMOWANE DZIAŁANIA STRATEGICZNE MŚP	58
3.2.1. <i>Podjęte na przestrzeni ostatnich trzech lat działania strategiczne</i>	58
3.2.2. <i>Obecnie realizowane cele ukierunkowane na rozwój</i>	60
3.2.3. <i>Aktualne działania sprzyjające kształtowaniu relacji z klientami</i>	61
3.3. PODSUMOWANIE	63

ROZDZIAŁ 4.
OPERACYJNE I STRATEGICZNE ZARZĄDZANIE FINANSAMI. STABILNA I EFEKTYWNA
STRUKTURA FINANSOWA ORGANIZACJI GOSPODARCZEJ JAKO WARUNEK JEJ ROZWOJU71

Aneta Kułakowska

4.1. UWAGI WPROWADZAJĄCE	71
4.2. ŹRÓDŁA FINANSOWANIA DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ	73
4.3. POLITYKA I GOSPODARKA FINANSOWA W PRZEDSIĘBIORSTWIE	79
4.4. ZNACZENIE PLANOWANIA FINANSOWEGO W PROCESACH GOSPODARCZYCH ORGANIZACJI.....	85
4.5. WPŁYW STRATEGII FINANSOWEJ NA ROZWÓJ ORGANIZACJI	90
4.6. ZARZĄDZANIE FINANSAMI W PRZEDSIĘBIORSTWIE.....	96
4.7. CZYNNIKI WARUNKUJĄCE STABILNOŚCI I BEZPIECZEŃSTWO FINANSOWE ORGANIZACJI.....	100
4.8. PODSUMOWANIE.....	107

BIBLIOGRAFIA	108
---------------------------	------------

WSTĘP

Zarządzanie strategiczne ukazuje funkcjonowanie i rozwój całego przedsiębiorstwa z perspektywy kadry kierowniczej najwyższego szczebla. Ma ono umożliwić przedsiębiorstwu tak ukształtować zasoby i kompetencje, aby mogło one sprostać wymaganiom dynamicznego otoczenia, pomóc w rozwiązywaniu problemów związanych z długoterminową działalnością oraz opracować strategię sprzyjającą istnieniu i rozwojowi przedsiębiorstwa.

Zmiany pojawiające się w bliskim i dalszym otoczeniu stawiają coraz to nowe wymagania i wyzwania przed przedsiębiorstwami. Właściciele, kierownicy, menedżerowie podejmują trudne decyzje dotyczące oferowanych produktów, świadczonych usług, wyboru rynków, technologii czy form współdziałania. Tym i wielu innym problemom muszą sprostać podmioty gospodarcze, aby osiągnąć stabilną pozycję na rynku, utrzymać ją i skutecznie wzmacniać.

We współczesnych, dynamicznych warunkach konkurowania zarządzanie strategiczne jest bardziej istotne niż kiedykolwiek wcześniej¹. Implikuje to zapotrzebowanie na gruncie praktyki na nowe teorie naukowe przyczyniające się do wyjaśniania zjawisk strategicznych.

Aby sprostać dynamicznie rozwijającemu się otoczeniu przedsiębiorstwa muszą prowadzić jego wnikliwą analizę, która pomoże przewidzieć potencjalne zagrożenia, ale również szanse rozwoju. W rozwiązywaniu tych problemów ma pomóc analiza strategiczna umożliwiająca zidentyfikowanie tkwiących w przedsiębiorstwie czynników o kluczowym dla niego znaczeniu oraz zmiennych występujących w otoczeniu.

Ważnym zagadnieniem jest wygenerowanie strategii, sprzyjającej istnieniu i rozwojowi oraz pozwalającej wyróżnić się na tle konkurencji. Aby określić strategię przedsiębiorstwa, należy właściwie podejść do tego zagadnienia. Trzeba skutecznie zarządzać przedsiębiorstwem, rozumieć jego problemy, a także analizować wszystkie czynniki z tym związane. Każda organizacja powinna posiadać własną strategię, uwzględniającą: misję, wizję oraz cele, które chce osiągnąć.

Pomimo, iż problematyka zarządzania strategicznego w małych i średnich przedsiębiorstwach (MŚP) nie doczekała się dotychczas równie głębokiego potraktowania, jak ma to miejsce w odniesieniu do dużych

¹ G. Bao, *What theories are needed for strategic management?*, „Nankai Business Review International” 2015, vol. 6, no. 4, p. 434.

przedsiębiorstw², to jednak nie oznacza, że przedsiębiorcy nie korzystają z tego dorobku. Małe i średnie przedsiębiorstwa funkcjonując w otoczeniu dużych firm czy współpracują z nimi. Stosują w różnym zakresie koncepcje i metody zarządzania strategicznego. Choć to ostatnie w małej firmie wydaje się bez porównania prostsze, to jednak opracowanie planu strategicznego jest dla małego przedsiębiorcy bardzo trudne³. Również wdrożenie go do praktyki napotyka na szereg utrudnień.

Monografia składa się z czterech rozdziałów.

W rozdziale pierwszym ukazano istotę zarządzania strategicznego i strategii. Przedstawiono elementy procesu zarządzania strategicznego. Podkreślono, że aby działania zarządzających były skuteczne, muszą zdobyć, osiągnąć i wykorzystać wiedzę strategiczną za pomocą gruntownie przeprowadzonej analizy strategicznej.

Rozdział drugi prezentuje wybrane instrumenty – metody i narzędzia zarządzania strategicznego, w tym możliwości i ograniczenia ich implementacji do praktyki zarządzania. Podkreślono, że potrzeba wykorzystywania narzędzi i metod zarządzania strategicznego w polskich organizacjach ciągle rośnie. W szczególności przedmiotem dużego zainteresowania teoretyków i praktyków zarządzania stała się Strategiczna Karta Wyników oraz japońska metoda zarządzania jakością Hoshin Kanri.

Rozdział trzeci monografii ukazuje kluczowe aspekty dotyczące zarządzania strategicznego w działalności małych i średnich przedsiębiorstw, w tym cele i zamierzenia strategiczne badanej grupy przedsiębiorstw.

Rozdział czwarty prezentuje teoretyczne uwarunkowania wpływu infrastruktury finansowej na realizację celów strategicznych i rozwój organizacji. Przedstawia on wybrane kluczowe zagadnienia dotyczące finansowych aspektów funkcjonowania organizacji w dynamicznym obrocie gospodarczym.

Publikacja omawia wybrane ważne i aktualne kwestie związane z zarządzaniem strategicznym w organizacjach. Przedstawiona problematyka ma znaczenie nie tylko teoretyczne, ale i praktyczne. Zagadnienia zaprezentowano tak w ujęciu przeglądowo-porządkującym, jak również uka-

² C. Suszyński, *Kształtowanie strategii małych i średnich przedsiębiorstw w świetle badań nad wykorzystaniem zewnętrznych doradców przez krajowe MSP*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie małych firm*, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2005, s. 79.

³ M. Romanowska, *Analiza i planowanie strategiczne w małej firmie*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie małych firm*, op. cit., s. 96.

zano konkretne rozwiązania optymalizujące działalność bieżącą, inwestycyjną i finansową przedsiębiorstw.

Żywimy nadzieję, że monografia stanie się cennym źródłem refleksji oraz poszukiwań badawczych.

ZESPÓŁ AUTORSKI

Wrocław 2017 r.

1

ISTOTA I ELEMENTY ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Wiesław Danielak, Ewa Frankowska

1.1. Uwagi wprowadzające (Ewa Frankowska)

„Zarządzanie strategiczne jest stosunkowo młodą dziedziną, czerpiącą z różnych tradycji, głównie ekonomii, teorii systemów i cybernetyki. Dodatkowo, pole zainteresowań badawczych zarządzania strategicznego jest tak szerokie, że częściowo pokrywa się z obszarami należącymi do innych dziedzin, m.in. socjologii, psychologii, marketingu czy finansów. Towarzyszy temu niejednoznacznie określony zakres znaczeniowy samego pojęcia *zarządzanie strategiczne*, które bywa definiowane w różny sposób”¹.

R.W. Griffin określił je jako: „proces zarządzania nastawiony na formułowanie i wdrażanie strategii, które sprzyjają wyższemu stopniowi zgodności organizacji z jej otoczeniem i osiągnięciu celów strategicznych”². Kluczowym pojęciem w zarządzaniu strategicznym jest strategia wywodząca się z misji firmy, która jest podstawą zapewniającą przedsiębiorstwu przetrwanie w trudnych okresach i rozwój w sprzyjającym otoczeniu. „Precyzuje się w niej sposób, w jaki firma chce być postrzegana przez swoich klientów i konkurentów”³. Misja i strategia wymaga określenia i dokonania wyboru: co produkować, dla kogo i jak utrzymać się na rynku. W literaturze przedmiotu można spotkać wyniki badań informujące, że średnio tylko 1/3 firm realizuje przyjęte cele strategiczne. Aby działania zarządzających były skuteczne muszą w pierwszej kolejności zdobyć, osiągnąć i wykorzystać wiedzę strategiczną za pomocą gruntownie przeprowadzonej analizy strategicznej, która stanowi punkt wyjścia do formułowania strategii, a z kolei strategia jest podstawą sukcesu firmy. Analiza strategiczna pozwala określić obecną, jak i przyszłą pozycję strategiczną firmy, zaś w formułowaniu strategii punktem wyjścia jest zwykle analiza typu SWOT (ang. *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) zaprezen-

¹ T.J. Dąbrowski, *Zarządzanie strategiczne i społeczna odpowiedzialność biznesu – od separacji do konwergencji*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2016, nr 2(39), s. 47.

² R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2016, s. 233.

³ M. Sierpińska, B. Niedbała, *Controlling operacyjny w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 2008, s. 310.

towana w dalszej części publikacji. Strategia zaś to plan działania organizacji, związany z jej obecną i przyszłą pozycją w otoczeniu, oraz pewien trwały i konkretny sposób działania. Opracowanie strategii przedsiębiorstwa oznacza dokonanie wyboru dziedziny działalności, w której chce ono być obecne, a także określenie zasobów, jakie są mu niezbędne do przetrwania i rozwoju. Uwzględnia się tu dwa aspekty strategii: przynależność do określonej grupy producentów lub dziedziny aktywności (sektor), oraz działanie przedsiębiorstwa na rynku podejmowane w celu osiągnięcia przez nie korzystnej pozycji konkurencyjnej w danym sektorze. Tradycyjne planowanie działalności – budżetowanie – wyraża się w jednostkach monetarnych i nie uwzględnia wielu tzw. słabych sygnałów, gdyż po prostu nie sposób ich wyrazić wartościowo. „Miary finansowe dotyczą bowiem przeszłości firmy. Są więc wynikiem działań firmy w przeszłych okresach i nie wskazują ani nie gwarantują, jaki będzie przyszły wynik firmy”⁴. Dlatego pomocna w tym zakresie jest stworzona na początku lat 90. XX w. przez R. Kaplana i D. Nortona⁵ metoda wszechstronnego doskonalenia działalności (*Balanced Scorecard*), zaprezentowana w dalszej części opracowania.

Kolejnym narzędziem wspierającym zarządzanie w przedsiębiorstwie jest japońska metoda strategicznego zarządzania jakością Hoshin Kanri, która została opracowana pod koniec lat 60. XX w. w Japonii. Obecnie (również w Polsce) stała się integralnym elementem wielu organizacji wdrażających nowe koncepcje zarządzania, takie jak: zarządzanie przez jakość (TQM, ang. *Total Quality Management*), Lean Management czy Six Sigma. „Wyzwaniom tym niejako naprzeciw wychodzi nowe myślenie w strategicznym zarządzaniu przedsiębiorstwem. Jest ono podejściem i narzędziem kształtującym przyszłość organizacji przez identyfikację źródeł powstałych problemów, zmiennych mogących przynieść poprawę sytuacji i rozwiązanie tychże problemów w wymiarze strategicznym. Podstawowe procesy związane z tak zdefiniowanym nowym myśleniem o zarządzaniu przedsiębiorstwem dotyczą przygotowania organizacji do zmian, systematycznie tworzonej innowacji, współpracy biznesu w sieci, budowania różnorodnych modeli biznesu w ramach jednej organizacji”⁶. W centrum zainteresowań współczesnej organizacji – jak pisze dalej M. Poniatowska-Jaksch – znajduje się klient, który odgrywa kluczową rolę w procesie definiowania i wdrażania strategii. Dotyczy to również narzędzi stosowanych

⁴ M. Sierpińska, B. Niedbała, *op. cit.*, s. 311.

⁵ R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Strategiczna karta wyników*, PWN, Warszawa 2009, s. 28.

⁶ M. Poniatowska-Jaksch (red.), *Narzędzia w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2016, ss. 9-10. Szerzej w: M. Poniatowska-Jaksch (red.), *Nowe myślenie w zarządzaniu strategicznym w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2015 r.

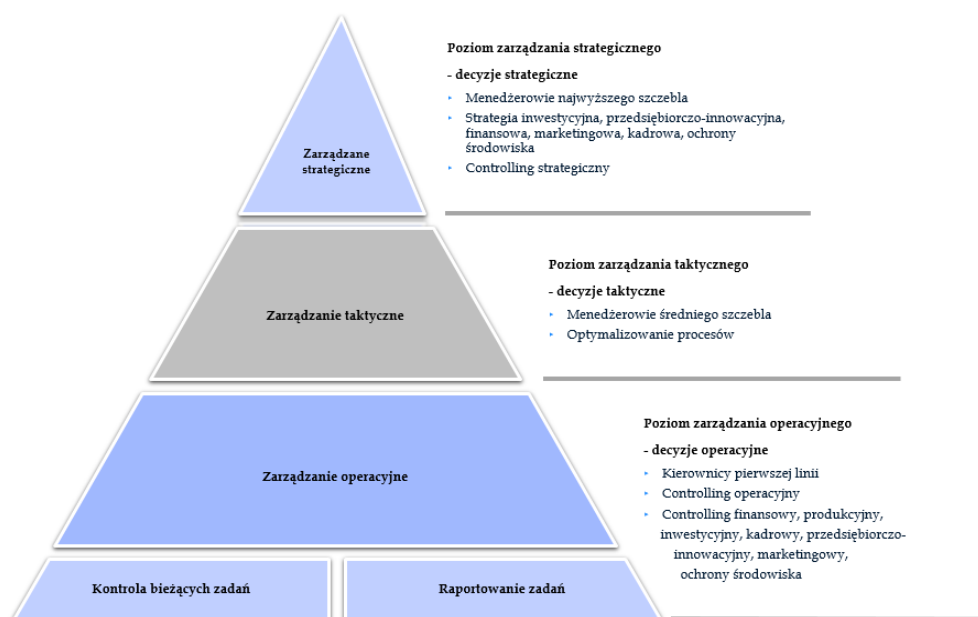
w strategicznym zarządzaniu przedsiębiorstwem, co stanowi przedmiot dalszych rozważań.

1.2. Pojęcie zarządzania strategicznego i strategii

(Wiesław Danielak, Ewa Frankowska)

Na różnych poziomach zarządzania rozwiązywane są problemy i podejmowane decyzje dotyczące zagadnień zarówno strategicznych, taktycznych jak i operacyjnych (rysunek 1).

Decyzje strategiczne są domeną kadry kierowniczej najwyższego szczebla i dotyczą alokacji i konfiguracji zasobów oraz kompetencji w odniesieniu do działań sprzyjających realizacji celów strategicznych, metod ich osiągania oraz monitorowania i kontroli planów strategicznych. Podejmowane decyzje dotyczą funkcjonowania przedsiębiorstwa jako całości w perspektywie długoterminowej.



Rysunek 1. Poziomy zarządzania w przedsiębiorstwie

Źródło: opracowanie własne (Wiesław Danielak).

Realizacja określonych części planu strategicznego ma miejsce na poziomie taktycznym w odniesieniu do kadry kierowniczej średniego szczebla podejmującej decyzje dotyczące urzeczywistnienia strategicznych planów działania. Na poziomie operacyjnym następuje uszczegółowienie

i przydział zadań do poszczególnych stanowisk oraz dobór metod i sposobów ich realizacji.

W literaturze istnieje wiele określeń ukazujących istotę zarządzania strategicznego. Część autorów skupia uwagę na aspektach funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa.

Zdaniem J. Penca zarządzania strategicznego sprowadza się do sterowania procesami funkcjonowania i rozwoju organizacji, a w szczególności tworzenia, dokonywania wyboru i implementacji strategii umożliwiającej budowanie wyróżniających zdolności, realizację wizji i poprawę własnej pozycji wśród konkurencji i otoczenia⁷.

W ujęciu Z. Drążka i B. Niemczynowicza „zarządzanie strategiczne będące kompleksowym ciągłym procesem zarządzania nastawionym na formułowanie i wdrażanie skutecznych strategii sprzyjających wyższemu stopniowi zgodności organizacji i jej otoczenia oraz osiągnięciu celów strategicznych”⁸, zmierza w kierunku formułowania długookresowych celów oraz sposobów ich efektywnej realizacji poprzez wdrożenie strategii przedsiębiorstwa.

Natomiast według M. Bielskiego „zarządzanie strategiczne zmierza do zapewnienia przetrwania i rozwoju organizacji w dłuższym horyzoncie czasowym”⁶. Z kolei G. Gierszewska przedstawia zarządzanie strategiczne „jako proces złożony z trzech etapów: analizy, planowania i zarządzania, rozumianego jako realizacja opracowanej strategii”⁷.

Z. Pierścionek określa je jako „zarządzanie przez strategię jako pewien racjonalny, kompleksowy, obiektywnie uwarunkowany zestaw działań kierownictwa”⁹. Różnice między definicjami są rezultatem nie tylko indywidualnych poglądów ich autorów, ale także ich podejścia do problematyki zarządzania strategicznego, a także czasu, w którym były formułowane. R. Nag i inni, podejmując próbę odpowiedzi na to pytanie, „przeprowadzili badanie polegające na przeglądzie tekstów z tego zakresu, poddaniu ich ocenie specjalistów, a następnie dokonaniu analizy semantycznej tych tekstów. Pozwoliło to na zidentyfikowanie sześciu elementów, które po połączeniu złożyły się na zaproponowaną przez tych autorów definicję.

⁷ J. Penc, *Podstawy nowoczesnego zarządzania, projektowanie warunków rozwoju i strategii organizacji*, 2005, s. 89,

http://www.edunice.pl/wp-content/uploads/2015/01/Zarz%C4%85dzanie-Strategiczne_do-zaliczenia.pdf (online: 16.04.2017).

⁸ Z. Drążek, B. Niemczynowicz, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2003, s. 14.

⁶ M. Bielski, *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa 2002, s. 167.

⁷ G. Gierszewska, *Zarządzanie strategiczne*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2000, s. 5.

⁹ Z. Pierścionek, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2007, s. 14.

Wskazano w niej, że obszar zarządzania strategicznego obejmuje najważniejsze zamierzone i wyłaniające się inicjatywy podejmowane przez menedżerów wyższego szczebla w imieniu właścicieli, wymagające wykorzystania zasobów w celu poprawy wyników firm w ich środowisku zewnętrznym¹⁰. Zarządzanie strategiczne można zdefiniować jako proces, w którego toku:

1. ustala się wizję i misję, określając w ten sposób kierunek, w jakim organizacja powinna zmierzać;
2. analizuje się otoczenie konkurencyjne w celu zidentyfikowania istniejących, powstających lub mogących powstać w przyszłości szans i zagrożeń;
3. Analizuje się własne zasoby i umiejętności, aby na tej podstawie ustalić swoje atuty i słabości;
4. kreuje się warunki i zasoby umożliwiające podejmowania działań w celu wykorzystania wyłaniających się sposobności do osiągnięcia sukcesów;
5. dokonuje się na tych podstawach wyboru najkorzystniejszej strategii;
6. ustala się właściwy sposób implementowania wybranej do realizacji strategii.

Część autorów zwraca uwagę na kluczową rolę strategii.

Według R.W. Griffina zarządzanie strategiczne jest procesem zarządzania strategią, który umożliwia „doskonałe” dostosowanie się organizacji do otoczenia i tym samym osiągnięcie założonych celów strategicznych¹¹. Zdaniem A. Kalety zarządzanie strategiczne rozumiane jest jako proces kreowania przyszłości przez ciągłe tworzenie i realizowanie strategii¹².

Zarządzanie strategiczne w ujęciu R. Krupskiego jest procesem definiowania i redefiniowania strategii w reakcji na zmiany otoczenia lub wyprzedzający te zmiany, a nawet je wywołujący, oraz sprzężony w nim proces implementacji, w którym zasoby i umiejętności organizacji są tak dysponowane, by realizować przyjęte długofalowe cele rozwoju, a także by zabezpieczyć istnienie organizacji w potencjalnych sytuacjach nieciągłości¹³.

¹⁰ R. Nag, D.C. Hambrick, M.J. Chen, *What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field*, „Strategic Management Journal” 2007, vol. 28, no. 9, p. 942.

¹¹ W.R. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2005, s. 244-245.

¹² A. Kaleta, *Zarządzanie strategiczne jako proces. Studium przypadków*, [w:] S. Nowosielski (red.), *Podejście procesowe w organizacjach*, WUE we Wrocławiu, Wrocław 2009, s. 53.

¹³ R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne, koncepcje, metody*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Lanego we Wrocławiu, Wrocław 2001, s. 97.

Z przedstawionych definicji wynika, że zarządzanie strategiczne to złożony proces, umożliwiający kierownictwu przedsiębiorstwa opracowanie i wdrożenie strategii rozwoju. Przyjęcie perspektywy długookresowej zapewnia lepsze dostosowanie organizacji do przyszłych warunków otoczenia.

W literaturze istnieje szereg definicji strategii będących wynikiem indywidualnych przemyśleń różnych autorów adekwatnie do czasu, uwarunkowań czy poziomu (sieci, korporacji, jednostki biznesu, funkcjonalnym), na którym opracowywana jest strategia.

Z perspektywy minionych dziesięcioleci i tworzących się szkół, podejść do strategii wyróżniono pięć kategorii, tj.¹⁴:

- planistyczne podejście do strategii (lata 1945-1974),
- pozycyjne podejście do strategii (lata 1974-1984),
- zasobowe podejście do strategii, także VBM (lata 1983-2008),
- innowacyjno-przedsiębiorcze podejście do strategii (ok. 2005-ok. 2013),
- sieciowe podejście do strategii (ok. 2010).

Strategia to złożony proces reagowania, pozwalający tworzyć i utrzymywać zadowalające relacje między celami przedsiębiorstwa i jego zasobami, a zmieniającymi się uwarunkowaniami powstającymi w otoczeniu, tak aby osiągnąć możliwie najwyższą sprawność¹⁵.

K. Obłój określa strategię jako przemyślaną, ogólną koncepcję działania, której realizacja zapewnia organizacji przewagę na rynku, mimo inteligentnego przeciwdziałania konkurencji¹⁶.

R. Krupski ukazuje strategię jako zachowania organizacji względem jej otoczenia i wnętrza, której istotę można analizować z dwóch perspektyw, tj.

1. strategia jako zbiór elementów i ich stałych zachowań oraz sprzężeń wewnętrznych i zewnętrznych,
2. strategia jako zbiór stanów i zbiór przejść między stanami.

Współczesne strategie to strategie wykorzystania szans rynkowych oraz chaosu – obejmujące zarówno inwestowanie w umiejętności operacyjne, jak i nowoczesne technologie oraz kształtowanie relacji współdziałania w formie aliansów strategicznych.

Strategię można zdefiniować jako koncepcję wyboru przedsięwzięć priorytetowych dla przyszłości¹⁷.

¹⁴ J. Niemczyk, *Logika rozwoju strategii*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości” 2014, t. 27, s. 69.

¹⁵ E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, H. Witczak, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2007, s. 57.

¹⁶ K. Obłój, *Mikroszkółka zarządzania*, PWE, Warszawa 1994, s. 63.

Według Z. Pierścionka strategia przedsiębiorstwa to zespół skoordynowanych, dostosowanych do sytuacji firmy oraz otoczenia, sposobów osiągnięcia celów tego przedsiębiorstwa¹⁸.

Według J. Jeżaka strategia to system pewnych wartości, przy pomocy których przedsiębiorstwo rozpoznaje i ocenia pojawiające się dla niego szanse i zagrożenia oraz, zgodnie z którymi, wybiera i podejmuje określone działania mające na celu zapewnienie mu długofalowej egzystencji¹⁹.

O ile w dużych przedsiębiorstwach o złożonych strukturach organizacyjnych, skomplikowanych układach kompetencyjnych i decyzyjnych zarządzanie strategiczne przeważnie przybiera postać sformalizowanych procedur, to w małych przedsiębiorstwach uważa się zwykle to za zbędne²⁰. Na ogół przedsiębiorcy samodzielnie podejmują decyzje strategiczne z uwagi na znajomość swojej firmy i realiów rynków lokalnych, na których działają.

Choć w małych firmach strategia często nie jest formalnie określona, niemniej jednak istnieje. Przejawia się w sformułowanej misji, wizji, kodeksach postępowania, podejściach do interesariuszy czy w sojuszach i partnerstwach²¹.

Przyjmuje się, że każde przedsiębiorstwo posiada strategię – choć niekoniecznie jasno sformułowaną i wyartykułowaną. W małych przedsiębiorstwach strategia nie musi mieć postaci formalnego dokumentu, lecz może funkcjonować w sferze niematerialnej, a konkretnie, w umyśle przedsiębiorcy. Ponadto przedsiębiorstwo kształtując relacje ze swoim otoczeniem (wpływając i pozostając pod jego wpływem), określa cele możliwe do realizacji.

Z badań J. Nesteraka wynika, że w 94% analizowanych przedsiębiorstw formalizuje się proces opracowywania strategii, która tworzona jest najczęściej na okres od 3 do 5 lat²². Monitorowanie realizacji strategii

¹⁷ A. Kaleta, *Strategia przedsiębiorstwa*, Wrocław 2004 s. 124, http://www.ue.wroc.pl/p/zagranica/summerschool/strategia_przedsiębiorstw_a.kaleta_2.pdf/ (online: 12.04.2017).

¹⁸ Z. Pierścionek, *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa 1997, s. 13.

¹⁹ J. Jeżak, *Strategiczne zarządzanie przedsiębiorstwem. Studium koncepcji i doświadczeń amerykańskich i zachodnioeuropejskich*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 1990, s. 14.

²⁰ A. Kaleta, *Zarządzanie strategiczne w małych przedsiębiorstwach – stereotypy a rzeczywiste potrzeby*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie małych firm*, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2005, s. 76.

²¹ B. Steyn, L. Niemann, *Enterprise strategy: A concept that explicates corporate communication's strategic contribution at the macro-organisational level*, „Journal of Communication Management” 2010, vol. 14, no. 2, p. 110.

²² J. Nesterak, *Skala wykorzystania narzędzi controllingu strategicznego w przedsiębiorstwach działających w Polsce*, „Studia Oeconomica Posnaniensia” 2016, vol. 4, no. 2, pp. 199-214.

charakterystyczne było dla 73,3% respondentów, przy czym stały proces monitorowania ma miejsce w odniesieniu tylko do 17,4% ogółu badanych.

Realizacji strategii towarzyszy dążenie do osiągnięcia efektywności organizacyjnej oraz przewagi konkurencyjnej, zwłaszcza, że nie każda organizacja posiada przewagę konkurencyjną²³.

Pomimo różnych interpretacji strategii należy stwierdzić, iż jest ona narzędziem zapewniającym firmie zdolność do zachowania równowagi w dynamicznym otoczeniu oraz trwałą egzystencję. Strategia odnosi się do przyszłości, uwzględnia czynniki otoczenia, potencjał firmy, wyznacza kierunki działania organizacji. „Małe przedsiębiorstwa dokonując wyboru swej strategii powinny korzystać z pełnej palety rozwiązań i unikać wyborów stereotypowych, gdyż w konkretnych okolicznościach bardzo różne rozwiązania mogą się okazać nie tylko realne, ale i optymalne”²⁴. To strategia wyróżnia przedsiębiorstwo od innych firm działających w branży i to od niej zależy czy firma odniesie sukces czy porażkę.

Według badań E. Tabaszewskiej dalekosiężne cele MŚP są określone na dużym stopniu ogólności, bez precyzowania ich w postaci wymiernej²⁵. Jednak część przedsiębiorców opracowuje plany ich osiągnięcia w formie pisemnej, w postaci biznes planu.

MŚP realizują różnorodne strategie. Na wybór danego rodzaju strategii wpływ ma szereg czynników istniejących wewnątrz przedsiębiorstwa i jego otoczeniu. Na przykład funkcjonowanie w otoczeniu innych firm zabiegających o tego samego klienta wymusza realizację strategii konkurencyjnej. Chęć wzmocnienia swojej pozycji na rynku pozwala na realizację alternatywnych strategii ofensywnych. Wejście do sieci handlowej i dostęp do jej punktów sprzedaży pomimo konieczności pokonania tzw. „barier na wejściu” wydaje się bardziej efektywny niż koncentracja sprzedaży w odniesieniu do małych punktów handlowych.

W procesie podejmowania decyzji strategicznych istotne jest wzajemne oddziaływanie czynników zewnętrznych i wewnętrznych. Wpływ na strategię mają zmiany w otoczeniu, zarówno w tym bliskim (branżowym), jak i dalszym, w tym ekonomicznym, społeczno-kulturowym, technologicznym, demograficznym oraz międzynarodowym. Często zachowania firm konkurencyjnych zachęcają do podejmowania nowych przedsięwzięć. Polscy przedsiębiorcy (w 78% przypadków) pozytywnie oceniają wpływ oto-

²³ S. Kim, *Strategic predisposition in communication management: Understanding organizational propensity towards bridging strategy*, „Journal of Communication Management” 2016, vol. 20, no. 3, p. 233.

²⁴ A. Kaleta, *Zarządzanie strategiczne w małych przedsiębiorstwach...*, op. cit., s. 79.

²⁵ E. Tabaszewska, *Elementy zarządzania strategicznego w małej firmie – wyniki badań*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie małych firm*, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2005, s. 136.

czenia biznesowego na funkcjonowanie firmy wskazując, że sytuacja na rynku i w branży zawsze była źródłem nowych pomysłów lub szans na rozwój firmy²⁶. Zatem sytuacja na rynku i branży wpływa na realizację strategii rozwoju.

Na zachowania strategiczne oddziałują nie tylko czynniki związane z makrootoczeniem i otoczeniem sektorowym, ale także relacje wewnętrzne (relacje pracownik-pracownik, przedsiębiorstwo-pracownik) i zewnętrzne (relacje przedsiębiorstwo-otoczenie konkurencyjne, czyli: reputacja firmy, innowacyjność, zasoby strategiczne)²⁷.

Wśród czynników wewnętrznych wpływających na strategię wymienić należy zdolność myślenia strategicznego; zdolność do zarządzania zasobami strategicznymi czy adaptacji i doskonalenia organizacji²⁸. Oprócz wskazanych zdolności, kluczowe mogą okazać się również strategiczne zdolności przywódcze dotyczące²⁹:

- umiejętności przewidywania, zwłaszcza gdy przedsiębiorstwa nie mają wystarczającej zdolności do przewidywania i analizy zmian pojawiających się w otoczeniu,
- podejmowania nowych wyzwań poprzez konfrontację własnych uprzedzeń czy promowanie dialogu z interesariuszami,
- umiejętnego interpretowania zjawisk i procesów,
- zdolności decyzyjnych i dokonywania trudnych wyborów przy podejmowaniu skomplikowanych decyzji,
- umiejętności porozumiewania się – synchronizacji oczekiwań, zainteresowań i różnic celów oraz oczekiwań interesariuszy,
- zdolności do uczenia się szybciej niż konkurenci, co może być trwałą przewagą konkurencyjną.

Wskazane powyżej uwarunkowania uwydatniają złożoną naturę zarządzania strategicznego i umiejętności w sferze formułowania oraz realizacji strategii.

²⁶ K. Obłój (red.), *Mapy poznawcze i strategie polskich firm*, PARP, s. 10, https://www.parp.gov.pl/images/PARP_publications/pdf/2013_mapy_panel_21381.pdf (online: 12.04.2017).

²⁷ D. Mierzwa, *Analiza zachowań strategicznych małych i średnich przedsiębiorstw na przykładzie branży mleczarskiej*, [w:] W. Danielak, D. Mierzwa, K. Bartczak, *Małe i średnie przedsiębiorstwa w Polsce szanse i zagrożenia rynkowe*, Exante, Wrocław 2017, s. 66.

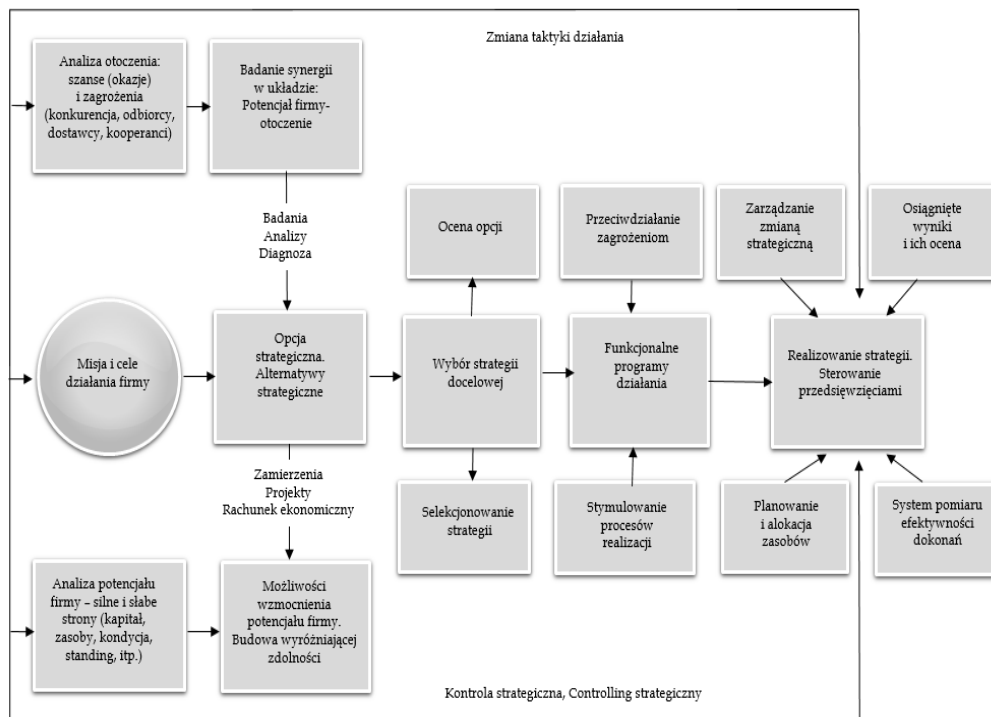
²⁸ J.A. Parnell, Z. Long, D. Lester, *Competitive strategy, capabilities and uncertainty in small and medium sized enterprises (SMEs) in China and the United States*, „Management Decision” 2015, vol. 53, no. 2, p. 405.

²⁹ P.J.H. Schoemaker, S. Krupp, *Overcoming barriers to integrating strategy and leadership*, „Strategy & Leadership” 2015, vol. 43, no. 2, pp. 23-32.

1.3. Proces zarządzania strategicznego

(Wiesław Danielak, Ewa Frankowska)

Proces zarządzania strategicznego obejmuje zespół czynności i działań począwszy od analizy strategicznej (identyfikacja mocnych i słabych stron firmy, szans i zagrożeń w otoczeniu), poprzez wygenerowanie i ocenę opcji strategicznych, następnie wybory strategiczne oraz implementację strategii (rysunek 2).



Rysunek 2. Model zarządzania strategicznego w firmie

Źródło: opracowanie własne (Wiesław Danielak) na podstawie J. Penc, *Podstawy nowoczesnego zarządzania, projektowanie warunków rozwoju i strategii organizacji*, Łódź 2005, s. 9, http://www.edunice.pl/wp-content/uploads/2015/01/Zarz%C4%85dzanie-Strategiczne_do-zaliczenia.pdf, (online: 12.04.2017).

W procesie realizacji zadań planowania strategicznego, kontroli strategicznej, sterowania strategicznego ma miejsce³⁰:

³⁰ A. Bienkowska, Z. Kral, A. Zabłocka-Kluczka, *Controlling strategiczny w zapobieganiu kryzysom organizacji*, [w:] J. Skalik (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Odnowa przedsiębiorstw – czego nauczył nas kryzys*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010, s. 301.

- formułowanie wizji, misji, celów strategicznych i strategii organizacji w wyborze racjonalnego wariantu strategii i wdrożenie go do realizacji;
- dekompozycja celów i zadań strategicznych, składających się na strategię organizacji, na cele i zadania taktyczne w poszczególnych obszarach funkcjonalnych lub procesach, a tych z kolei na cele i zadania operacyjne (działania bieżące), stanowiące bezpośrednią realizację zadań strategicznych i osiągnięcia celów strategicznych;
- analiza i ocena poprawności określania tendencji zmian dotyczących otoczenia;
- analiza i ocena realności celów strategicznych i stopnia ich osiągnięcia;
- analiza i ocena poprawności oraz skuteczności realizacji działań bieżących,
- formułowanie wariantów decyzji korekcyjnych w związku z zaistniałymi odchyleniami, odnoszącymi się zarówno do otoczenia, celów strategicznych, jak i do działań bieżących.

Głównym celem zarządzania strategicznego jest opracowanie i realizacja skutecznej strategii zmierzającej do wykorzystania szans i silnych stron przedsiębiorstwa, przy jednoczesnej minimalizacji wpływu zagrożeń, a także likwidacji słabych stron.

„Do pełnego zrozumienia praktycznego funkcjonowania zarządzania strategicznego konieczne jest zrozumienie składowych strategii, różnych szczebli strategii, a także rozróżnienie pomiędzy formułowaniem i realizacją strategii. Ogólnie rzecz biorąc, dobrze przemyślana strategia koncentruje się na czterech podstawowych dziedzinach: zasięgu, dystrybucji zasobów, wyróżniającej kompetencji i synergii”³¹.

Pierwszą z nich jest zasięg: jest to zespół rynków, na których organizacja będzie konkurować. Zasięg może być lokalny lub globalny np. marki samochodowe są zasięgiem globalnym, a marki np. Sokołów, SPC są zasięgiem lokalnym produkowanym w danym regionie.

Drugim obszarem jest dystrybucja zasobów: jest to sposób, w jaki organizacja rozdziela swe zasoby pomiędzy różne zastosowania np. jeżeli producent danej marki ma na rynku dwa różne produkty, z czego tylko jeden przynosi zyski a drugi „kuleje”, wtedy musi zainwestować część swoich zasobów w produkt „kulejący”. Tak więc strategia powinna obejmować zarys projektowanej alokacji zasobów organizacji pomiędzy różne zastosowania.

Trzecią dziedziną jest wyróżniająca kompetencja: czyli to, co organizacja robi szczególnie dobrze np. Mercedes stawia na bezpieczeństwo,

³¹ R.W. Griffin, *op. cit.*, s. 234.

komfort i wygodę jazdy. Kurierska firma Fedex postawiła na szybkość dostarczania paczek do klientów. Podczas dostarczania jednej z przesyłek samochód zepsuł się i wtedy firma wynajęła samolot tylko po to, aby paczka została dostarczona na czas.

Czwartą, ostatnią dziedziną, jest synergia: to sposób, w jaki różne dziedziny działalności firm uzupełniają się lub wspomagają. Na przykład marka Hugo Boss zajmuje się produkcją wysokiej klasy odzieży, jak i wysokiej klasy perfum.

Drugim etapem zarządzania strategicznego organizacji jest formułowanie strategii. Jest to proces określenia lub stworzenia przez organizację własnej i niepowtarzalnej strategii. Ustaleniu jej celów, które będą główną wytyczną rozwoju organizacji, w dłuższym okresie czasowym. Strategia musi być jasna i wyraźna, aby określić jak przedsiębiorstwo powinno wykorzystać dostępne zasoby i jak dostosować się do okazji i zagrożeń stwarzanych przez otoczenie, by osiągnąć rezultaty zgodne z zamiarem przedsiębiorstwa. Organizacje często posługują się ogólnym schematem formułowania strategii, na który składa się m.in: ustalenie celów strategicznych, czyli jasnego określenia celów, które organizacja planuje w danym czasie osiągnąć. Dokładne określenie celów przez przedsiębiorstwo pozwala lepiej gospodarować swoimi zasobami i efektywniej je realizować. Cele w działalności organizacji spełniają ważną rolę:

1. stanowią wskazówkę i nadają jednolity kierunek działaniom organizacji jako całości;
2. prawidłowo wytyczone cele ułatwiają planowanie;
3. właściwie ustalone cele mogą być źródłem motywacji do pracy dla wszystkich członków organizacji;
4. sprzyjają skutecznej ocenie całokształtu funkcjonowania organizacji.

Po ustaleniu celów strategicznych organizacja dokonuje analizy otoczenia. Obejmuje ona staranną ocenę otoczenia z punktu widzenia szans i zagrożeń, jakie może napotkać organizacja. Trzeba ustalić, jak odległe są cele organizacji, aby wykluczyć ewentualne zagrożenia oraz jakie są zasoby umożliwiające osiągnięcie celów. Źródłem informacji mogą być: Internet, czasopisma, informacje od bankowców, dostawców, pracowników, klientów, czy konsumentów oraz osobiste kontakty z menedżerami innych organizacji. Kolejnym etapem jest analiza wewnętrzna organizacji, która polega na dokładnej i szczegółowej diagnozie jej mocnych i słabych stron. Obejmuje szczegółową ocenę posiadanych czynników materialnych i niematerialnych określających potencjał przedsiębiorstwa. Zalicza się do nich zasoby ludzkie (kwalifikacje i umiejętności), rzeczowe (budynki, urządzenia), finansowe (przepływy gotówkowe, zdolności kredytowe) i informa-

cyjne (systemy informacyjne). Nie bez znaczenia są również pozycja rynkowa czy wysiłek badawczy i rozwojowy.

Po ustaleniu celów strategicznych i przeprowadzeniu analizy otoczenia i organizacji, zarządzający muszą dopasować mocne i słabe strony przedsiębiorstwa do odpowiadających im szans i zagrożeń tkwiących w otoczeniu. Między organizacją a otoczeniem zachodzi kilka szczegółowych relacji, a mianowicie:

1. mocne i słabe strony organizacji wiążą się z szansami i zagrożeniami występującymi w otoczeniu,
2. dobre strony organizacji należy skierować na szanse otwierające się w otoczeniu,
3. słabe strony organizacji mogą wywołać zagrożenie po stronie otoczenia,
4. organizacja powinna wykorzystać swoje mocne strony do odpierania zagrożeń z otoczenia.

Sformułowana strategia musi być wdrożona na trzech poziomach: na poziomie przedsiębiorstwa, autonomicznej jednostki gospodarczej (operacyjnej) i poziomie funkcjonalnym. Właściwa strategia gwarantuje wysoką efektywność ekonomiczną. Natomiast firma, która nie zdoła się wykreować jako system mogący realizować odpowiednią strategię na rynku, nie ma szansy na sukces. Rywalizacja ekonomiczna rozgrywa się zawsze między systemami strategicznymi o różnych właściwościach, a więc charakteryzujących się bardzo odmiennymi umiejętnościami i potencjałami. Przewaga jednego systemu strategicznego nad drugim wywodzi się właśnie z lepszej kombinacji różnych zmiennych, lepszego zgrania i większej spójności między różnymi elementami składowymi systemu.

Wdrażanie strategii do organizacji odbywa się:

- przez strukturę – struktura nie tylko wpływa na strategię, ale sama znajduje się pod jej wpływem;
- przez przywództwo – pomyślna realizacja strategii wymaga skutecznego przywództwa;
- przez systemy informacyjne i kontrole – menedżerowie formułujący strategię muszą mieć dostęp do informacji;
- przez zasoby ludzkie – dla realizacji strategii niezbędne są odpowiednie zasoby ludzkie;
- przez technikę – organizacja musi sobie zapewnić odpowiednie rozwiązania techniczne, aby skutecznie wdrażać swoje strategie.

Trzeba podkreślić, że „zarządzanie strategiczne jest kompleksowym i ciągłym procesem kierowniczym, którego celem jest formułowanie i wdrażanie skutecznych strategii sprzyjających nadrzędnemu priorytetowi

zgodności organizacji z jej otoczeniem i osiągnięciu celów strategicznych”³².

Wśród różnorodnych modeli zintegrowanego procesu zarządzania strategicznego na uwagę zasługuje model J. Penca. Ukazuje on, w sposób kompleksowy, działania i procesy, które mają największy wpływ na ostateczny sukces przedsiębiorstwa.

Dzięki zarządzaniu strategicznym poprzez ustalenie wizji i misji określa się kierunek, w jakim organizacja powinna zmierzać. Bada się otoczenie celem ustalenia pozycji strategicznej i konkurencyjnej przedsiębiorstwa, można określić powstałe lub mogące powstać w przyszłości szanse i zagrożenia.

W procesie zarządzania strategicznego analizuje się również własne umiejętności, jak i zasoby, pomagające „wyłowić” atuty i słabości.

Zintegrowany proces zarządzania strategicznego ukazuje całościowe spojrzenie na realizowane procesy zachodzące w przedsiębiorstwie, uwzględniające synergiczne podejście w relacjach przedsiębiorstwo-otoczenie (rysunek 3).

Uporządkowanie czynności i zadań w procesie formułowania i realizacji strategii rozwoju ukazuje model procesu zarządzania strategicznego. W praktyce, w zależności od koncepcji formułowania strategii, zastosowanie znajdują różne modele różniące się liczbą etapów, ich kolejnością oraz szczegółowymi rozstrzygnięciami uwzględniającymi system wartości uznawany przez naczelne kierownictwo.

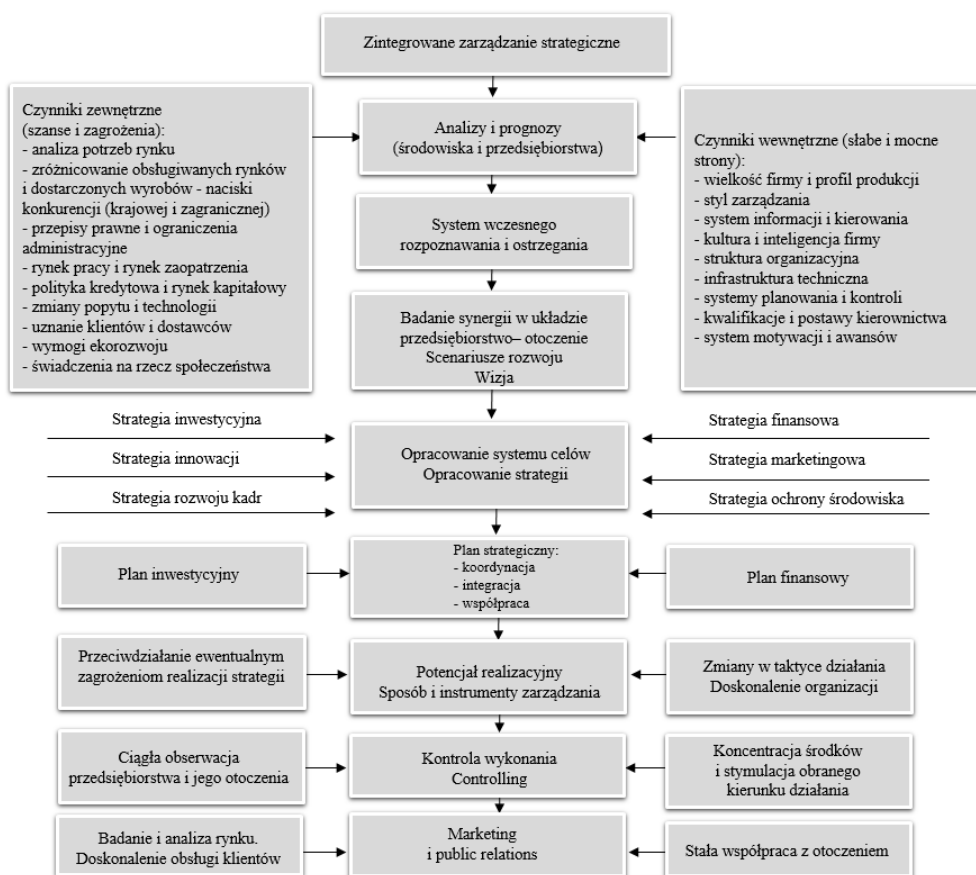
Im bardziej szczegółowy charakter przybierają strategiczne decyzje, tym mniej precyzyjne stają się deklaracje firm, co do zdefiniowanych zasad działania (dotyczy to m.in. planów inwestycyjnych, rozwoju kapitału ludzkiego, planów awaryjnych i kryzysowych)³³.

Efektom skupienia się przedsiębiorców na planowaniu doraźnym jest z jednej strony koncentracja uwagi na bieżącym funkcjonowaniu firmy, a z drugiej niemal całkowita utrata z pola widzenia planów strategicznego rozwoju³⁴. Weryfikację realizowanej strategii zapewnia kontrola strategiczna, służąca konfrontacji wytyczonych kierunków działania w zmieniających warunkach funkcjonowania. Dzięki systematycznie i kompleksowo prowadzonej weryfikacji strategicznej możliwa staje się identyfikacja istotnych czynników powodzenia, barier wdrożenia oraz określenie ich wpływu na realizowaną strategię.

³² R.W. Griffin, *op. cit.*, s. 262.

³³ W. Orłowski, R. Pasternak, K. Flaht, D. Szubert, *Procesy inwestycyjne i strategie przedsiębiorstw w czasach kryzysu*, PARP, Warszawa 2010, s. 45.

³⁴ *Ibidem*, s. 47.



Rysunek 3. Zintegrowany proces zarządzania strategicznego

Źródło: J. Penc, *Podstawy nowoczesnego zarządzania, projektowanie warunków rozwoju i strategii organizacji*, Łódź 2005, s. 94,

http://www.edunice.pl/wp-content/uploads/2015/01/Zarz%C4%85dzanie-Strategiczne_do-zaliczenia.pdf, (online: 12.04.2017).

Obecna metodyka i instrumentarium opracowywania, wdrażania i kontroli strategii proponuje skomplikowane procedury analityczne, których zastosowanie jest użyteczne jedynie w przypadku dużych firm, nie są one właściwe dla małych i średnich przedsiębiorstw.

1.4. Analiza strategiczna przedsiębiorstwa (Wiesław Danielak, Ewa Frankowska)

Działania współczesnych przedsiębiorstw, zmierzające w kierunku dostosowań do wymagań dynamicznie zmieniającego się rynku, powinny bazować na umiejętnej analizie strategicznej.

W ujęciu A. Stabryły analiza strategiczna jest „postępowaniem badawczym, którego celem jest z jednej strony ocena aktualnie realizowanej przez przedsiębiorstwo strategii zarządzania, z drugiej zaś wytyczenie praktycznie możliwych kierunków dalszej działalności, w związku z zaobserwowanymi zmianami w bliższym i dalszym otoczeniu”³⁵.

Z. Drążek oraz B. Niemczynowicz definiują analizę strategiczną, jako „zbiór metod oraz system działań do diagnozowania przedsiębiorstwa i jego otoczenia oraz zbadania ich obecnych i przyszłych stanów w celu zapewnienia długofalowego rozwoju firmy”¹⁶.

G. Gierszewska ukazuje analizę strategiczną w sensie czynnościowym oraz narzędziowym. „W sensie czynnościowym analiza strategiczna jest zbiorem działań diagnozujących organizację i jej otoczenie w zakresie umożliwiającym zbudowanie planu strategicznego i jego realizację. W sensie zaś narzędziowym analiza strategiczna jest zestawem metod analizy, które pozwalają na zbadanie, ocenę i przewidywanie przyszłych stanów wybranych elementów przedsiębiorstwa i jego otoczenia z punktu widzenia możliwości przetrwania i rozwoju”¹⁷.

A. Stabryła definiuje analizę strategiczną jako: „postępowanie badawcze, którego celem jest z jednej strony ocena aktualnie realizowanej przez przedsiębiorstwo strategii zarządzania, z drugiej zaś wytyczenie praktycznie możliwych kierunków dalszej działalności, w związku z zaobserwowanymi zmianami w bliższym i dalszym otoczeniu”¹⁸. Według niego koncentruje się ona na funkcji diagnostycznej i projekcyjnej. „Funkcja diagnostyczna ma wskazać, jakie są uwarunkowania zewnętrzne – przyjazne czy wrogie – następnie, w jakich dziedzinach może się badana firma rozwijać i skutecznie rywalizować z konkurentami (eliminując własne błędy i niesprawności), jaka jest generalna ocena jej organizacji i funkcjonowania”¹⁹. Z kolei „funkcja projekcyjna sprowadza się jedynie do przedstawienia ogólnego zarysu podstawowych wariantów przyszłych rozwiązań strategicznych”²⁰.

Według Z. Pierścionka „Analiza strategiczna określa pozycję strategiczną firmy obecną oraz w przyszłości”²¹.

³⁵ A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN Warszawa Kraków 2000, s. 137.

¹⁶ Z. Drążek, B. Niemczynowicz, *op. cit.*, s. 101.

¹⁷ G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2002, s. 5.

¹⁸ A. Stabryła, *op. cit.*, s. 137.

¹⁹ *Ibidem*, s. 137.

²⁰ *Ibidem*, s. 137.

²¹ Z. Pierścionek, *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa 1996, s. 102.

Analiza strategiczna jest analizą czynników determinujących strategię firmy. Pozwala określić obecną, jak i przyszłą pozycję strategiczną firmy. Jej aktualna sytuacja strategiczna określa pozycję konkurencyjną na tle sektora i podstawowe czynniki kształtujące obecną pozycję strategiczną; zaś w odniesieniu do przyszłości, analiza strategiczna wskazuje, jakie zmiany nastąpią w otoczeniu, a także jaki będą miały wpływ na działalność firmy, przy założeniu obecnej struktury działalności i zasobów firmy. „Analiza strategiczna i jej wyniki w takim ujęciu stają się kluczowym czynnikiem zwycięstwa przedsiębiorstw na rynku. Cechą charakterystyczną analizy strategicznej jest łączenie dwóch sposobów patrzenia na zarządzanie i dwóch źródeł informacji: jednoczesne badanie otoczenia i samej organizacji oraz konfrontowanie wyników tych badań w celu ustalenia jej potencjału rozwojowego”³⁶. „Wskazuje to także na obserwację zjawisk występujących wokół przedsiębiorstwa, co powinno mieć charakter pogłębiony z jednoczesnym ukierunkowaniem na sprzężenie zwrotne informujące o stanie przedsiębiorstwa i jego pozycji konkurencyjnej. Ponadto wiedza o rynku, konkurentach i klientach pozwala na okiełznanie niepewności towarzyszącej podejmowaniu ważnych decyzji biznesowych. Stąd pojawia się niezbędna analiza strategiczna”³⁷. Analiza strategiczna identyfikuje:

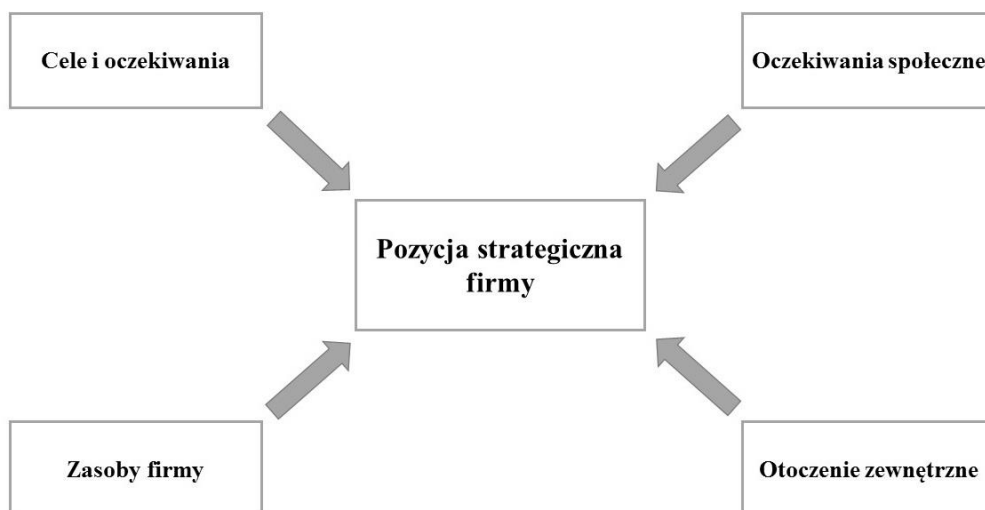
1. cele i oczekiwania ludzi i grup związanych z organizacją (menedżerów, właścicieli, pracowników),
2. wpływ tych celów i oczekiwań na pozycję firmy obecną oraz przyszłą.

Schemat wymienionych wpływów przedstawia rysunek 4.

Podstawę do opracowania strategii daje zatem łączne rozpatrzenie otoczenia zewnętrznego, celów i oczekiwań oraz zasobów organizacji we wzajemnych interakcjach. Analiza otoczenia i zrozumienie dominujących w nim wyzwań, szans i zagrożeń, wymaga spojrzenia na rozległe środowisko, w którym działa firma, i następnie na bardziej szczegółową analizę branży oraz grupy strategicznej, w ramach której firma przede wszystkim konkuruje. Analiza organizacji i zrozumienie jej sił oraz słabości wymagają uważnej analizy zasobów i umiejętności firmy. Kolejnym etapem jest sformułowanie wizji firmy, wybór rynków i produktów oraz modelu działania firmy, czyli optymalnego sposobu dostarczenia tych wyrobów bądź usług na dane rynki. Aby strategia była użyteczna należy przełożyć ją na funkcjonalne programy działań.

³⁶ M. Romanowska, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2004, s. 46.

³⁷ A. Jabłoński, M. Jabłoński, *Strategiczna Karta wyników (Balanced Scorecard). Teoria i praktyka*, Difin SA, Warszawa 2011, s. 31.



Rysunek 4. Determinanty pozycji strategicznej firmy

Źródło: opracowanie własne (Ewa Frankowska) na podstawie R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2016, s. 233.

Do takich standardowych programów zalicza się: marketing, finanse i koszty, zarządzanie ludźmi, produkcję i technologię, struktury i procedury działania organizacji. Końcowym elementem proponowanego modelu są efekty strategii. Pożądanym rezultatem jest oczywiście uzyskanie przewagi rynkowej nad konkurentami. Celem strategicznej diagnozy organizacji jest zrozumienie jej potencjału konkurencyjnego teraz i w przyszłości. Tworzywem dla tego potencjału są zasoby i umiejętności, które w porównaniu z konkurencją będą stanowiły o siłach i słabościach firmy na rynku. „Analiza strategiczna to postępowanie badawcze, którego celem jest z jednej strony ocena aktualnie realizowanych przez przedsiębiorstwo strategii zarządzania, z drugiej zaś wytyczenie praktycznie możliwych kierunków dalszej działalności, w związku z zaobserwowanymi zmianami w bliższym i dalszym otoczeniu”³⁸. „Po ustaleniu celów strategicznych i przeprowadzeniu analizy otoczenia i organizacji menedżerowie muszą dopasować mocne i słabe strony organizacji do odpowiadających im szans i zagrożeń tkwiących w otoczeniu. Ogólnie rzecz biorąc, celem tego procesu jest takie ustawienie organizacji względem otoczenia, by maksymalnie wykorzystać otwierające się w nim możliwości i uniknąć zagrożeń poprzez rozpoznanie atutów i słabości organizacji”³⁹.

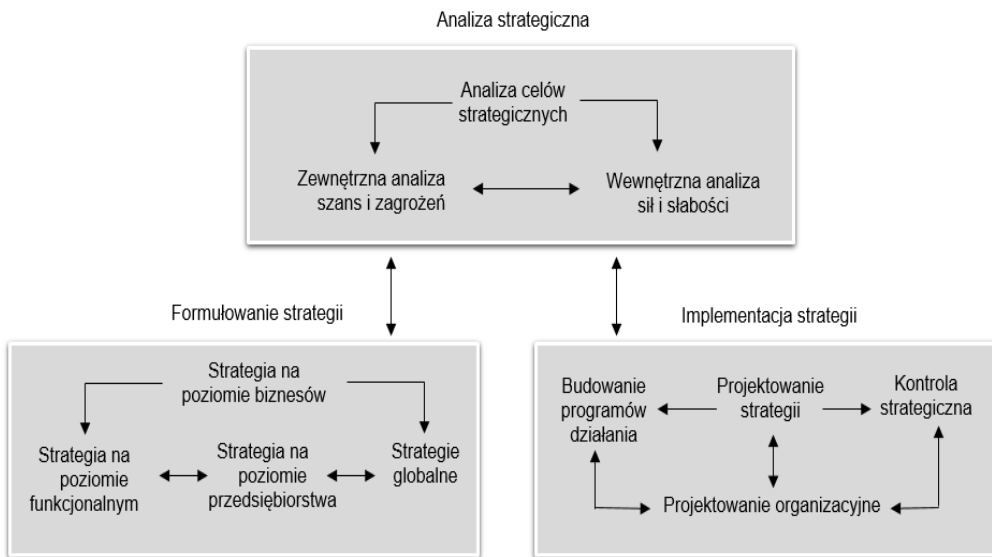
³⁸ A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PAN, Warszawa 2011, s. 137.

³⁹ R.W. Griffin, *op. cit.*, s. 239.

Wszystkie powyższe podejścia do analizy strategicznej ukazują ją jako proces umożliwiający zbadanie wnętrza organizacji i określenia jej słabych i mocnych stron oraz otoczenia zewnętrznego, w którym przedsiębiorstwo działa określając wynikające z niego szanse i zagrożenia, na podstawie których możliwe jest opracowanie skutecznej strategii firmy.

Za pośrednictwem analizy strategicznej istnieje możliwość dostępu jednocześnie do dwóch źródeł informacji, tj. dostarczanych na podstawie analizy otoczenia i potencjału przedsiębiorstwa oraz konfrontowanie wyników tych badań. Ponadto w wyniku analizy strategicznej ujawniają się opcje strategiczne, następuje wybór strategii oraz konstrukcja planu strategicznego wraz z propozycją jego realizacji.

Powyższe podejścia do analizy strategicznej ukazują ją jako proces umożliwiający zbadanie wnętrza organizacji i określenia jej słabych i mocnych stron oraz otoczenia zewnętrznego, w którym przedsiębiorstwo działa, określając wynikające z niego szanse i zagrożenia, na podstawie których możliwe jest opracowanie strategii a następnie jej realizacja (rysunek 5).



Rysunek 5. Komponenty zarządzania strategicznego

Źródło: G. Dess, A. Miller, *Strategic Management*, McGraw-Hill, New York 1993, s. 10.

Zakres analizy strategicznej obejmuje identyfikację i badanie⁴⁰:

- trendów i zjawisk, które występują w otoczeniu i stwarzają szansę lub zagrożenie dla dalszego rozwoju przedsiębiorstwa,
- konkurentów i ich potencjału konkurencyjnego,

⁴⁰ J. Skonieczny, *Analiza strategiczna*, [w:] Moszkowicz M. (red), *Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu*, PWE, Warszawa 2005, s. 225.

- sił i słabości przedsiębiorstwa,
- problemów strategicznych.

Przeprowadzenie pełnej analizy wszystkich trendów i zjawisk, które występują w otoczeniu wydaje się być niemożliwe, dlatego zakres analizy strategicznej obejmować powinien te obszary (firmy, sektora, makrootoczenia), które mają wpływ na opracowanie strategii.

Zarząd przedsiębiorstwa na podstawie posiadanej wiedzy, jak i doświadczenia określa zakres i głębokość analizy otoczenia i potencjału firmy adekwatnie do pojawiających się możliwości realizacji przyszłej strategii. Złe rozłożenie akcentów znaczeniowych charakteryzujące się nadmierną koncentracją kadry kierowniczej na problemach wewnątrzorganizacyjnych sprawia, że analiza otoczenia nie w pełni pozwala na dostarczenie informacji o trendach i zagrożeniach pojawiających się w otoczeniu.

Wieloczynnikowa analiza strategiczna ma umożliwić nie tylko dostrzeżenie zagrożeń, ale również pojawiających się szans stanowiących podstawę w kierunku racjonalnego planowania przyszłości oraz budowania strategii pozwalającej na wykorzystanie szans. Analiza otoczenia powinna być prowadzona w takim zakresie i takimi metodami, aby w końcowym efekcie opracować i wdrożyć skuteczną strategię.

„Warunkiem sukcesu zarządzania strategicznego w małej firmie jest nie tyle wzbogacanie zestawu tych metod i zakresu ich szczegółowości, co systematyczne korzystanie z podstawowych narzędzi planowania strategicznego, takich jak: analiza otoczenia, porównywanie się z konkurentami, prognozowanie zmian; posługiwanie się, na co dzień, systemem informacji strategicznej”⁴¹.

Przejrzystość struktur organizacyjnych, szybkość przepływu informacji, niewielka liczba szczebli kierowania oraz brak anonimowości pracowników i funkcji sprawiają, że małe i średnie przedsiębiorstwa cechują się wyższą elastycznością działania niż duże podmioty, co skutkuje szybszą reakcją na zmiany w otoczeniu, w tym zmiany popytu czy zachowania klientów⁴².

Analiza strategiczna dostarcza przedsiębiorstwu informacji, jaką strategię przyjmą, by utrzymać się na rynku, pokonać konkurentów, wykreować przewagę konkurencyjną i osiągnąć zysk. Według badań K. Obłója, aż 82% przedsiębiorców i menedżerów deklaruje, że systematycznie zbiera

⁴¹ M. Romanowska, *Analiza i planowanie strategiczne w małej firmie*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie małych firm*, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2005, s. 102-103.

⁴² J. Jaworski, *Informacja finansowa w zarządzaniu małym przedsiębiorstwem*, CeDeWu.pl, Warszawa 2012.

informacje o sytuacji na rynku i działaniach konkurencji⁴³. Blisko 30% szefów firm jednoznacznie deklaruje, że branża i rynek, na którym działają są im na tyle dobrze znane, że wiedzą, jak skutecznie działać i jakie strategie na przyszłość budować.

1.5. Podsumowanie (Ewa Frankowska)

„Proces zarządzania strategicznego ma charakter ciągły i najczęściej jest przedstawiany modelowo w formie określonej sekwencji i działań. Należy tutaj jednak w szerszym zakresie uwzględnić to, że etapy te mają charakter umowny i zachodzą na siebie, a schemat budowy i realizacji strategii wraz z różnymi sprzężeniami zwrotnymi jest przedstawiany w nieco odmienny sposób w różnych źródłach. Samo nachodzenie na siebie różnych etapów procesu może już stwarzać trudności jednoznacznej oceny i pozycjonowania narzędzi. Na przykład właściwe wykorzystanie narzędzia analizy strategicznej powinny z założenia umożliwić kwestionowanie i weryfikowanie zarówno uwarunkowań oraz celów, jak i metod realizacji strategii, co w zasadzie pozycjonuje wiele narzędzi analizy strategicznej – jednocześnie na kilku etapach tego procesu (analizy te nie tylko wpływają na ukształtowanie wizji, misji i celów, lecz także umożliwiają wybór strategii oraz jej weryfikację i ocenę)”⁴⁴. Typologię tych instrumentów zaprezentowano w rozdziale kolejnym.

⁴³ K. Oblój (red.), *Mapy poznawcze i strategie polskich firm*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, s. 8-9,

https://www.parp.gov.pl/images/PARP_publications/pdf/2013_mapy_panel_21381.pdf (online: 12.04.2017).

⁴⁴ M. Poniatowska-Jaksch (red.), *Narzędzia*, op. cit., s. 27.

2

WYBRANE NARZĘDZIA I METODY WSPIERAJĄCE ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Wiesław Danielak, Ewa Frankowska

2.1. Uwagi wprowadzające (Wiesław Danielak)

Zdolność do szybkiego reagowania na pojawiające się trendy i zmiany w otoczeniu (również wyprzedzania zmian), determinuje konieczność doboru i zastosowania odpowiednich metod analizy strategicznej, które w procesie zarządzania strategicznego pozwalają opracować strategię rozwoju. „Dyscyplina zarządzania strategicznego, pomimo swojej jedynie 60-letniej historii, może poszczycić się bogatym instrumentarium metod i technik oraz dużą różnorodnością proponowanych organizacjom modeli zarządzania długofalowym rozwojem”¹.

Współcześnie do oceny możliwości rozwojowych przedsiębiorstw, jak i stopnia atrakcyjności branży, w której funkcjonują (lub mogą zaistnieć w przyszłości), wykorzystuje się szereg metod analizy strategicznej. Metody te w ujęciu ogólnym można podzielić na metody odnoszące się do badania wnętrza przedsiębiorstwa oraz jego otoczenia, jak również można wskazać metody zintegrowane, badające zarówno wnętrze, jak i otoczenie organizacji. W literaturze przedmiotu prezentowane są różne metody badania i identyfikowania obecnych i przyszłych zmian oraz tendencji w otoczeniu oraz potencjale wewnętrznym przedsiębiorstwa (rysunek 1).

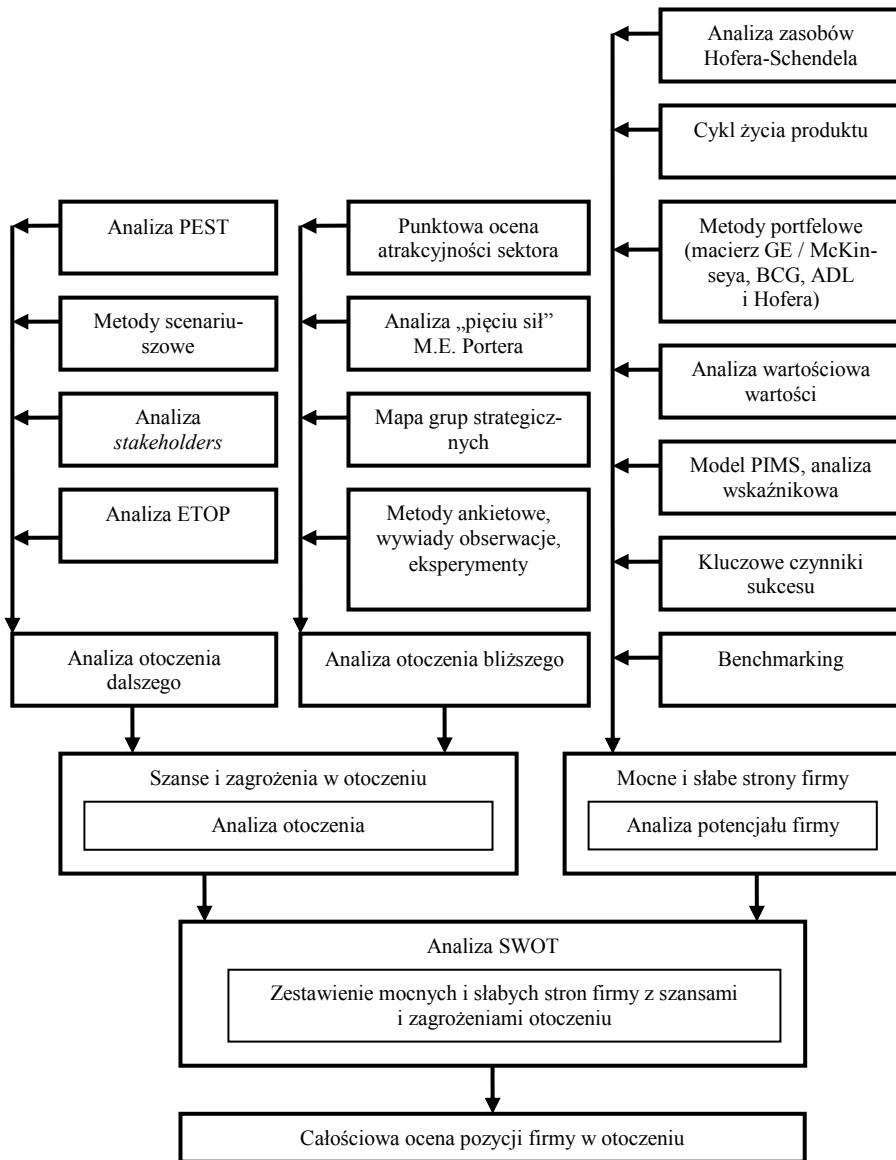
Wśród kompleksowych metod analizy strategicznej pozwalających na identyfikację strategii rozwoju, analizę pozycji strategicznej i ocenę działalności przedsiębiorstwa wskazuje się na analizę SPACE (ang. *Strategic Position and Action Evaluation*). Obejmuje ona analizę czterech obszarów²:

- *siły finansowej przedsiębiorstwa*, tj. zwrotu z inwestycji, *leverage*, płynności finansowej, przepływów gotówkowych,

¹ A. Kaleta, A. Witek-Crabb, *Nowoczesny model zarządzania strategicznego – koncepcja badawcza*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 420, s. 130.

² R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne, koncepcje, metody*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Lanego we Wrocławiu, Wrocław 2007, s. 193.

- *przewagi konkurencyjnej*, tj. udziału w rynku, jakości wyrobów, cyklu życia wyrobów, lojalność klientów, kontroli dostawców i dystrybutorów;



Rysunek 1. Wybrane metody analizy strategicznej przedsiębiorstwa

Źródło: I. Penc-Pietrzak, *Analiza strategiczna w zarządzaniu firmą, koncepcja i stosowanie*, C.H. Beck, Warszawa 2003, s. 3.

- *stabilności otoczenia*, tj. zmiany w technologii, stopie inflacji, zmienności popytu, poziomie cen, barier wejścia na rynek,

- *siły sektora*, tj. potencjału wzrostu i zysków, stabilności finansowej, wykorzystania zasobów, łatwości wejścia na rynek.

Metoda ta pozwala wygenerować jedną z czterech strategii, tj. strategię agresywną, konkurencyjną, konserwatywną lub defensywną. Ułatwia ocenę strategii w kontekście jej modyfikacji, stosownie do zmian wewnątrz i międzyorganizacyjnych. Umożliwia tworzenie szczegółowych planów poprzez umiejętne angażowanie ograniczonych zasobów do ich realizacji.

W złożoności i niestabilności otoczenia poszukuje się nowych metod zarządzania, które pozwolą przedsiębiorstwom zrozumieć naturę i istotę zmian w otoczeniu, ułatwią ich przewidywanie (niekiedy wyprzedzanie) oraz dostosowanie się do nich.

W praktyce gospodarczej zastosowanie znajdują również takie metody, jak: Balanced Scorecard, Business Management Window, Hoshin Kanri, model SMART, piramida wyników, Performance Prism, Skandia Nawigator czy *tableau de bord* i inne³.

Pomimo istnienia wielu metod analizy strategicznej, nie w pełni znajdują one swoje praktyczne zastosowanie.

Według badań J. Nesteraka ponad połowa podmiotów nie wykorzystuje w analizie strategicznej żadnej metodologii. Natomiast w tych przedsiębiorstwach, w których są one stosowane, najczęściej ma zastosowanie metoda Balanced Scorecard. Okazuje się, iż stosują ją głównie duże przedsiębiorstwa, zatrudniające powyżej 1000 pracowników i funkcjonujące na rynku ponad 15 lat⁴.

Balanced Scorecard stanowi narzędzie konkretyzacji i prezentacji strategii, z orientowaniem jej na kluczowe procesy dokonujące się przedsiębiorstwie⁵. Procesy te dotyczą czterech perspektyw: finansów, klienta, procesów wewnętrznych oraz rozwoju i uczenia się. W każdej perspektywie strategia jest odwzorowywana za pośrednictwem tych samych elementów, tj.: celów strategicznych, mierników oceny, ich wartości i zadań strategicznych. Cele dotyczą realizacji zamierzeń strategicznych przedsiębiorstwa. Natomiast mierniki konkretyzują poszczególne cele, pozwalają na wartościowe wyrażenie tych celów oraz pomiar rezultatów ich realizacji. Niektórzy badacze uważają, że Balanced Scorecard jest sztywną formą, która ignoruje wpływy czynników zewnętrznych na strategię, szczególnie w kontekście gospodarki innowacyjnej⁶.

³ J. Nesterak, *Skala wykorzystania narzędzi controllingu strategicznego w przedsiębiorstwach działających w Polsce*, „Studia Oeconomica Posnaniensia” 2016, vol. 4, no. 2, s. 194.

⁴ *Ibidem*, s. 214.

⁵ Z. Kral, *Controlling strategiczny z uwzględnieniem strategicznej karty wyników*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2012, nr 272, s. 70.

⁶ G. Naro, D. Travallé, *The role of the balanced scorecard in the formulation and control of strategic processes*, „Journal of Applied Accounting Research” 2011, vol. 12, no. 3, p. 215.

Z kolei z badań I. Dudzik-Lewickiej przeprowadzonych na grupie małych przedsiębiorstw wynika, że spośród wybranych narzędzi analizy strategicznej najczęściej zastosowanie ma bilans strategiczny przedsiębiorstwa (56% małych firm)⁷. Ponadto, co czwarty ankietowany wskazał na wykorzystanie w dotychczasowej działalności następujących metod: analizy luki strategicznej, identyfikacji grup strategicznych, krzywej doświadczeń oraz analizy SWOT.

Wśród najczęściej wymienianych przyczyn braku zainteresowania narzędziami analizy strategicznej badani przedsiębiorcy wskazywali na niską ich przydatność w „małym biznesie” (55%), dotychczasowe pozytywne doświadczenie w działalności opartej tylko na intuicji (48%) oraz brak czasu na korzystanie z tych metod (41%)⁸. W ocenie 34% respondentów przyczyny tkwią w braku wykwalifikowanej kadry znającej narzędzia analizy strategicznej, dla 28% badanych przyczyn należy poszukiwać w braku odpowiedniej wiedzy zaś zdaniem 14% w niewystarczającej ilości środków pozwalających na korzystanie z usług wyspecjalizowanych firm doradczych. Niezatrudnianie specjalistów utrudnia przedsiębiorcy opracowanie odpowiedniej strategii, zwłaszcza w sytuacji, gdy właściciel – przedsiębiorca nie korzysta z zewnętrznego doradztwa⁹.

W odniesieniu do powyższych ustaleń nasuwa się wnioski, iż duże przedsiębiorstwa, dysponujące wykwalifikowaną kadram, częściej niż małe firmy wykorzystują metody analizy strategicznej. „Nieznajomość i w konsekwencji niestosowanie metod analizy może jednak powodować chaotyczność działań, a co za tym idzie popełnianie błędów i brak ukierunkowania działań operacyjnych”¹⁰.

Należy również uwzględnić fakt, iż pod wpływem dynamicznych zmian otoczenia następuje ewolucja metod zarządzania strategicznego. W pozyskiwaniu i analizowaniu danych wykorzystuje się systemy informatyczne pozwalające na częściowe czy kompleksowe diagnozowanie obecnej i przyszłej sytuacji przedsiębiorstwa. Pomocne w tym zakresie są systemy informatyczne typu ERP (Planowanie zasobów przedsiębiorstwa, ang. *enterprise resource planning*), jako modułowy pakiet oprogramowania pozwalający integrować i koordynować działalność poszczególnych jednostek

⁷ I. Dudzik-Lewicka, *Zarządzanie strategiczne małym przedsiębiorstwem w czasie dynamicznych przemian*,

http://jmf.wzr.pl/pim/2012_4_1_9.pdf, s. 135-156, (online: 15.05.21.017).

⁸ *Ibidem*, s. 136.

⁹ B. Haus, D. Szustak, *Strategie małych firm*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie małych firm*, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2005, s. 35.

¹⁰ E. Tabaszewska, *Elementy zarządzania strategicznego w małej firmie – wyniki badań*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie małych firm*, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2005, s. 137.

organizacji. Także moduły uzupełniające w postaci zarządzania relacjami z klientami CRM (ang. *Customer Relation Management*), produkcją APS (ang. *Advanced Planning and Scheduling*) czy relacjami z dostawcami SCM (ang. *Supply Chain Management*). Stanowią one nie tylko ważne źródło informacji dla zarządzania strategicznego i kontroli zarządzania procesami biznesowymi, także umożliwiają na czas wykrycie pojawiających się zagrożeń i podjęcie działań korygujących.

2.2. Analiza SWOT (Ewa Frankowska)

W formułowaniu strategii punktem wyjścia jest zwykle analiza typu SWOT – nazwa to skrót od angielskich słów: *Strengths* (mocne strony), *Weaknesses* (słabe strony), *Opportunities* (szanse), *Threats* (zagrożenia). Do mocnych stron organizacji zaliczyć można umiejętności umożliwiające organizacji tworzenie i wdrażanie strategii. Silne strony to także jej zasoby, specyficzne umiejętności, lojalność pracowników, wiedza, posiadane zaplecze lokalowe, dobra lokalizacja, dostęp do źródeł finansowania, wyposażenie techniczne itp. Do słabych stron zalicza się wszelkie aspekty, które ograniczają sprawność funkcjonowania organizacji, np. niesprawny system kierowania, niewłaściwy dobór pracowników, brak środków finansowych, odpowiednich pomieszczeń czy przestarzały sprzęt oraz wyposażenie. „Analiza SWOT jest dobrym narzędziem analitycznym do oceny zarówno organizacji już funkcjonujących, jak i projektowanych. Znajomość silnych i słabych stron funkcjonującej organizacji, wariantów możliwych do wdrożenia w przyszłości, istniejących szans i zagrożeń stanowi podstawowy zbiór informacji niezbędnych do formułowania celów, zadań, planowania strategicznego i operacyjnego. Zadaniem każdego kierownika jest nie tylko rozwiązywanie istniejących od dłuższego lub krótszego czasu problemów, lecz także wykorzystywanie pojawiających się dla organizacji szans. Analiza SWOT ułatwia realizację tego zadania, pozwala stwierdzić, czy jest to szansa, czy też zagrożenie, jakie skutki mogą wynikać z uznania jakiegoś zdarzenia (obecnego, przyszłego) za szansę”¹¹.

Analiza SWOT – case study

W tabeli 1 przedstawiono zastosowanie analizy SWOT w organizacji zajmującej się produkcją i dystrybucją różnych urządzeń dla chłodnictwa i klimatyzacji, nazwaną Spółką X. Celem strategicznej diagnozy organizacji

¹¹ M. Lisiecki, *Jakość w zarządzaniu bezpieczeństwem obywateli*, Wydawnictwo Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego, Lublin 2009, s. 188.

jest zrozumienie jej potencjału konkurencyjnego teraz i w przyszłości. Tworzywem dla tego potencjału są zasoby i umiejętności, które w porównaniu z konkurencją będą stanowiły o siłach i słabościach firmy na rynku.

Tabela 1. Analiza SWOT dla Spółki X

<i>MOCNE STRONY</i>	<i>SŁABE STRONY</i>
<ul style="list-style-type: none"> – wysoki udział w rynku – możliwość rozbudowy – jakość produktów – gama produktów – rozwoju nowych produktów – serwis do sprzedaży – kanały i koszty dystrybucji – opanowanie znajomości rynku – śledzenie nowości technicznych – wizerunek firmy – kwalifikacje kadry kierowniczej – kwalifikacje pracowników 	<ul style="list-style-type: none"> – jakość projektowania produkcji – koszty produkcji – poziom cen – dziedziny badań – budżet na badania – zadłużenie – płynność finansowa – metody i techniki zarządzania – systemy informatyczno-decyzyjne – analiza finansowa na potrzeby zarządzania – doskonalenie zawodowe – systemy awansowania
<i>SZANSE</i>	<i>ZAGROŻENIA</i>
<ul style="list-style-type: none"> – rozwój eksportu do krajów Europy Wschodniej – napływ kapitału i innowacji technologicznych z zagranicy – tendencja wzrostowa na żywność chłodzoną i mrożoną – rozwijający się segment chłodnictwa dotyczący super- i hipermarketów – wzrost inwestycji w produkcji i dystrybucji żywności w ramach dostosowania do przepisów Unii Europejskiej 	<ul style="list-style-type: none"> – pojawienie się nowych konkurentów – import środków spożywczych, artykułów konsumpcyjnych i dotowanych przez Unię Europejską artykułów rolnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie uzyskanych materiałów ze Spółki X.

Jak wynika z analizy SWOT zaprezentowanej w tabeli 1, mocną stroną Spółki X stanowi jakość produktów. Firma ta montuje agregaty na zachodnich sprężarkach i proponuje zestawy o porównywalnej z zachodnią jakością i po nieco niższej, niż zachodnia cenie. Organizacja nie prowadzi produkcji seryjnej, dostosowuje zaś produkt indywidualnie do odbiorcy. Efektem tego jest wysoki koszt produkcji, i co za tym idzie wysoka cena. Firma X poszukuje możliwości rozszerzenia portfela ofertowego bez wychodzenia poza sektor m. in. uczestnicząc w targach oraz wydając informatory aktualizujące na bieżąco ofertę. Posiada natomiast, niezbędną w aktualnych warunkach do wykonania założonych zadań i ewentualnego ich zwiększenia, bazę techniczną w postaci zakładu produkcyjnego-montowni

oraz magazynów z planami dalszej rozbudowy. Istotną wartością tej organizacji jest dobrze zorganizowana krajowa sieć dystrybucji:

- filie i zakłady współpracujące,
- oraz sieć zakładów instalujących wykonane przez firmę agregaty.

Wynika to z całkowitego połączenia z inną, dobrze prosperującą firmą. Filie zatrudniają wysokiej klasy specjalistów chłodnictwa, prowadzą doradztwo i reklamę, organizując dostawy oraz serwis instalacyjny i gwarancyjny, prowadzą też podręczne magazyny wyrobów. Mocną stroną firmy jest jej dobry wizerunek. O pozycji firmy może świadczyć zainteresowanie kontrahentów zagranicznych możliwością skorzystania z jej sieci dystrybucyjnej. Silną stroną firmy jest także znajomość rynku, wynika ona z kilkunastoletniego doświadczenia w branży. Owocuje to znajomością zasad poruszania się na rynku krajowym i w imporcie oraz umiejętnością dostosowania się do zmian otoczenia. Niebagatelne znaczenie mają też długoletnie kontakty i współpraca z dostawcami zagranicznymi oraz firmami współpracującymi przy dystrybucji lub instalacji i serwisie gwarancyjnym. Istotnym elementem jest również szeroko rozumiany czynnik ludzki. Kwalifikacje osób zatrudnionych – wykształcenie i sprawność działania, zapewniają sprawne wykonywanie wszystkich funkcji przedsiębiorstwa.

Osoby zajmujące się kontaktami z klientami zagranicznymi znają języki obce, dotyczy to w mniejszym stopniu filii, gdzie wymagana jest bierna znajomość języków dla celów technicznych (tłumaczenia). Nie bez znaczenia jest też stabilność kadr oraz bardzo dobre stosunki międzyludzkie. Słabą stroną Spółki X, dotyczącą potencjału ludzkiego, są systemy awansowania i systemy rekrutacji. Aktualna strategia zarządzania Spółką odbywa się przy wykorzystaniu strategii ofensywnej konkurencji z jasno sprecyzowanymi celami – maksymalizacja obrotów i zysków. W celu realizacji tej strategii przygotowano pięcioletni plan sprzedaży. Aby Spółka osiągnęła przewidywane zyski niezbędnym jest szybszy rozwój i współpraca podmiotu ze wspomnianą firmą w zakresie dystrybucji.

W organizacji planuje się:

- rozwój nowych produktów;
- obniżenie cen, szczególnie dla nowych produktów;
- skrócenie czasu dostaw pomiędzy magazynami;
- udział w szacowaniu zapotrzebowania supermarketów;
- rozwój eksportu do krajów Europy Wschodniej.

Wykorzystanie doświadczenia w branży poprzez umożliwienie projektowania i dostarczania elementów uzupełniających instalacje chłodnicze, rozwój sprzedaży dzięki współpracy z partnerską firmą w zakresie dystrybucji obejmuje sprzedaż dla dystrybutorów w Polsce, w Europie Środkowej i Wschodniej oraz sprzedaż na inne rynki.

Zgodnie z aktualną strategią Spółka X wprowadza na rynek nowe produkty oraz rozszerza swoją działalność o projektowanie i kompletacje dla dostaw supermarketów. Istotnym elementem strategii długofalowej jest rozwój eksportu do krajów Europy Wschodniej. Pierwsze doświadczenia są zbierane na Litwie, Łotwie i Ukrainie. Obecna strategia ogranicza się do spraw marketingowych, rozwoju nowych produktów, obniżenia cen dla poszczególnych produktów czy kanałów dystrybucji. Nie uwzględnia innych obszarów istotnych dla sprawniejszego funkcjonowania firmy, takich jak finanse, procesy informacyjne, zasoby ludzkie.

Dzięki dobremu wizerunkowi organizacja może wykorzystać szansę wzrostu popytu na żywność chłodzoną i mrożoną. Pozytywny *image*, wysoka jakość produktów oraz organizacja serwisu instalacyjnego i gwarancyjnego mogą rzutować na osiągnięcie korzyści ze wzrostu inwestycji w produkcję i dystrybucję żywności w ramach dostosowania do przepisów Unii Europejskiej. Z kolei wiedza techniczna pracowników, zajmujących się projektowaniem i kompletacją dostaw dla super- i hipermarketów, pozwoli na wykorzystanie szansy, jaką niesie ze sobą ten intensywnie rosnący segment chłodnictwa. Głównym zagrożeniem dla firmy jest pojawienie się nowych konkurentów, a także wzmocnienie pozycji dotychczasowych uczestników rynku. W dobie silnej konkurencji można zauważyć, że polski rynek chłodniczy wydaje się wchodzić w etap dojrzałości i zauważalna jest tendencja do redukcji kosztów. Nie docenienie groźby utraty przewag konkurencyjnych i zaniechanie ich zwiększania może okazać się przyczyną poważnych trudności.

Istotną sprawą jest zmiana polityki cenowej firmy. W porównaniu do konkurentów, ceny są wysokie. W organizacji nie prowadzi się analizy kosztów produkcji poszczególnych modeli urządzeń, co jest przyczyną zawyżania cen jednych urządzeń i zaniżania innych. Słabą stroną jest również zadłużenie firmy. Ogranicza ono możliwość ekspansji oraz rozwój nowych produktów. Zagrożeniem, które może wywołać spadek zainteresowania wyrobami firmy jest import środków spożywczych, artykułów konsumpcyjnych i dotowanych przez UE artykułów rolnych. Ze względu na wysoki stopień przetworzenia tej żywności nie ma potrzeby jej schładzania. Proponowana nowa strategia oprócz dotychczasowych planów powinna uwzględnić także: prowadzenie analizy kosztów, prowadzenie analizy finansowej na potrzeby zarządzania, zmniejszenie kosztów dystrybucji, rozwój serwisu, prowadzenie kontroli jakości, dokładne przygotowywanie dokumentacji technicznej, szkolenia dla pracowników. W sektorze producentów urządzeń chłodniczych widoczny jest silny wpływ czynników makroekonomicznych na jego rozwój. Istotne znaczenie mają także wahania kursów walutowych. Spadek kursu waluty krajowej oznacza zagrożenie dla importerów – wzrost cen wyrażonych w tej walucie, zaś szansę dla eksporterów

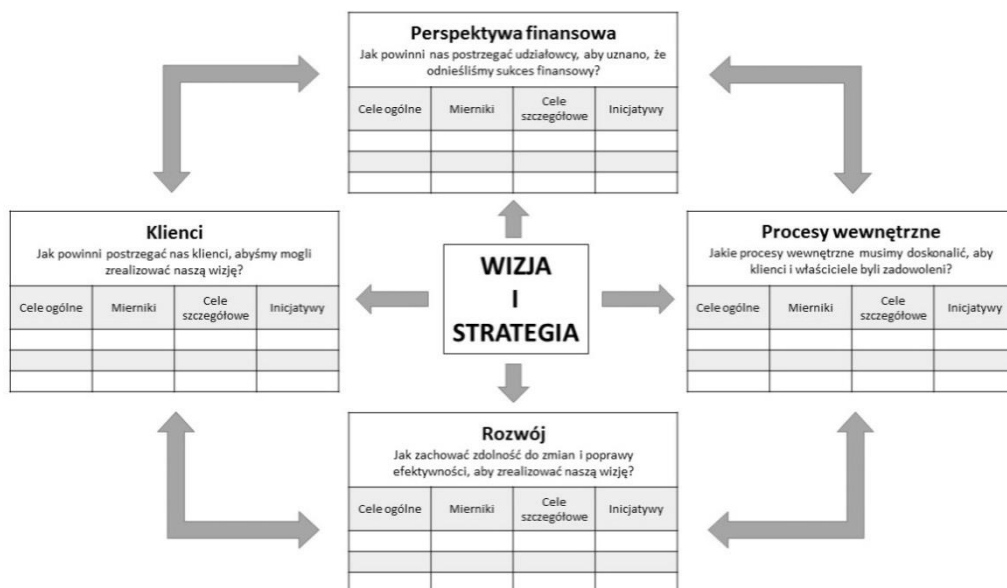
– wzrost ich konkurencyjności kosztowej. Przewiduje się spadek importu, co może stanowić szansę dla polskich firm. Stanowi ją także wzrost eksportu na wschód, gdyż partnerska firma ma trzy przedstawicielstwa w krajach wschodnich: na Litwie, Łotwie i Ukrainie. W ocenie perspektyw i zagrożeń, wynikających z przystąpienia Polski do Unii Europejskiej, najistotniejsze dla istnienia firmy wydaje się wypracowanie strategii i taktyki działania, gdyż może się pojawić groźba zwiększonego napływu kapitału zagranicznego, przede wszystkim z Unii i groźba wzrostu konkurencji. Spółka X działa na styku z dziedziną o ogromnej wrażliwości – sektorem spożywczym. Uczestniczy w przebudowie instytucjonalnego otoczenia rolnictwa. Od tej przebudowy, jej intensywności i tempa będzie uzależniony jej byt i rozwój. Dobrym rozwiązaniem może być eksport. Negatywną stroną będzie import środków spożywczych, artykułów konsumpcyjnych i dotowanych przez Unię Europejską artykułów rolnych, który może w istotny sposób rzutować na spadek popytu na wyroby firmy. Jednak dostosowanie produkcji i dystrybucji żywności do przepisów Unii Europejskiej wymaga wielu inwestycji w tym zakresie, co może przynieść pozytywne skutki.

2.3. Strategiczna Karta Wyników (Ewa Frankowska)

Zakres wykorzystywania narzędzi zarządzania strategicznego w polskich organizacjach ciągle rośnie. Związane jest to z potrzebami poprawy jakości zarządzania czy budowaniem przewagi konkurencyjnej w zmiennym otoczeniu biznesowym. Przedmiotem dużego zainteresowania teoretyków i praktyków zarządzania stała się Strategiczna Karta Wyników. Opracowana na początku lat 90. XX w. przez R. Kaplana i D. Nortona¹² metoda wszechstronnego doskonalenia działalności (*Balanced Scorecard*), stanowi narzędzie wykorzystywane głównie na potrzeby wspomagania realizacji strategii rozwoju i wzrostu przedsiębiorstwa oraz stosowana jest w procesach restrukturyzacji naprawczej i rozwojowej. Zadanie jej polega na badaniu zgodności działania przedsiębiorstwa z założonymi celami, a mianowicie: strategicznym – dla zapewnienia długotrwałej egzystencji, trwałej płynności, rozwoju potencjału i wzrostu jego wartości oraz operacyjnym – dla zapewnienia zysku o określonej wielkości i strukturze oraz sprawności we wszystkich jego sferach działania. „Strategiczna Karta Wyników jest narzędziem wdrażania strategii przy zastosowaniu złożonego systemu pomiaru osiągnięć. W modelu tym strategia jest analizowana, dopracowywana, komunikowana i integrowana całościowo z systemem zarządzania przedsię-

¹² R.S. Kaplan, D.P. Norton, *op. cit.*, s. 28.

biorstwem”¹³. Podstawowym zastosowaniem tej metody jest opisanie i monitorowanie realizacji strategii – jest ona więc narzędziem wdrażania strategii. Obejmuje zestawienie czynników o kluczowym znaczeniu, do których należą: wskaźniki finansowe, charakterystyka procesów o centralnym znaczeniu dla przedsiębiorstwa, aspekty dotyczące klientów oraz innowacje i uczenie się organizacji. Metoda ta zakłada również potrzebę analizowania powiązań pomiędzy nimi. Zdaniem twórców tej metody tendencje rozwojowe przedsiębiorstw wyznaczają cztery naturalnie zrównoważone perspektywy: finansową, klienta, procesów wewnętrznych i rozwoju. Istotę i współzależności wymienionych perspektyw ilustruje rysunek 2.



Rysunek 2. Strategiczna karta wyników

Źródło: opracowanie własne na podstawie: R. S. Kaplan, D. P. Norton, *Strategiczna karta wyników*, PWN, Warszawa 2009, s. 28.

Perspektywa finansowa – jest najważniejsza, ponieważ pokazuje, czy wdrożenie i realizacja strategii przyczyniają się do poprawy wyników finansowych firmy. Cele i mierniki finansowe powinny spełnić podwójną rolę, tj. określić oczekiwane efekty finansowe strategii oraz stanowić ostateczne cele dla mierników i celów wyrażonych w pozostałych perspektywach. Organizacje realizują trzy zasadnicze cele strategiczne: maksymalizacja i struktura przychodów, maksymalizacja wydajności poprzez redukcję kosztów oraz zwiększenie zaangażowania aktywów i lepsza efektywność inwestycji. *Perspektywa stosunków z klientami* – dotyczy obsługi klientów, tworzenia klienteli i zapewnienie jej lojalności umożliwiając

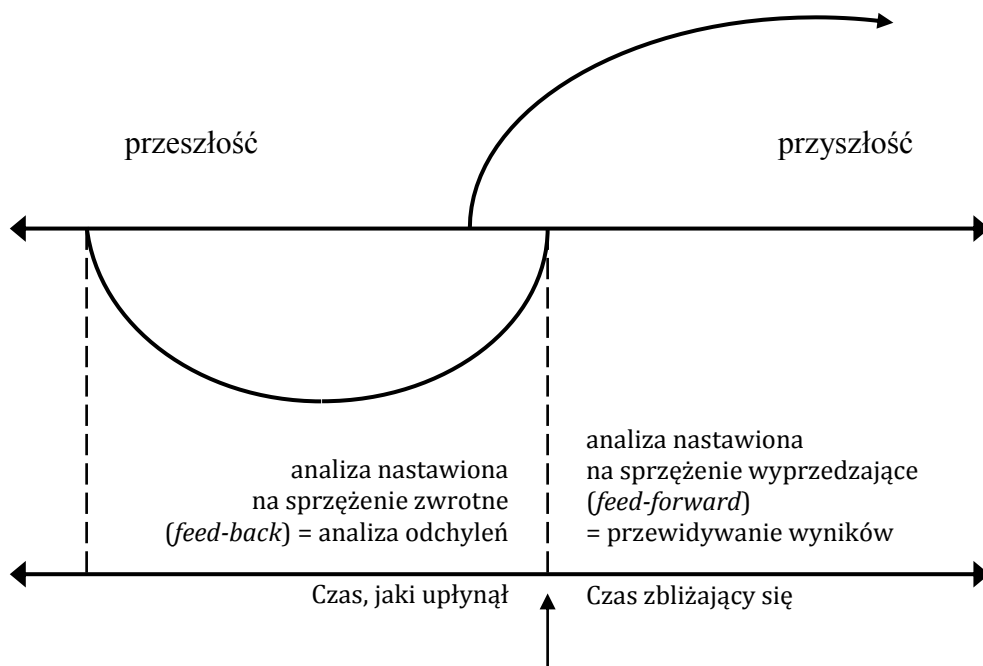
¹³ A. Jabłoński, M. Jabłoński, *op. cit.*, s. 95.

przedsiębiorstwu sformułowanie strategii rynkowej, która przyniesie w przyszłości dobre wyniki finansowe. Można się posłużyć takimi miernikami, które określają: udział w rynku, rozwój przedsiębiorstwa, stopień zadowolenia klienta, koszty utrzymania i pozyskania klientów oraz rentowność przypadającą na jednego klienta. *Perspektywa poprawy procesów wewnętrznych* – uwzględnia kluczowe działania wewnętrzne skoncentrowane na procesach, które pozwolą osiągnąć cele finansowe i rynkowe. Działania te powinny przebiegać według wewnętrznego łańcucha wartości począwszy od procesów innowacyjnych polegających na zidentyfikowaniu obecnych i przyszłych potrzeb klientów oraz nowych sposobów ich zaspokajania, poprzez procesy operacyjne, obejmujące wytwarzanie produktów (usług) i dostarczanie ich istniejącym klientom, aż do procesów obsługi posprzedażowej. W stosunku do wszystkich procesów trzeba określać konkretne cele i dokonywać cyklicznie pomiarów efektywności. Dla tych procesów identyfikuje i oblicza się zwykle mierniki tj. koszt, jakość, wydajność i czas wytworzenia. *Perspektywa rozwoju* – obejmuje cele i mierniki determinujące rozwój organizacji. Określa obszary, w których przedsiębiorstwo musi się doskonalić, aby osiągnąć poprawę efektywności¹⁴.

W perspektywie można wyróżnić trzy zasadnicze elementy rozwoju: strategiczne kompetencje (umiejętności i wiedza) wymagane od pracowników dla wspierania strategii, strategiczne technologie (systemy informatyczne, bazy danych i inne narzędzia wymagane dla wspierania strategii), klimat sprzyjający działaniu (zmiana kultury organizacyjnej) konieczna do uczestnictwa pracowników w realizacji strategii oraz poziom motywacji. Aby zachować stały rozwój należy inwestować w potencjał intelektualny.

Analizę nastawioną na mechanizm sprzężenia zwrotnego (*feed-back*), które należy traktować jako wstęp do działań korygujących zorientowanych przyszłościowo, powinno się rozwinąć w sprzężenie wyprzedzające (*feed-forward*), co oznacza, że podstawą do oceny osiągnięć są zaplanowane cele – przyszłe przewidywane stany przedsiębiorstwa, co przedstawia rysunek 3.

¹⁴ E. Frankowska, *Controlling w organizacji. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Szkoły Głównej Służby Pożarniczej w Warszawie, Warszawa 2012, s. 44.



Rysunek 3. Zależność pomiędzy myśleniem uwzględniającym sprzężenie zwrotne a myśleniem uwzględniającym sprzężenie wyprzedzające

Źródło: E. Frankowska, *Controlling w organizacji. Teoria i praktyka*. Wydawnictwo Szkoły Głównej Służby Pożarniczej w Warszawie, Warszawa 2012, s. 45.

Myślenie nastawione na sprzężenie wyprzedzające oznacza, że poprzez analizę odchyłeń (wykrycie przyczyn odchyłeń) można osiągnąć istotne efekty doskonalenia organizacji, a tym samym wyzwolić pozytywne impulsy do kształtowania przyszłości. Podstawową przesłanką jest tu fakt, iż nauka płynie z popełnionych w przeszłości błędów. Z tego wynika, że „Strategiczna Karta Wyników w procesie wdrożenia ukierunkowana na strategiczne zarządzanie wynikami pozwala na dokonywanie wieloaspektowych pomiarów tworzących system monitorowania, sterowania i ustalenia przedsiębiorstwa w kierunku osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej. Pomiar wyników pozwala wtedy na skuteczne i efektywne zarządzanie przedsiębiorstwem. Strategiczna Karta Wyników koncentruje się na łącznej, wzajemnej i współbieżnej realizacji celów kluczowych kształtujących założenia strategiczne przedsiębiorstwa. Ważnym obszarem implementacji Strategicznej Karty Wyników jest wyznaczenie związków przyczynowo-skutkowych pomiędzy celami strategicznymi, taktycznymi i operacyjnymi a działaniami związanymi z czterema logicznie powiązаныmi perspektywami karty wyników. Należy także pamiętać, że karta jest narzędziem służącym do wykluczania często występujących sprzeczności w formułowaniu i realizacji celów przedsiębiorstwa. Wyznacza to np. równowa-

żenie celów finansowych z pozafinansowymi oraz krótkoterminowych wyników z długoterminowymi z uwzględnieniem miar krótko- i długookresowych¹⁵. BSC związana jest także z oceną efektywności gospodarowania, ponieważ tworzy zestaw logicznie powiązanych ze sobą mierników, wyznaczających system i platformę pomiarową organizacji dla przełożenia wizji i misji organizacji na niższe szczeble zarządzania, staje się źródłem dialogu wszystkich pracowników. Ponadto umożliwia im zrozumienie miejsca i roli strategii w organizacji. Skutecznym narzędziem zrozumienia wzajemnych wyobrażeń o biznesie jest zastosowanie map myśli (*Mind Mapping*). „Mapy myśli to wszechstronne, wizualne i graficzne narzędzie intelektualne, które pozwala uporządkować i lepiej wyobrazić pomysły, idee, kreatywne koncepcje, co z kolei może pomóc w rozszerzeniu działalności gospodarczej, rozwiązywaniu problemów, przebudowie strategii sprzedaży, organizowaniu zespołu czy wreszcie w podniesieniu wydajności firmy na co dzień¹⁶. Zastosowanie map myśli jest szerokie, w szczególności we wspomaganiu wdrażania takich metod i narzędzi zarządzania jak: ocena cyklu życia produktu, analiza scenariuszy rynkowych, analiza marketingu mix, metoda Boston Consulting Group (BCG), model 5 sił Portera, analiza SWOT, metoda PEST czy Strategiczna Karta Wyników. Zastosowanie metody mapowania myśli w procesie wdrażania BSC jest całkowicie zasadne i pomaga lepiej zrozumieć menedżerom strategię, którą sami opracowują i będą ją kaskadować na niższe szczeble zarządzania. Etapy wdrażania Strategicznej Karty Wyników (SKW) są następujące:

1. „Ustalenie strategii przez najwyższe kierownictwo firmy i przełożenie jej na konkretne cele (tzw. mapa strategii);
2. Ustalenie celów finansowych i mierników ich osiągnięcia (w perspektywie: finansowej, klienta, procesów wewnętrznych oraz rozwoju i uczenia się), czyli zaprojektowanie SKW dla firmy jako całości;
3. Komunikowanie ustaleń menedżerom średniego szczebla;
4. Opracowanie SKW dla poszczególnych jednostek strategicznych i organizacyjnych;
5. Zatwierdzenie celów i mierników ich osiągnięcia;
6. Przedstawienie SKW w całej firmie, na każdym jej poziomie za pomocą różnych form: biuletyny, tablice ogłoszeń, sieć internetowa, szkolenia;
7. Podjęcie działań – realizacja projektów strategicznych;
8. Monitoring, ocena wyników i wprowadzanie korekt¹⁷.

¹⁵ A. Jabłoński, M. Jabłoński, *op. cit.*, ss. 95-96.

¹⁶ T. Buzan, C. Griffiths, *Mapy myśli dla biznesu*, J.K., Łódź 2010, s. 28.

¹⁷ J. Bernais, J. Ingram, T. Kraśnicka, *ABC współczesnych koncepcji i metod zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2010, s. 95.

Zastosowanie SKW wymaga stworzenia zespołu wdrożeniowego czy przeprowadzenia warsztatów czy szkoleń dla wszystkich pracowników firmy. Posłużą one poznaniu procedury SKW oraz działań koncepcyjnych i projektowych, w trakcie których następuje redefiniowanie strategii, ustalenie celów strategicznych i niezbędnych działań umożliwiających ich osiągnięcie, wybór mierników i wyznaczenie ich wskaźników.

2.4. Hoshin Kanri (Ewa Frankowska)

„Kolejną odmianą modelu monitorowania wyników w kontekście stosowanej strategii jest japońska metoda, która wykorzystuje koncepcję TQM przy wdrażaniu strategii, przy czym wysiłki są skoncentrowane na realizacji tylko kilku głównych celów. Celem tej metody jest przeniesienie strategii do organizacji, tzn. przejście od zamierzeń strategicznych do faktów dokonanych i jest szczególnie przydatna przy realizowaniu strategii nastawionych na doskonałość organizacyjną”¹⁸.

„Metoda Hoshin Kanri pojawiła się w Japonii w wyniku rozwoju koncepcji TQM. Ogromną rolę odegrał tu J.M. Juran, który wyjaśnił, że potrzebna jest polityka jakości dla całej organizacji, a zarządzający są odpowiedzialni za jej promocję. Istotny wpływ wywarła również opublikowana książka P. Druckera pt. *Praktyka zarządzania*, w której zostało opisane m.in. zarządzanie przez cele. Rozpowszechnieniu Hoshin Kanri sprzyjało otwarcie się Japonii na konkurencję światową. Zarządzający organizacjami zaczęli wdrażać rozwiązania pozwalające szybko reagować na zmiany zewnętrzne, wśród nich można wymienić: kontrolę jakości, koła jakości, zarządzanie przez cele (ZPC) oraz Hoshin Kanri, które od tej pory stało się powszechną praktyką zarządzania stosowaną w japońskich przedsiębiorstwach. Inne kraje zaczęły się interesować Hoshin Kanri dopiero w latach 80. XX w. i wdrażać ją głównie do organizacji produkcyjnych, a następnie w latach 90. XX w. do firm pozaprodukcyjnych. Od tego czasu metoda Hoshin Kanri zaczęła zyskiwać coraz większą popularność zarówno w japońskich, amerykańskich czy europejskich przedsiębiorstwach. Obecnie Hoshin Kanri stosuje się nie tylko jako samodzielną metodę zarządzania strategicznego, ale też często z różnorodnymi, współczesnymi koncepcjami zarządzania, takimi jak TQM, Lean Management czy Six Sigma. Metoda Hoshin Kanri stała się ponadto podstawą do opracowania innych narzędzi wykorzystywanych w zarządzaniu strategicznym, m.in. powszechnie znanej i stosowanej zrównoważonej karcie wyników (BSC). (...) Metoda Hoshin Kanri bardzo szybko stała się uznanym i szeroko stosowanym narzę-

¹⁸ J. Brillman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2004, s. 159.

dziem zarządzania strategicznego, stosowanym przez przedsiębiorstwa na całym świecie”¹⁹. Obecnie (również w Polsce) stała się integralnym elementem wielu organizacji wdrażających nowe koncepcje zarządzania, takie jak TQM, Lean Management czy Six Sigma.

Dokładne przedstawienie tej metody wymaga podania definicji. Według Y. Kondo, Hoshin Kanri to „system zarządzania, w którym roczna polityka ustalona przez przedsiębiorstwo jest przekazywana w dół organizacji i wdrażana we wszystkich wydziałach i funkcjach”²⁰. Jak widać metoda łączy zarządzanie strategiczne z bieżącym funkcjonowaniem organizacji. Inne podejście prezentuje G. Watson, który określa ją jako metodykę ustanawiania kierunku strategicznego lub wprowadzenie cyklu PDCA (*Plan, Do, Check, Act* tj. planowanie, wykonanie, kontrolę, działanie) do procesu zarządzania. Najpełniejszą definicję zaproponował Y. Akao²¹, który postrzega ją jako „system wzmacniający ogólną zdolność organizacji i koncentrujący ją na poprawie funkcjonowania. Poprawa ta dokonywana jest przez rozwinięcie ujednoczonej polityki i planu (wdrożenie, sprawdzenie, działania usprawniające) ustanowionego jako roczny program zarządzania oparty na motcie organizacji rozumianym jako główna koncepcja zarządzania przez nią przyjęta. Zarządzanie strategiczne jest wypadkową długo- i średniookresowego planu zarządzania oraz rocznego planu zarządzania realizowaną dzięki połączeniu jakości, wielkości, kosztu i czasu (dostawy) oraz racjonalnemu wykorzystaniu głównych zasobów organizacji”. Ten sam autor uważa, że definicję należy uzupełnić o konieczność wykorzystania koncepcji zarządzania jakością i jej metod. Zadania realizowane w Hoshin Kanri to:

- ustalenie przez naczelne kierownictwo założeń biznesu (wizja, kluczowe cele),
- projektowanie sposobów realizacji celów wraz z kierownictwem średniego szczebla,
- wykorzystanie środków i zasobów (wytyczne osiągnięcia celu, zadania i zasoby),
- realizacja zaplanowanych założeń (zespoły wdrożeniowe).

Urzeczywistnienie wizji sprowadza się do dwóch równoległych rodzajów zadań o innym poziomie oddziaływania. Poziom pierwszy koncentruje się na realizacji zarządzania strategicznego (określany jako *hoshin*

¹⁹ E. Frankowska, A. Kułakowska, *Hoshin Kanri – metoda strategicznego zarządzania jakością*, „Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Służby Pożarniczej w Warszawie” 2015, nr 54, ss. 107-108.

²⁰ M. Ćwikliński, H. Obora: *Hoshin Kanri. Japońska metoda strategicznego zarządzania jakością w Polsce*, PWE, Warszawa 2011, s. 13.

²¹ Y. Akao, *Hoshin Kanri: Policy Deployment for Successful TQM*, Productivity Press, Cambridge MA 1991, p. 17.

i obejmuje działania skierowane na gruntowną, przełomową zmianę, rezultatem której jest szybka i widoczna poprawa). Drugi zaś, to zarządzanie operacyjne (bieżące, realizacja ciągłego doskonalenia inaczej *Kaizen*). Oba typy działań powinny być realizowane metodycznie, aby zapewnić synchronizację osiągnięcia celów w całej organizacji.

Próby tłumaczenia nazwy metody Hoshin Kanri z uwagi na specyfikę języka japońskiego, sprawia badaczom trudności. Dlatego też, pierwszy człon nazwy metody *hoshin* jest interpretowany na kilka sposobów. Tłumaczy się go jako przyjęty kurs, wytyczna lub sposób wyznaczania dobrego kierunku. W naukach o zarządzaniu byłyby to: polityka, plan, cel lub cele i środki. Drugi zaś człon *Kanri*, tłumaczony jest jako sterowanie, kontrola lub zarządzanie. Zatem dosłowne tłumaczenie brzmi: zarządzanie polityką albo kontrola, sterowanie lub zarządzanie polityką, kierunkiem, do którego organizacja zmierza, wytyczną²². Z powodu trudności w poprawnym tłumaczeniu nazwy tej metody, badacze spoza Japonii pozostawiają nazwę w oryginalnym brzmieniu lub ją adaptują. Hoshin Kanri jest jednym z trzech głównych elementów TQM i jest odpowiedzialne za dobranie właściwych wykonawców do realizacji strategicznych zamierzeń. Obecnie często występuje w koncepcji TQM jako jedna z metod doskonalenia organizacji. Opisując jej funkcję, autorzy nawiązują do cyklu działania zorganizowanego, ujętego w ramach czterech faz PDCA (planowanie, wykonanie, kontrola i działanie). Innym elementem Hoshin Kanri, bliskim TQM, jest stosowanie w jej obrębie zasady pracy zespołowej wykorzystywanej w procesach ustalania celów oraz rozwiązywania problemów (japoński sposób podejmowania decyzji – *ringi*). Hoshin Kanri ma również swoje miejsce w rodzinie metod planowania strategicznego. Można tu wskazać na model zaproponowany przez M. Lisińskiego. Składowymi tego modelu są: analiza strategiczna oraz projektowanie strategii. Autor sklasyfikował hoshin Kanri na podstawie opracowanego przez siebie modelu i określił cel jej stosowania jako realizację przedstawionych poniżej funkcji:

- analizy makrootoczenia organizacji,
- analizy jej otoczenia konkurencyjnego, potencjału strategicznego oraz pozycji strategicznej,
- formułowania prognoz rozwoju sytuacji,
- określenia wizji, misji i celów organizacji,
- ustalania opcji strategicznych i wyboru wariantu opcji wraz z opracowaniem planu strategicznego organizacji²³.

Obszarem badawczym Hoshin Kanri jest otoczenie i potencjał strategiczny, co wskazuje jej charakter diagnostyczno-funkcjonalny, zaś znacz-

²² M. Ćwikliński, H. Obora, *op. cit.*, s. 17.

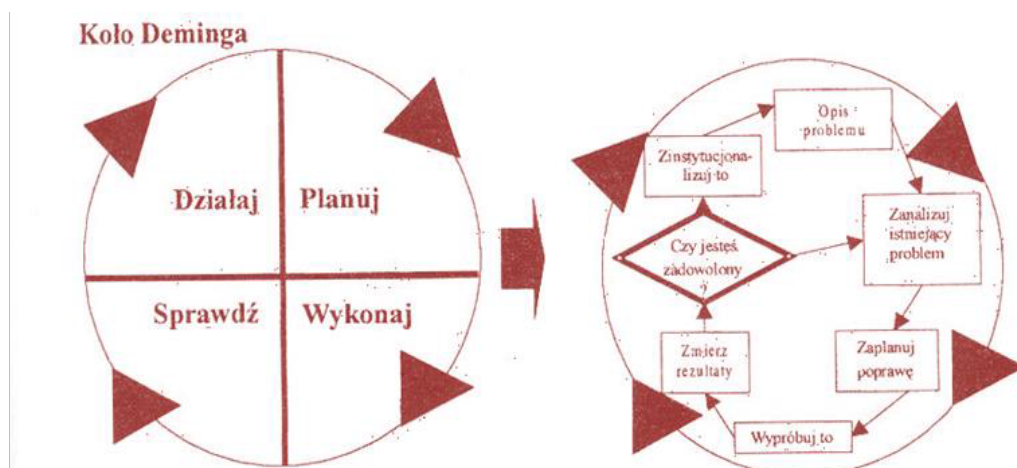
²³ M. Lisiński, *Metody planowania strategicznego*, PWE, Warszawa 2004, ss. 299-305.

ny stopień ustrukturyzowania metody sugeruje jej wysoki stopień schematyzacji i trudności kwantyfikacji informacji. Hoshin Kanri jest metodą o mieszanej formie realizacji, gdyż uwzględnia się w niej udział organizacji z zewnątrz. Według M. Lisińskiego jest ona jedną z metod zintegrowanych, realizujących wszystkie funkcje planowania strategicznego. Metodami pomocniczymi, w procesie jej praktycznego zastosowania, są: metoda PEST, analiza luki strategicznej, benchmarking, analiza pięciu sił Portera, bilans strategiczny przedsiębiorstwa, analiza SWOT, macierz: pozycja konkurencyjna-wzrost rynku.

Ujęcie M. Lisińskiego jest pierwszym w kraju ujęciem, tej grupy metod, w którym uwzględniono Hoshin Kanri.

2.4.1. Wspólny schemat postępowania w Hoshin Kanri i TQM

„Jednym z głównych założeń Hoshin Kanri jest oparcie jej toku postępowania na cyklu PDCA, którego systematyczne stosowanie pozwala na integrację planowania i realizacji przyjętych przez organizację celów na wszystkich szczeblach zarządzania. PDCA, jak już wcześniej wyjaśniono, jest skrótem pochodzącym od angielskich słów: *Plan, Do, Check, Act*, co znaczy: Planowanie, Wykonanie, Kontrolę i Działanie. W literaturze przedmiotu, skrót PDCA stosuje się pod nazwą cyklu Deminga, zaprezentowanego na rysunku 4.



Rysunek 4. Koło Deminga – rozwiązywanie problemów jakości

Źródło: opracowanie własne na podstawie: S. Tkaczyk, *Inżynieria jakości a inżynieria materiałowa*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle ORGMASZ, Warszawa 2000, s. 38.

Dzięki stosowaniu Hoshin Kanri strategia rozwijana jest przez najwyższe kierownictwo i przy współudziale kierownictwa średniego szczebla wykonawczego oraz pracowników odpowiedzialnych za planowanie

i realizację strategii. Rezultatem jest nowy typ samokontroli (zrozumienie i współdziałanie wszystkich pracowników) oraz elastyczna ucząca się organizacja”²⁴. W metodzie Hoshin Kanri cykl PDCA stanowi o toku jej postępowania i jest wykorzystywany w procesie ustanawiania polityki działania oraz kontroli jej realizacji. Zgodnie z założeniami najpierw opracowuje się plan, następnie podejmuje się określone działania, a następnie sprawdza wyniki. W sytuacji niezrealizowanego planu, analizuje się przyczyny i podejmuje działania uwzględniane w przyszłym planie. Dlatego tak dużą wagę przywiązuje się do przebiegu procesu, który zapewnia realizację planowanego wyniku. Jednym z ważniejszych problemów związanych z realizacją Hoshin Kanri jest ustanowienie celów rocznych, których analiza pozwala na monitorowanie zmian w otoczeniu i dostosowanie do nich celów długookresowych. Za dopasowanie i synchronizację działań pracowników odpowiada etap zwany rozwinięciem (*deployment*). Cechą charakterystyczną w Hoshin Kanri jest przełożenie celów strategicznych sformułowanych na rok na cele poszczególnych wydziałów, a następnie dla poszczególnych pracowników, głównym zaś zadaniem metody jest dostosowanie przedsiębiorstwa do zmian zewnętrznych oraz reakcja w przypadku zmian dokonujących się wewnątrz przedsiębiorstwa²⁵. W literaturze przedmiotu znaleźć można pięć szczególnie popularnych modeli Hoshin Kanri (model z Florida Power & Light, model P. Babicha, model D. Hutchinsa, model brytyjski oraz model S. Shiby)²⁶. M. Ćwikliński i H. Obora zaprezentowali polski model Hoshin Kanri w świetle badań własnych. W pierwszej kolejności naukowcy zidentyfikowali stosowanie Hoshin Kanri w japońskich przedsiębiorstwach działających w Polsce. Za pomocą ankiety telefonicznej ustalono metody zarządzania (głównie powiązane z zarządzaniem jakością) jakie są wykorzystywane w tych organizacjach. W ankiecie dodano pytanie, czy w badanym przedsiębiorstwie występują cechy charakterystyczne dla metody Hoshin Kanri. W ten sposób wytypowali pięć przedsiębiorstw do badań szczegółowych. Niestety, jedynie w trzech firmach uczeni otrzymali zgodę na przeprowadzenie pogłębionych wywiadów, które umożliwiły określenie występującego w nich modelu Hoshin Kanri. Charakterystykę przedsiębiorstw stosujących Hoshin Kanri prezentuje tabela 2²⁷.

²⁴ E. Frankowska, A. Kułakowska, *op. cit.*, s. 108.

²⁵ Szerzej w: M. Ćwikliński, H. Obora, *op. cit.*, ss. 41-60.

²⁶ Porównanie modeli Hoshin Kanri odnaleźć można w: M. Ćwikliński, H. Obora, *op. cit.*, s. 78.

²⁷ M. Ćwikliński, H. Obora, *op. cit.*, s. 80.

Tabela 2. Charakterystyka przedsiębiorstw stosujących Hoshin Kanri

Wyszczególnienie	Firma A	Firma B	Firma C
Rok rozpoczęcia działalności w Polsce	Koniec pierwszej dekady XXI w.	Koniec lat 90. XX w.	Początek XXI w.
Liczba zatrudnionych pracowników	150	ponad 200	85
Procent japońskiej kadry zarządzającej	50	0	50
Systemy zarządzania	ISO 9000, ISO 14000, OHSAS 18000	ISO 9000 i branżowe	ISO 9000, ISO 14000
Profil działalności	produkcja, montaż	Produkcja	Usługi
Branża	Elektroniczna	Motoryzacyjna	Handlowa, logistyczna

Źródło: M. Ćwikliński, H. Obora, Hoshin Kanri. Japońska metoda strategicznego zarządzania jakością w Polsce, PWE, Warszawa 2011, s. 80.

W każdej z firm – jak piszą M. Ćwikliński i H. Obora – występuje powiązanie strategii z wizją i misją korporacji. Zestawy zasad realizacji zadań różnią się w poszczególnych organizacjach, ale umożliwiają dokonanie ich syntezy, wskazując na pewne wspólne elementy. To właśnie z tych zasad wynika strategia działania, która przekształcona w strategię lokalne staje się początkiem procesu Hoshin Kanri. Realizacja wizji jest związana z marzeniem, najczęściej odnoszonym do klienta lub szerzej do środowiska, w którym działa. W osiągnięciu takiego pragnienia, wizji ma pomagać duch oznaczający wiarę i wytrwałość w osiąganiu celów. Zakłada się, że pracownicy samodzielnie powinni ustalać zadania i je wykonywać przy jednoczesnych próbach rozwoju swoich umiejętności, a w przypadku zespołu powinno się tworzyć zaufanie i podejmować wspólne działania, dostarczając pozytywnych bodźców. Ten duch to niepoddawanie się nigdy i działanie z pasją oraz z postępowaniem pojawiającym się w ciągłym doskonaleniu w oferowaniu usług dla klientów poprzez tworzenie nowych funkcji i dziedzin działalności. Te dwa elementy są uzupełniane odwoływaniem się do rzeczywistości. Dlatego podkreśla się konieczność działania (*action*) zmierzającego do jego urzeczywistnienia.

Czynniki adaptacji Hoshin Kanri w polskich oddziałach japońskich przedsiębiorstw stanowią próbę wyjaśnienia warunków, jakie muszą być spełnione, aby wdrożenie zakończyło się sukcesem. Można stwierdzić, że na te adaptację wpływają: innowacyjność pracowników, zadaniowy styl zarządzania, motywacja do pracy oraz chęć zmian. Są one wspierane przez m.in. technologię, specjalizację zadań i fluktuację, mimo to za kluczowe należy uznać styl zarządzania nastawiony na rezultaty oraz pragnienie zmian. Na podstawie przeprowadzonych wywiadów z zarządami firm,

można określić kierunek podejmowania innowacji. Wnioski, jakie można sformułować na podstawie badań, pozwalają na przyjęcie tezy, iż wdrożenie Hoshin Kanri umożliwi sprawniejsze zarządzanie organizacją, ale stosowanie tej metody musi poprzedzać wprowadzenie do organizacji mechanizmów wspierających, przez które rozumie się zaufanie oraz kulturę organizacyjną sprzyjającą rozwiązywaniu problemów.

2.4.2. Hoshin Kanri a Strategiczna Karta Wyników (BSC)

„Metoda Hoshin Kanri była jednym z antenatów zrównoważonej karty wyników. R. Kaplan i D. Norton w swojej publikacji opisali rozwiązanie stosowane w firmie Analog Devices jako podejście do mierzenia tempa zmian w procesie ciągłego doskonalenia i przyznali, że było ono prototypem dla zrównoważonej karty wyników. Powyższe stwierdzenie można uszczegółowić, „stosując analizę porównawczą obu metod według zasad, perspektywy postrzegania organizacji, charakteru identyfikowanych celów, rodzajów mierników oceny działalności, toku postępowania oraz liczby elementów podlegających kontroli”²⁸.

Zasady

R. Kaplan i D. Norton określili pięć zasad, które stanowią podstawę BSC. Pierwsza zasada – przełożenie strategii na terminologię operacyjną – odpowiada istocie *hoshin*, w której kluczowym elementem jest „rozwińnięcie” celów. Druga zasada – ustawienie organizacji w szyku zgodnym ze strategią – odzwierciedla ideę Hoshin Kanri, gdyż zapewnia właściwy kierunek działań poszczególnych pracowników zgodny z ogólną wizją zarządzania. Kolejna, trzecia zasada – uczynienie strategii codzienną sprawą każdego pracownika – występuje również w Hoshin Kanri, ponieważ realizacja codziennych zadań jest właśnie konsekwencją założeń strategicznych. Zasada czwarta – ciągłości procesu strategicznego – w Hoshin Kanri realizowana jest w formie opisanego wcześniej cyklu PDCA, zaś ostatnia piąta zasada – odpowiada ogólnym zasadom TQM, w szczególności promocji jakości w przedsiębiorstwie przez jej kierownictwo.

Perspektywy

W klasycznej metodzie BSC uwzględnia się cztery perspektywy tj. finansów, klienta, procesów wewnętrznych i rozwoju (innowacja i wiedza). Wła-

²⁸ M. Ćwikliński, H. Obara, *op. cit.*, s. 28.

śnie „taki układ odnosi się do podstawowych wymiarów kontroli w japońskich przedsiębiorstwach i określa akronimem QCED, który oznacza:

- jakość (*Quality*) z punktu widzenia klienta, odpowiednik perspektywy klienta,
- koszt (*Cost*) – sprawy finansowe i wykorzystanie zasobów, odpowiednik perspektywy finansowej,
- dostawę (*Delivery*) – główne procesy logistyczne, ale także innowacyjne, odpowiednik perspektywy procesów,
- edukację (*Education*) pracowników, odpowiednik perspektywy rozwoju”²⁹.

Niestety schemat ten nie pojawia się w opisach o Hoshin Kanri. W publikacji Y. Akao wspomina się o schemacie QCD (*Quality, Cost, Delivery*), na którym opiera się praca zespołów międzyfunkcyjnych co można określić jako podejście procesowe. Jeśli przyjąć, że układ QCD odpowiada trzem z czterech tradycyjnych perspektyw BSC, to ostatni punkt pojawia się dodatkowo. Być może rozwój, traktowany jako ciągłe doskonalenie – jest codzienną ciągłą działalnością niewymagającą oddzielnego wyszczególnienia.

Wyróżnianie celów przełomowych i operacyjnych

W BSC występuje zbiór krótkoterminowych celów i działań różniących ją od konkurentów i gwarantujących długookresową wartość dla klientów i akcjonariuszy. Równoważenie zarządzania według dwóch horyzontów czasowych oraz między czynnikami finansowymi i niefinansowymi stanowiło podstawę do użycia terminu „balanced” w nazwie metody. Rozróżnienie celów występuje również w metodzie Hoshin Kanri, które dotyczy wielkości spodziewanych zmian po realizacji celów i czasie ich osiągnięcia (cele przełomowe o wymiarze strategicznym).

Rodzaje mierników

W BSC do realizacji celów strategicznych używa się mierników przeszłości (ocena stopnia osiągnięcia celu) – *ex post* oraz mierników przyszłości (czynniki przyszłego sukcesu; informujące, czy cel przy danym zaangażowaniu i środkach może być osiągnięty w wyznaczonym czasie) – *ex ante*. Podobny podział wskaźników występuje w japońskiej kontroli jakości zaś kryterium podziału obydwóch rodzajów to czas kontroli.

²⁹ M. Ćwikliński, H. Obara, *op. cit.*, s. 29.

Liczba punktów kontrolnych

Zarówno w BSC jak i Hoshin Kanri zakłada się dokonywanie sprawdzania tylko kilku mierników (15-25), natomiast wybór celów i mierników określa się w początkowym etapie metody.

Tok postępowania

Mie ma jednolitego toku postępowania w BSC (zależy od zarządzających), natomiast „główna idea przełożenia celów strategicznych na cele operacyjne leży u podstaw obydwu metod. W Hoshin Kanri ma to postać rozwinięcia (*deployment, tenkai*). Wykorzystuje się do tego informacje zwrotną od pracowników. W BSC zbieżność celów uzyskuje się przez dekompozycję o charakterze zstępującym, opisują BSC pomocne w ukierunkowaniu i ustawieniu w odpowiednim szyku lub – inaczej mówiąc – dopasowaniu do strategii swoich zespołów kierowniczych, oddziałów, zasobów ludzkich, techniki informacyjnej i środków finansowych”³⁰. Przedstawiona poniżej (w tabeli 3) analiza porównawcza potwierdza pochodzenie BSC od Hoshin Kanri.

Tabela 3. Porównanie toku postępowania metody zrównoważonej karty wyników i Hoshin Kanri

Zrównoważona karta wyników	Hoshin Kanri
Formułowanie i aktualizacja strategii	Skoncentrowanie (<i>Focus</i>) polega na określeniu kilku istotnych strategicznych celów
Powiązanie strategii z celami osobistymi i systemem wynagradzania	Dopasowanie (<i>Alignment</i>) celów jednostek organizacyjnych z określonymi wcześniej celami strategicznymi
Powiązanie strategii z planowaniem, alokacją zasobów i budżetami rocznymi	Integracja (<i>Integration</i>) codziennych priorytetów zarządzania z priorytetami strategicznymi. Tworzy się powiązania między nadrzędnymi celami z celami operacyjnymi
Monitorowanie realizacji i uczenie się	Przegląd (<i>Review</i>) – progres jest ciągle monitorowany, sprawdzany, i jeśli to konieczne, korygowany

Źródło: M. Ćwikliński, H. Obora, *op. cit.*, s. 31.

Na podstawie analizy porównawczej można stwierdzić, że Hoshin Kanri powstała w latach 60., zaś Zrównoważona Karta Wyników w 90. XX w. Biorąc pod uwagę kryterium wyboru celów, obie metody określają kilka celów. W Hoshin Kanri mierniki dotyczą rezultatu i procesu zaś w BSC dotyczą terażniejszości i przyszłości. Perspektywy w Hoshin Kanri to schemat

³⁰ M. Ćwikliński, H. Obora, *op. cit.*, s. 31.

QCDP/E, natomiast w BSC to klient, procesy wewnętrzne, finanse, rozwój i wiedza. Tok postępowania w pierwszej metodzie to rozwinięcie, a w drugiej dezagregacja. Tok postępowania w Hoshin Kanri odbywa się poprzez sprzężenie zwrotne a BSC charakteryzuje postępowanie zstępujące. Biorąc pod uwagę cel stosowania dla BSC to kontrola strategiczna, a dla Hoshin Kanri to wdrażanie strategii zgodnie z cyklem PDCA.

2.5. Podsumowanie (Ewa Frankowska)

Narzędzia analiz oraz realizacji strategii zwykle mają charakter dedykowany i wspierają działania lub procesy podejmowania decyzji w konkretnych obszarach analitycznych lub wdrożeniowych. We współczesnym podejściu do zarządzania istotne jest umiejętne wykorzystanie tych narzędzi w taki sposób, aby wspomagały procesy podejmowania decyzji strategicznych. Do istotnych narzędzi można zaliczyć te zaprezentowane w niniejszym rozdziale tj. m.in. analizę strategiczną, analizę typu SWOT, Strategiczną Kartę Wyników (*Balanced Scorecard*), metodę Hoshin Kanri, a wiele innych znaleźć można w publikacjach bogatej literatury przedmiotu.

„Przeprowadzenie analizy strategicznej musi zatem gwarantować podjęcie właściwych decyzji w oparciu o syntetyczne wnioskowanie w układzie analiza-synteza-decyzja-analiza. Kształt, obraz i kompleksowość analizy i potem diagnostyki kreatywnie wyznaczają założenia strategii przedsiębiorstwa i ocenę źródeł przewagi wobec rywali na rynku”³¹. „Dyskusja na temat nowych nurtów strategii, nowego myślenia strategicznego oraz nowych koncepcji zarządzania jawi się jako niepełna, jeśli nie podejmuje się badań dotyczących metod i narzędzi, które umożliwiają wdrożenie tych koncepcji w praktyce zarządzania. Narzędzia strategii, czy też szerszej narzędzia zarządzania, umożliwiają diagnozę warunków, w których funkcjonują przedsiębiorstwa, określają zasady analiz pozwalające na ocenę tych uwarunkowań, zasady wyboru strategii i warunki wykorzystywania lub realizacji (przesłanki, ograniczenia oraz zagrożenia) nie tylko samych strategii, a także instrumentów ich realizacji. Znaczenie problematyki dotyczącej narzędzi strategii wydaje się szczególnie istotne zarówno ze względów pragmatycznych, tj. możliwości szerszego wykorzystania nowych koncepcji zarządzania w przedsiębiorstwach, jak i ze względów teoretycznych oraz metodycznych (określenie zasad i warunków brzegowych)

³¹ A. Jabłoński, M. Jabłoński, *op. cit.*, s. 32.

odnoszących się do sposobu wykorzystania tych narzędzi, co z kolei stanowi jeden z warunków realizacji tych koncepcji”³².

³² M. Błaszczuk, *Kryteria klasyfikacji i podstawowe rodzaje narzędzi strategii* [w]: M. Poniatowska-Jaksch (red.), *Narzędzia w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2016, s. 15.

3

ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE W DZIAŁALNOŚCI MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW – W ŚWIETLE BADAŃ

Wiesław Danielak

3.1. Cele strategiczne mikro, małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP)

W procesie zarządzania strategicznego na pierwszy plan wysuwa się umiejętność formułowania celów i zamierzeń strategicznych.

Z badania autorstwa W. Orłowskiego i wsp. (2009) wynika, iż prawie połowa firm z sektora MŚP w czasach kryzysu ma określoną strategię działania oraz zdefiniowaną grupę docelową.

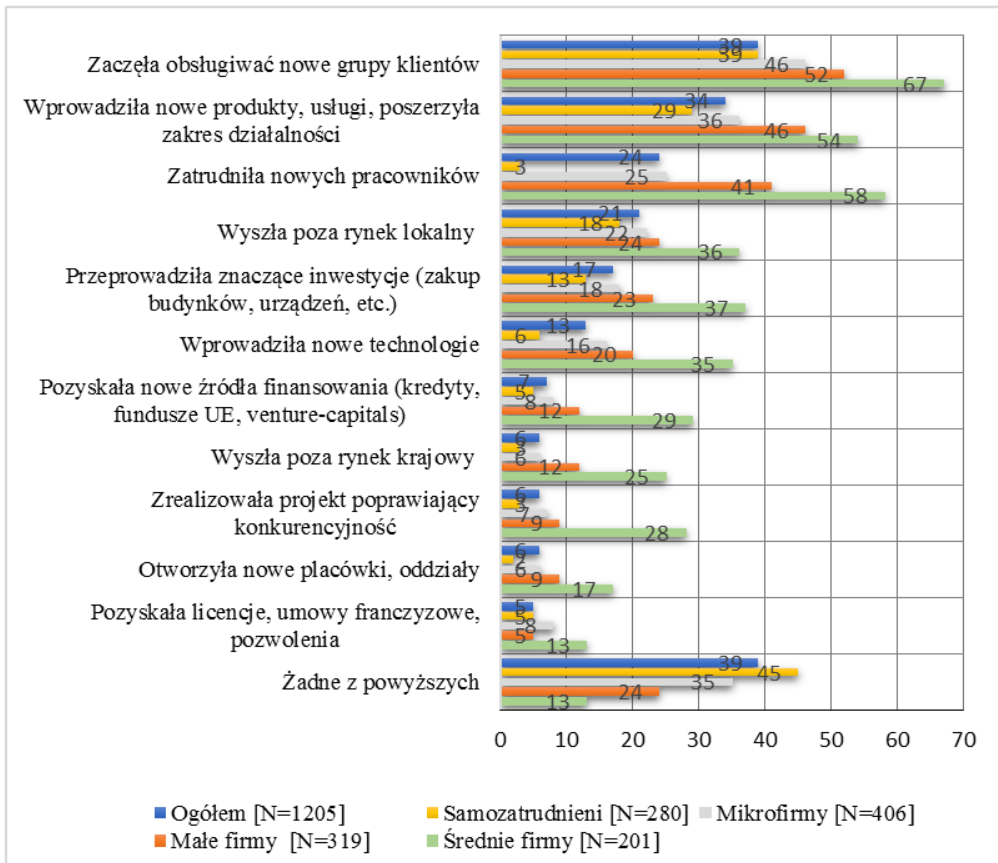
Na przestrzeni trzech lat poprzedzających badanie większość firm korzystała ze sprzyjających warunków rynkowych, rozwijając swoją działalność, głównie poprzez obsługę nowych grup klientów (na co wskazało 67% średnich, 52% małych, 46% mikro firm oraz samozatrudnieni 39%), wprowadzanie nowych produktów i usług, poszerzenie zakresu swojej działalności (54% średnich, 46% małych, 36% mikro firm oraz samozatrudnieni 29%), (wykres 1)¹.

Przedsiębiorcy i menedżerowie zrealizowali cel w postaci wyjścia poza rynek dotychczasowy – lokalny prowadzonej działalności. Najwięcej wskazań było w grupie firm średniej wielkości (36%) oraz małych (24%).

Także we wszystkich przedsiębiorstwach miało miejsce zatrudnienie nowych pracowników. Głównie w grupie firm średniej wielkości (58%), małych (25%) oraz mikro (25%).

Co trzecia firma średniej wielkości wprowadziła istotne zmiany w swojej działalności w postaci znaczących innowacji oraz nowych technologii. W grupie małych firm, tego rodzaju zmiany objęły mniej więcej, co piąte przedsiębiorstwo. Widać znaczne różnice w skłonności do poszukiwania możliwości rozwoju oraz sposobach inwestowania pomiędzy firmami średniej wielkości a resztą firm z sektora MŚP – z większą aktywnością średnich firm. Może to wynikać z wielu czynników, np. z większego doświadczenia: dłuższego stażu na rynku średnich firm, większej odwagi w pozyskiwaniu funduszy europejskich i dotacji.

¹ W. Orłowski, R. Pasternak, K. Flaht, D. Szubert, *op. cit.*, s. 51.



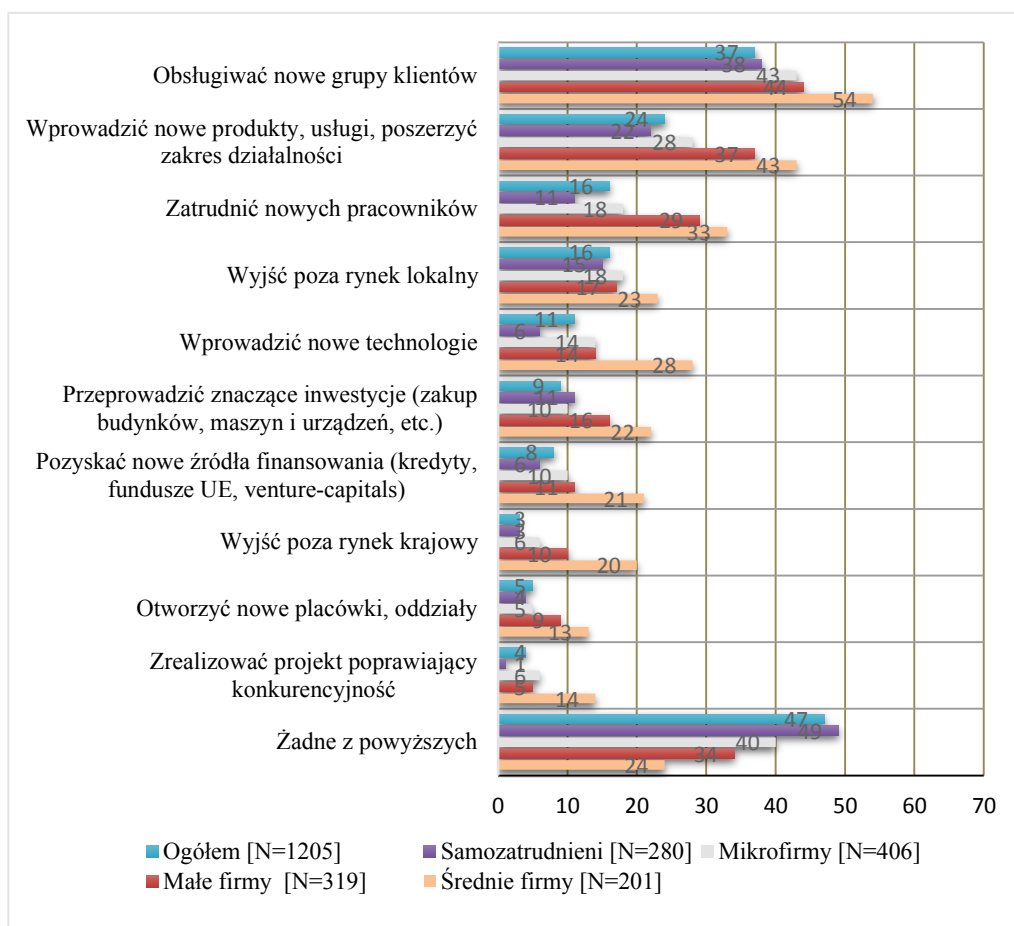
Wykres 1. Rozwój firm w ciągu ostatnich trzech lat

Źródło: W. Orłowski, R. Pasternak, K. Flaht, D. Szubert, *Procesy inwestycyjne i strategie przedsiębiorstw w czasach kryzysu*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010, s. 52.

Ponad jedna trzecia badanych firm (w grupie samozatrudnionych odsetek wyniósł 45%) wskazała, że w tym czasie, w firmie nie zostały wprowadzone zmiany typu strategicznego (np. penetracja lub dywersyfikacja rynkowa, zakup licencji czy zawiązywanie partnerstw).

Zdecydowanie mniej popularne jest wprowadzanie zmian, które mogą służyć optymalizacji kosztów oraz procesów wewnątrz firmy (pozysskanie licencji czy tworzenie aliansów strategicznych) lub zabezpieczeniu się przed negatywnymi zmianami otoczenia.

Natomiast w odniesieniu do planowanych celów, w ciągu najbliższego roku, ponad połowa firm z sektora MŚP zamierza koncentrować swoje wysiłki na potrzebach klientów (wykres 2).



Wykres 2. Planowany rozwój firm w ciągu najbliższego roku

Źródło: W. Orłowski, R. Pasternak, K. Flaht, D. Szubert, *op. cit.*, s. 53.

Ponadto planuje działania sprzyjające pozyskiwaniu nowych klientów oraz wprowadzaniu na rynek nowych produktów, usług oraz poszerzeniu zakresu prowadzonej działalności. Towarzyszyć temu ma wzrost zatrudnienia. Jednak planowane ulepszenia nie stanowią innowacji i nie prowadzą do budowy trwałej przewagi konkurencyjnej. Deklaracje dotyczące wprowadzania nowych technologii (28%) oraz realizacji inwestycji (22%) widoczne są głównie w grupie średnich firm. Z uzyskanych wyników badań ponadto wynika, że co trzecia firma, która nie planuje w nadchodzącym roku rozwijać działalności, uważa, że radzi sobie na tyle dobrze, że nie musi niczego zmieniać. Z kolei, co czwarta jest zdania że warunki funkcjonowania są na tyle niepewne, że lepiej koncentrować się na bieżącej działalności.

3.2. Podejmowane działania strategiczne MŚP

Badania przeprowadzono na grupie 64 małych i średnich przedsiębiorstw zlokalizowanych w województwie lubuskim. Udział małych przedsiębiorstw stanowił 62% zaś średnich 38%. W badaniach uczestniczyły przedsiębiorstwa handlowe (52%), usługowe (27%), produkcyjne (4%) oraz handlowo-usługowe (17%). Dominowały przedsiębiorstwa funkcjonujące na rynku ponad 10 lat.

Do pozyskania danych pierwotnych wykorzystano narzędzie badawcze w postaci kwestionariusza ankiety, adresowanego do właścicieli, menedżerów oraz kadry kierowniczej badanych przedsiębiorstw. Badania przeprowadzono w maju 2017 r.

Celem badawczym było ukazanie działań strategicznych małych i średnich przedsiębiorstw. Problemy szczegółowe obejmowały następujące zagadnienia:

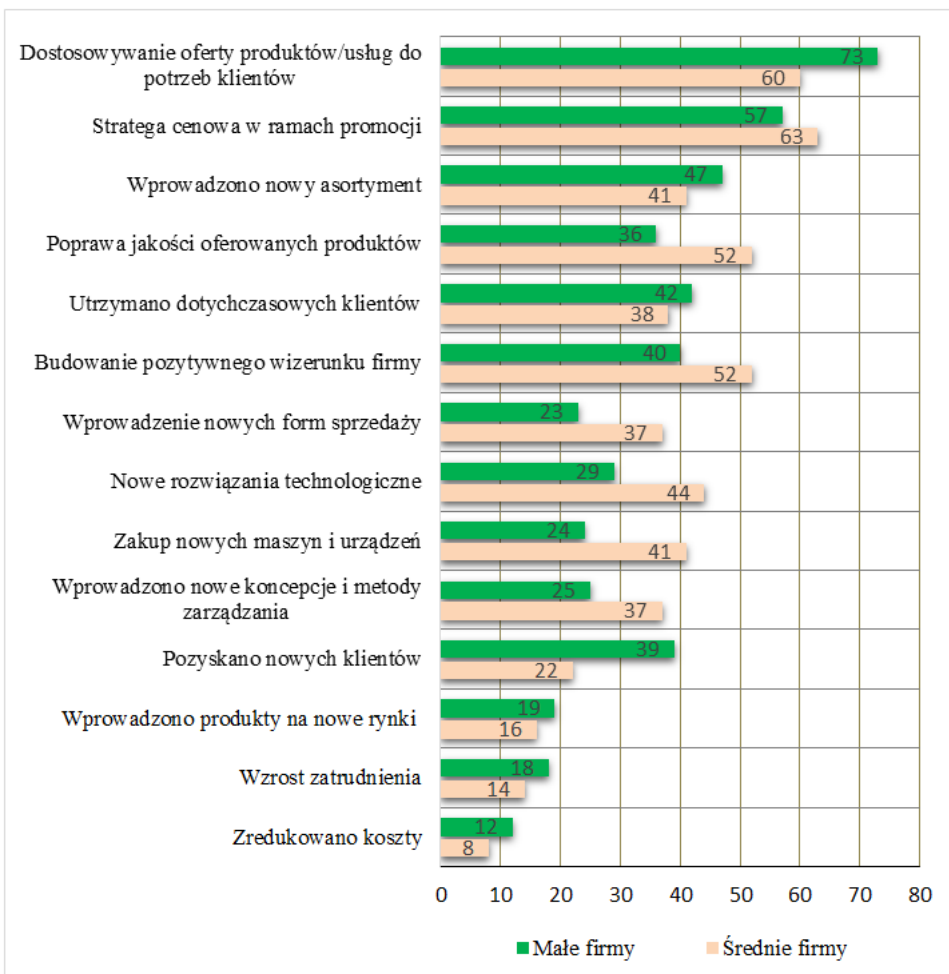
- Jakie działania były podejmowane na przestrzeni ostatnich trzech lat w zakresie działań strategicznych?
- Jakie obecnie realizowane są cele ukierunkowane na rozwój?
- Jakie aktualne działania sprzyjają kształtowaniu relacji z klientami?

3.2.1. Podejmowane na przestrzeni ostatnich trzech lat działania strategiczne

Zdecydowana większość badanych w ramach strategii marketingowych dostosowywała ofertę produktów/usług do potrzeb klientów (73% w małych; 60% w średnich firmach), stosowała strategię cen promocyjnych (57% w małych; 63% w średnich firmach) oraz wprowadziła do sprzedaży nowy asortyment (47% w małych; 41% w średnich firmach), (wykres 3).

Ponad 50% średnich i 35% małych firm podejmowała działania ukierunkowane na poprawę jakości oferowanych produktów/usług. Dokładnie 52% średnich firm zaangażowało się w proces budowania pozytywnego wizerunku firmy na rynku (w małych firmach 40%).

Zarówno w grupie małych jak i średnich firmach (po 40%) zrealizowano działania pozwalające na utrzymanie dotychczasowych klientów. Powiązane z tym były nowe formy sprzedaży (23% w małych; 37% w średnich firmach) oraz wprowadzenie nowych koncepcji i metod zarządzania (na co wskazało około 40% respondentów w średnich firmach).



Wykres 3. Podejmowane na przestrzeni ostatnich trzech lat działania strategiczne [w proc.]

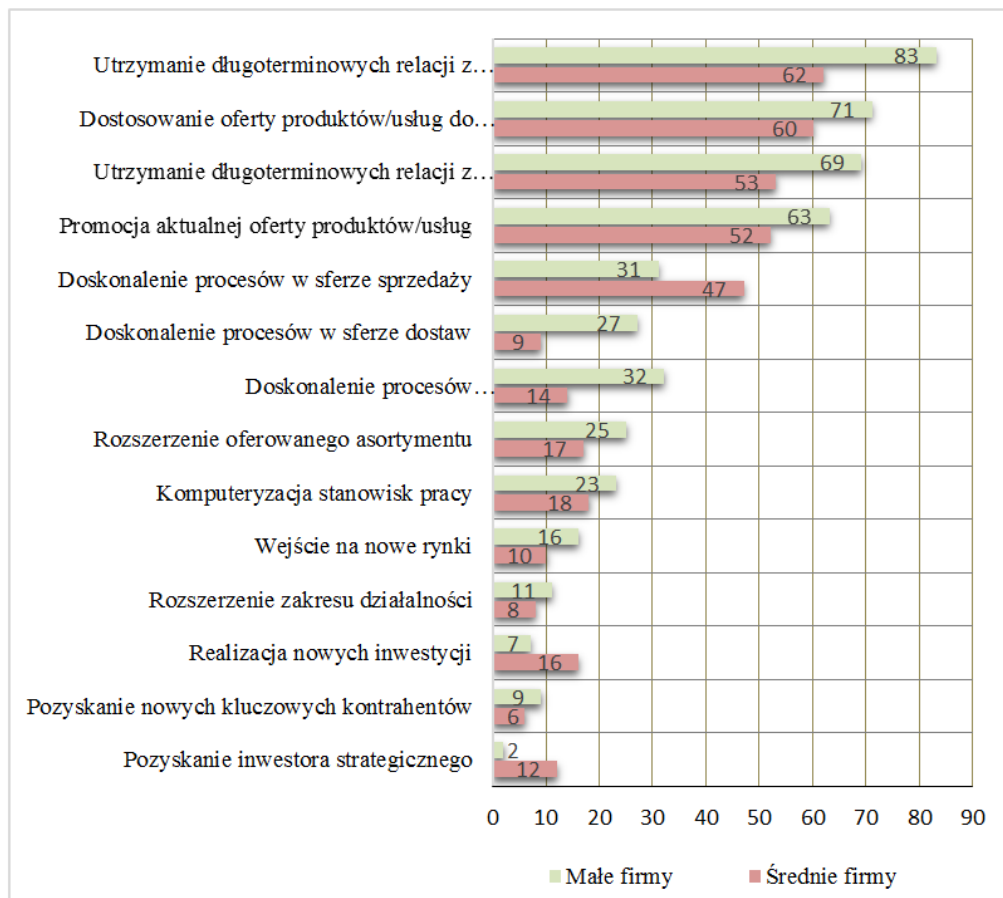
Źródło: opracowano na podstawie wyników badań ankietowych.

W badanych przedsiębiorstwach wprowadzono nowe rozwiązania technologiczne (29% małe, 44% średnie firmy). Wprowadzaniu nowych rozwiązań technologicznych sprzyjało wsparcie z zewnętrznych źródeł finansowania (w tym środków z programów Unii Europejskiej).

Ponadto znaczny odsetek badanych dokonał zakupu nowych maszyn i urządzeń (największa liczba wskazań w grupie średnich firm 41% zaś w małych 24%). W badanych podmiotach wystąpił wzrost zatrudnienia, (na co wskazało 18% małych i 14% średnich firm). Natomiast około 20% małych przedsiębiorstw wprowadziło produkty na nowe rynki. Realizacja przedsięwzięć rozwojowych pociąga za sobą znaczne nakłady finansowe, dlatego też niespełna 12% małych i 8% średnich firm wskazało na redukcję kosztów.

3.2.2. Obecnie realizowane cele ukierunkowane na rozwój

Na pierwszym miejscu wśród obecnie realizowanych celów ukierunkowanych na rozwój, respondenci najczęściej wskazywali na utrzymanie długoterminowych relacji z dostawcami (83% w małych; 62% w średnich firmach), (wykres 4). W odniesieniu do relacji z dostawcami upatruje się możliwości dostępu do innowacyjnych produktów, współpracy na rzecz spełnienia oczekiwań klienta oraz zapewnienia terminowości dostaw.



Wykres 4. Obecnie realizowane cele ukierunkowane na rozwój [w proc.]

Źródło: opracowano na podstawie wyników badań ankietowych.

Podobny odsetek badanych w grupie średnich firm (71% w małych) dostosowuje ofertę produktów/usług do potrzeb klientów. Ponadto realizuje działania pozwalające na utrzymanie długoterminowych relacji z klientami (69% w małych; 53% w średnich firmach). Sprzyjać ma promocja ak-

tualnej oferty produktów/usług (63% w małych; 52% w średnich firmach) oraz doskonalenie procesów w sferze sprzedaży (31% w małych; 47% w średnich firmach). W grupie około 30% małych przedsiębiorstw obecnie realizowane są cele ukierunkowane na doskonalenie procesów w sferze dostaw oraz procesów wewnątrzorganizacyjnych. Około 20% małych firm wskazało na działania pozwalające na rozszerzenie oferowanego asortymentu oraz komputeryzację stanowisk pracy. Dokładnie 16% małych firm realizuje cele związane z wejściem na nowe rynki, zaś nowe inwestycje w grupie średnich firm. Najrzadziej wskazywane były działania związane z rozszerzeniem zakresu dotychczas prowadzonej działalności oraz pozyskanie nowych kluczowych kontrahentów, jak również inwestora strategicznego (12% w grupie średnich firm a 2% w małych).

3.2.3. Aktualne działania sprzyjające kształtowaniu relacji z klientami

Umiejętne kształtowanie relacji z klientem stanowi szczególny obszar analiz i działań zmierzających do utrzymania dotychczasowych i pozyskania nowych klientów. Satysfakcja i lojalność klientów jest zasadniczym elementem budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku.

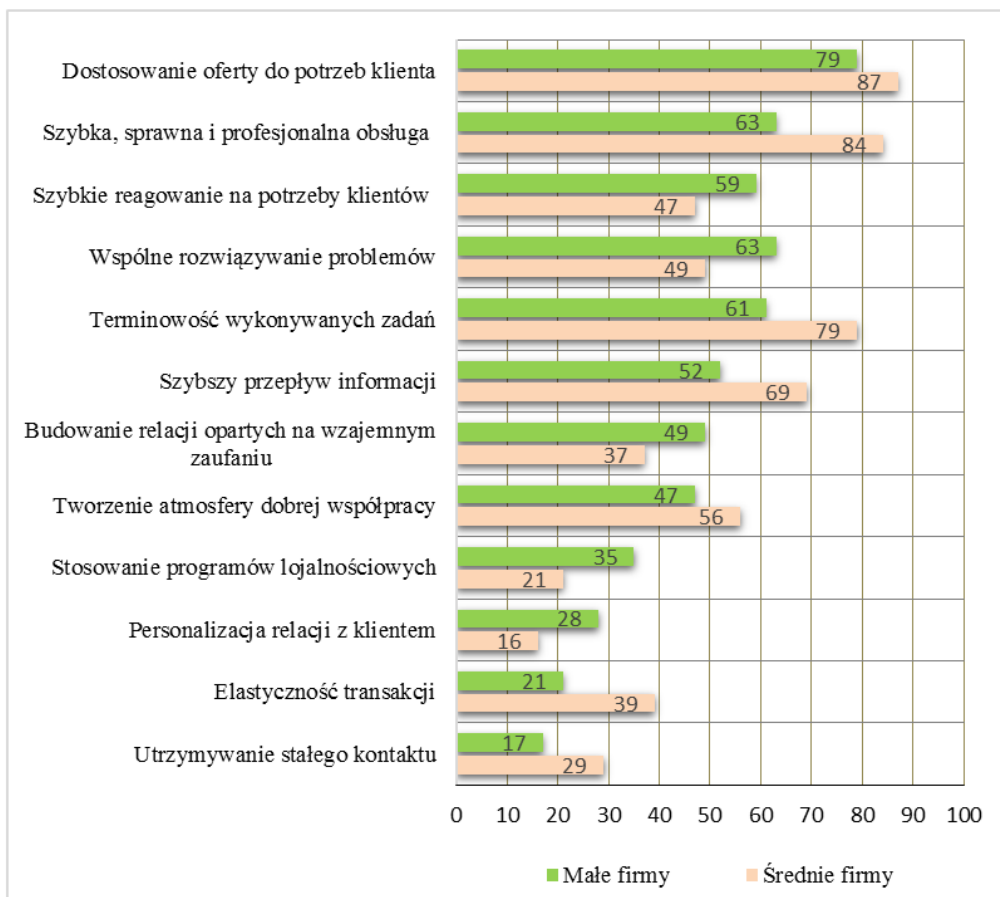
Na lojalność klienta wpływ ma wiele czynników, tj.: zadowolenie klienta z produktu/usługi/współpracy (także unikalnej wartości), jego osobowość, percepcja, wiedza i doświadczenie, dostępne na rynku alternatywne rozwiązania i zachęty ze strony potencjalnych konkurentów².

Z badań wynika, iż w odniesieniu do aktualnych działań sprzyjających kształtowaniu relacji z klientami aż 87% średnich firm i 79% małych wskazało na dostosowanie oferty do potrzeb klienta (wykres 5).

Towarzyszy temu szybka, sprawna i profesjonalna obsługa, na co wskazało 84% w średnich i 63% małych firm. W budowaniu relacji sprzyja również szybkie reagowanie na potrzeby klientów (59% małych i 47% średnich firm), terminowość wykonywania zadań (prawie 80% w średnich i 60 w małych firmach) oraz szybszy przepływ informacji (69% w średnich i 52% w małych firmach). Niemal połowa respondentów z grupy małych i 37% z grupy średnich firm podejmuje wysiłki na rzecz budowania obojętnie korzystnych relacji z klientem opartych na wzajemnym zaufaniu. Związane jest ono z istnieniem pewnych oczekiwań, co do możliwości ich spełnienia w przyszłości zarówno przez jedną, jak i drugą stronę. Dlatego nie daje całkowitej pewności, co do zachowań w relacjach przedsiębior-

² D. Szwajca, *Zasoby marketingowe przedsiębiorstwa jako źródło przewagi konkurencyjnej*, Politechnika Śląska, Gliwice 2012, s. 140-141.

stwo-klient. Im wyższy jest poziom zaufania, tym większa jest gotowości do współpracy i wzrasta prawdopodobieństwo powodzenia wspólnych działań. Korzystnym efektem współdziałania z klientem jest w ocenie 63% małych i 49% średnich firm wspólne rozwiązywanie problemów.



Wykres 5. Działania sprzyjające kształtowaniu relacji z klientami [w proc.]

Źródło: opracowano na podstawie wyników badań ankietowych.

Klienci mają coraz większy dostęp do informacji o produktach i usługach, możliwościach ich zakupu (w tym przez Internet) oraz więcej alternatyw wyboru. Ponadto korzystają również z bardziej zindywidualizowanej komunikacji czy spersonalizowanych relacji. Przedsiębiorcy z grupy średnich firm dbają o atmosferę dobrej współpracy (56%), elastyczność transakcji (39%) oraz utrzymywanie stałego kontaktu (29%). Stały kontakt pozwala przeciwdziałać zanikowi relacji, który może mieć miejsce przy braku interakcji pomiędzy zainteresowanymi stronami. Intensywnym relacjom towarzyszy zazwyczaj większa częstotliwość bezpośrednich kon-

taktów. Pozwala to na szerszy dostęp do wiedzy i komplementarnych zasobów, niezbędnych do osiągnięcia celów zaangażowanych podmiotów. Sprzyjają one poczuciu stabilizacji i dają perspektywę długoterminowego współdziałania. Rozwój korzystnej współpracy sprawia, że ustalenia między stronami relacji stają się unikalne dla współpracujących osób, a ich przejście przez inne konkurencyjne podmioty może być niemożliwe.

3.3. Podsumowanie

W warunkach dynamicznych zmian otoczenia, których przejawem są różnorodne i trudne do przewidzenia zmiany, a także podatność na nie małych i średnich przedsiębiorstwach konieczne jest stosowanie rozwiązań z zakresu zarządzania strategicznego.

Dynamika zmian w otoczeniu wymaga często szybkiego reagowania poprzez odpowiednią alokację i konfigurację własnych i zewnętrznych zasobów oraz rekonfigurację potencjału przedsiębiorstwa w kierunku formułowania nowych strategii i realizację przedsięwzięć, ukierunkowanych na skuteczne i efektywne osiągnięcie celów.

Cele strategiczne ustalane są na najwyższym szczeblu hierarchicznym i dla najwyższego kierownictwa przedsiębiorstwa są tworzone nie tylko na podstawie bieżącego wymiaru otoczenia i potencjału firmy, lecz także na podstawie prognoz ich rozwoju w przyszłości³. „Cele strategiczne powinny być sformułowane w taki sposób, aby określały pożądany poziom oczekiwanych rezultatów w konkretnym przedziale czasu. Ich realizację powinna zapewnić strategia firmy”⁴. Cele te charakteryzują się tym, iż⁵:

- są definiowane przede wszystkim w przekroju oczekiwanego układu powiązań z otoczeniem, ale jednocześnie określają pożądaną strukturę wewnętrzną firmy;
- mają charakter celów finalnych, co oznacza, że nie mogą być w dłuższym przedziale czasu traktowane jako środek osiągnięcia innych celów;
- odnoszą się głównie do problemów rozwoju, ale nie pomijają się w nich także zagadnień funkcjonalnych;

³ L. Lisiński, *Metody planowania strategicznego*, PWE Warszawa 2004, s. 40.

⁴ J. Penc, *Podstawy nowoczesnego zarządzania, projektowanie warunków rozwoju i strategii organizacji*, Łódź 2005, s. 107, http://www.edunice.pl/wp-content/uploads/2015/01/Zarz%C4%85dzanie-Strategiczne_do-zaliczenia.pdf (online: 12.04.2017).

⁵ S. Kiełczewski i inni, *Zarządzanie strategiczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2000, s. 68.

- stanowią podstawę określania celów taktycznych oraz operacyjnych przedsiębiorstwa oraz jego poszczególnych podsystemów (tworzą bazę do konstrukcji hierarchii celów w firmie).

Małe i średnie przedsiębiorstwa powinny kreować swą przyszłość w coraz dłuższej perspektywie czasowej, opracowując własną strategię. Jest to warunek skutecznej adaptacji, aby móc przewidzieć ewentualne zagrożenia, jak również wykorzystać szanse występujące w otoczeniu. Pomimo tego, iż małe przedsiębiorstwa zazwyczaj nie opracowują strategii w sposób formalny (w postaci dokumentu), to powstaje ona w sferze mentalnej przedsiębiorcy, który realizuje różne strategie adekwatnie do posiadanych zdolności i kompetencji oraz uwarunkowań wewnątrzorganizacyjnych i międzyorganizacyjnych. Chociaż pojawiają się przypadki, w których zarządzający małymi firmami nie doceniają znaczenia zarządzania strategicznego i nie przejawiają aktywności w tworzeniu strategii czy korzystaniu z metod analizy strategicznej.

Z uwagi na to, iż strategia wytycza kierunek rozwoju przedsiębiorstwa pracownicy powinni znać cele strategiczne firmy, jej misję oraz wizję rozwoju by bardziej angażować się w zadania sprzyjające ich realizacji, by współuczestniczyć w tworzeniu wartości jako rezultatu realizacji strategii. Zrozumienie wyznaczonych celów i założeń realizacji strategii przedsiębiorstwa przez wszystkich pracowników jest podstawowym warunkiem realizacji strategii. W umiejętny sposób należy komunikować chęć realizacji strategii w odniesieniu do poszczególnych stanowisk i szczebli zarządzania.

Od zdolności i kompetencji pracowników, lokalizowania zasobów i kompetencji oraz ich pozyskania i wykorzystania zależy rozwój przedsiębiorstwa. Jasne wytyczenie kierunku rozwoju przedsiębiorstwa sprawia, iż pracownicy dążąc do realizacji celów firmy mogą jednocześnie upatrywać możliwość urzeczywistnienia własnych celów dotyczących rozwoju.

Bardziej profesjonalne podejście do zarządzania strategicznego można zauważyć w odniesieniu do działalności średnich przedsiębiorstw. Zwyczaj dysponują one większym potencjałem niż małe firmy, usprawniają procesy wewnątrzorganizacyjne i międzyorganizacyjne przy wsparciu specjalistycznych systemów informatycznych. Zatrudniają specjalistów z zakresu strategii i zarządzania strategicznego. Przeprowadzają szczegółowe analizy rynku dotyczące zachowań firm konkurencyjnych i poszukiwania nowych źródeł przewag konkurencyjnych. Stosują także rozwiązania w ramach controllingu strategicznego. Specjaliści działu controllingu wspomagają zarząd przedsiębiorstwa w podejmowaniu strategicznych decyzji, przy wykorzystaniu danych i informacji dotyczących wszystkich procesów realizowanych w przedsiębiorstwie oraz tych odnoszących się do szans i za-

grożeń pojawiających się w otoczeniu. Stanowią pomoc i wsparcie w procesie podejmowania decyzji i rozwiązywania problemów.

Głównym zadaniem controllingu strategicznego jest wsparcie kadry kierowniczej najwyższego szczebla w procesie zarządzania strategicznego. Poprzez wykorzystanie rozwiązań z zakresu rachunkowości, a w szczególności analizy ekonomicznej przy opracowywaniu, kontrolowaniu i realizacji zamierzeń strategicznych. A w szczególności do analizy strategicznej, planowania strategicznego, wdrożenia strategii do praktyki i pomiaru wyników. Dzięki odpowiednim danym i informacjom (we właściwym miejscu i czasie) możliwe jest skuteczne opracowanie i zrealizowanie strategii sprzyjających konkurencyjności przedsiębiorstwa i maksymalizacji jego wartości.

Udział controllingu w realizacji zadań planowania strategicznego, kontroli strategicznej, sterowania strategicznego obejmuje⁶:

- formułowanie wizji, misji, celów strategicznych i strategii organizacji w wyborze racjonalnego wariantu strategii i wdrożenie go do realizacji,
- dekompozycję celów i zadań strategicznych, składających się na strategię organizacji, na cele i zadania taktyczne w poszczególnych obszarach funkcjonalnych lub procesach, a tych z kolei na cele i zadania operacyjne (działania bieżące), stanowiące bezpośrednią realizację zadań strategicznych i osiągnięcia celów strategicznych,
- analizę i ocenę poprawności określania tendencji zmian dotyczących otoczenia,
- analizę i ocenę realności celów strategicznych i stopnia ich osiągnięcia,
- analizę i ocenę poprawności oraz skuteczności realizacji działań bieżących,
- formułowanie wariantów decyzji korekcyjnych w związku z zaistniałymi odchyleniami, odnoszącymi się zarówno do otoczenia, celów strategicznych, jak i do działań bieżących.

Informacje pozyskane od zespołu controllingu mogą posłużyć do opracowania strategii, także jej korekty na etapie realizacji. Ponadto do doskonalenia i redefiniowania celów strategicznych uwzględniających nowe warunki wewnątrzorganizacyjne i międzyorganizacyjne.

Znacznie łatwiej jest odpowiadać czy wyprzedzać zmiany w otoczeniu mając do dyspozycji wykwalifikowaną kadrę specjalistów reali-

⁶ A. Bieńkowska, Z. Kral, A. Zabłocka-Kluczka, *Controlling strategiczny w zapobieganiu kryzysom organizacji*, [w]: J. Skalik (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Odnowa przedsiębiorstw – czego nauczył nas kryzys*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010, s. 301.

zujących zadania w ramach controllingu strategicznego, których umiejętności pozwalają na identyfikowanie źródeł wiedzy, jej pozyskanie a następnie wykorzystanie w procesie zarządzania strategicznego.

Dostęp do odpowiednich informacji i wiedzy pozwala na przeprowadzenie analizy strategicznej, która stanowi podstawę do budowy strategii firmy. Analiza strategiczna identyfikuje stan otoczenia i potencjał przedsiębiorstwa dając podstawy do oceny pozycji strategicznej firmy. „Istnieje wiele metod, które nie należą do metod zarządzania strategicznego, ale mają z nim związek i mogą przyczyniać się do kompleksowego formułowania prawidłowych strategii”⁷. Należą do nich metody analizy ekonomicznej, rachunkowości zarządczej, zarządzania ryzykiem, metody socjologiczne, metody informatyczne, zarządzania jakością, wyceny kapitału intelektualnego, zarządzania wartością itd.

Współczesne analizy obejmują nowe płaszczyzny dotyczące odmiennych problemów występujących w otoczeniu globalnym, międzynarodowym, krajowym czy konkurencyjnym.

Globalizacja to wielopłaszczyznowy proces przemian w wymiarze ekonomicznym, naukowym, polityczno-prawnym, społecznym i kulturowym, tworzony przez zjawiska i procesy obejmujące większą część świata lub jego całość, prowadzący do zacieśniania współpracy, integracji, wzrostu współzależności gospodarek i podmiotów oraz pewnego stopnia ujednoczenia problemów, z jakimi się stykają⁸. Małe i średnie przedsiębiorstwa nawet prowadząc działalność na rynku lokalnym podlegają oddziaływaniom globalnego otoczenia. Dzieje się tak za sprawą ponadnarodowych sieci gospodarczych, korporacji transnarodowych, powiązań finansowych, technologicznych czy produkcyjnych. Ma to wpływ na zacieranie się granic między rynkami krajowymi i globalnymi, a gospodarki narodowe stają się wzajemnie zależne od siebie.

Kompleksowe przeprowadzenie analizy otoczenia i wnętrza firmy wymaga fachowej wiedzy często z wąskich dziedzin. Informacja o stanach organizacji i jej otoczenia jest niezbędna, aby zapewnić⁹:

- optymalizację warunków funkcjonowania organizacji, umożliwiając wybór lepszych technologii realizacji zadań, negocjowanie i wybór korzystniejszych warunków dostaw składników zasilania, ograniczanie ryzyka niesolidnych dostawców i odbiorców,

⁷ A. Paluch, *Metody analizy strategicznej jako narzędzie do tworzenia strategii dla przedsiębiorstwa z sektora produkcji urządzeń chłodniczych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 4(29), s. 119.

⁸ M. Rozkwitalska, *Zarządzanie międzynarodowe*, Difin, Warszawa 2007, s. 13.

⁹ Z. Gomółka, *Doskonalenie funkcjonowania organizacji*, Difin, Warszawa 2009, s. 49-50.

- optymalizację harmonogramów wykonywania zadań adresowanych do organizacji, zwiększając zakres wyborów technologii i doboru składników potencjału wykonawczego,
- szybką i racjonalną reakcją na zmiany i oczekiwania odbiorców (klientów), dostawców,
- weryfikację i doskonalenie strategii organizacji (ocenę tendencji zmian w oczekiwaniach klientów, monitorowanie pozycji rynkowej i konkurencji).

Przeprowadzona analiza otoczenia i wnętrza stanowi podstawę do wygenerowania opcji strategicznych. Opcje dają prawo do podjęcia określonego działania, którym jest strategiczne przedsięwzięcie gospodarcze¹⁰. Ponadto są one decyzjami warunkowymi, gdyż decydent identyfikuje pewną wiązkę możliwych do podjęcia decyzji i w zależności od warunków ograniczających wybiera tę, która w danym momencie będzie najbardziej korzystna¹¹.

Ze zbioru potencjalnych opcji dokonuje się wyboru strategii, która wytycza kierunki rozwoju przedsiębiorstwa z uwzględnieniem potencjału, jakim ono dysponuje oraz wykorzystania szans istniejących w otoczeniu. Na jej podstawie konstruuje się plan strategiczny uwzględniający możliwości realizacji celów w kontekście różnych uwarunkowań dotyczących obecnych i nowych produktów, rynków, technologii, narzędzi konkurencji czy metod i koncepcji zarządzania. Także odnoszących się do działalności innowacyjno-przedsiębiorczej obejmującej nowe inicjatywy przedsiębiorcze, wdrażanie innowacji produktowych, procesowych, technologicznych, potencjalnych inwestycji, kształtowania struktury zasobów i kapitałów, jak również rozwoju i doskonalenia organizacji i zarządzania. Plan strategiczny powinien ukazywać w sposób kompleksowy realizację różnych celów, funkcji i procesów oraz konkretyzować przydział zadań do poszczególnych poziomów zarządzania i stanowisk.

Współczesne przemiany w gospodarce światowej rozszerzają istotnie skalę zjawisk, jakie mogą zachodzić w otoczeniu konkurencyjnym przedsiębiorstwa. Otoczenie konkurencyjne jest dla przedsiębiorstwa łagodniejsze do zidentyfikowania i obserwacji. W skład otoczenia konkurencyjnego wchodzi wszystkie podmioty gospodarcze, które mają z przedsiębiorstwem powiązania kooperacyjne lub konkurencyjne.

Przedsiębiorstwo uczestniczy w interakcjach z dostawcami, klientami, obecnymi i potencjalnymi konkurentami. Cechą otoczenia konkurencyjnego jest to, że między jego elementami a przedsiębiorstwem zachodzi

¹⁰ R. Krupski, *Współczesne koncepcje strategii organizacji*, [w] S. Lachiewicz (red.), *Zarządzanie rozwojem organizacji*, Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź 2007, s. 12.

¹¹ Ibidem, s. 12.

sprężenie zwrotne: podmioty otoczenia konkurencyjnego oddziałują na przedsiębiorstwo, ale też przedsiębiorstwo ma możliwość aktywnego reagowania na te bodźce¹². Bycie konkurencyjnym oznacza umiejętność konfiguracji podsystemów konkurencyjności, tj. potencjału przedsiębiorstwa, przewagi konkurencyjnej, narzędzi konkurowania oraz pozycji konkurencyjnej. Aby przedsiębiorstwo mogło zbudować stabilną i mocną pozycję na rynku, musi umiejętnie kształtować potencjał konkurencyjny i relacje międzyorganizacyjne powstające między przedsiębiorstwem a otoczeniem. Poprzez opracowanie listy kluczowych czynników sukcesu można ukierunkować działania kadr kierowniczych na zdobywanie przewagi konkurencyjnej w sektorze. Do kluczowych czynników sukcesu mikro, małych i średnich przedsiębiorstw należą: jakość produktów, cena produktów i usług, jakość obsługi klientów, wąska specjalizacja, zdolność dostosowania produktu/usług do klienta, nowe innowacyjne produkty/usługi¹³.

Przedsiębiorstwo powinno dysponować takim potencjałem, który zapewni mu efektywne funkcjonowanie i rozwój. Potencjał konkurencyjny dotyczy możliwości, jakie dają szczególne zdolności, kompetencje i sprawności będące w dyspozycji przedsiębiorstwa i podmiotów w jego otoczeniu. Na potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa składają się między innymi zdolności relacyjne pozwalające na dostęp do wiedzy i informacji o rynku, elastyczne dostosowywanie się do potrzeb klientów i kontrahentów. Upatruje się w nim możliwości wzrostu satysfakcji klientów oraz umacniania pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa. Właściwe wykorzystanie potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa pozwala budować przewagę konkurencyjną.

Współczesne przedsiębiorstwa, chcąc zwiększyć swoją konkurencyjność rynkową, muszą poddawać stałej analizie szereg zmiennych występujących w otoczeniu, jak i w przedsiębiorstwie. Od przedsiębiorców i menedżerów wymaga się, aby potrafili diagnozować i planować rozwój potencjału i zdolności konkurencyjnych firmy, innymi słowy – aby wykazywali się umiejętnością właściwego planowania odpowiednich działań i kształtowania procesów biznesowych, zapewniających budowanie trwałych i trudnych do podważenia przewag konkurencyjnych¹⁴.

Determinanty konkurencyjności współczesnych przedsiębiorstw mają charakter interaktywny i tworzą wielowymiarową przestrzeń oddziaływań wielu czynników. Nie należy ich postrzegać jako pojedynczych wyi-

¹² G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1997, s. 32.

¹³ M. Starczewska-Krzysztofek, *Raport Curriculum Vitae małych i średnich przedsiębiorstw 2014 – finansowanie działalności i rozwoju*, Konfederacja Lewiatan, Warszawa 2014, s. 55.

¹⁴ W. Walczak, *Analiza czynników wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstw* <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/37/id/784>, (online: 16.05.2017).

złożonych zmiennych, lecz jako zbiór wzajemnie zależnych elementów, które występują w tym samym horyzoncie czasowym i nawzajem się przenikają¹⁵.

Warunkach dynamicznego rynku w kształtowaniu konkurencyjności przedsiębiorstwa na znaczeniu zyskują odpowiednio zbudowane łańcuchy dostaw pozwalające tworzyć silne relacje z klientami i dostawcami. Przewagę konkurencyjną można osiągnąć poprzez relacje długoterminowe z klientami i dostawcami.

Odpowiedzią na współczesne problemy przedsiębiorstw związane ze zmianami w wysoce konkurencyjnym otoczeniu są zdolności dynamiczne¹⁶. To wysokiego poziomu kompetencje, które determinują zdolności przedsiębiorstwa do integrowania, budowania i rekonfigurowania wewnętrznych i zewnętrznych zasobów oraz kompetencji w odpowiedzi na gwałtownie zmieniające się otoczenie biznesowe¹⁷. Dynamiczne zdolności pozwalają ponadto umiejętnie analizować alternatywy wykorzystania zdolności i zasobów organizacji, znaleźć obszary oddziaływania bogate w wiedzę, a w ramach interakcji międzyorganizacyjnych sprzyjają organizacyjnemu uczeniu się, zwiększając przy tym potencjał relacyjny¹⁸. W praktyce oznacza to zmiany w różnych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa i w jego otoczeniu, poprzez łącznie własnych i zewnętrznych zasobów, zdolności i kompetencji do realizacji nowych pomysłów i przedsięwzięć.

Im szerszą siecią kontaktów międzyorganizacyjnych dysponuje przedsiębiorstwo, wyższa intensywność współpracy między kooperantami, bardziej relacje te mają charakter otwarty i zorientowany na rozwój, tym zdolność uczenia się przedsiębiorstwa jest wyższa¹⁹.

W odniesieniu do współpracy między kooperantami ma miejsce proces przepływu informacji i wiedzy. Z perspektywy działalności małych przedsiębiorstw lokalizowanie źródeł wiedzy, dostęp do niej i jej wykorzystanie stanowi istotne zagadnienie. Zwłaszcza w sytuacji, gdy przedsiębiorcy małych firm nie posiadają wystarczających kompetencji z zakresu zarządzania strategicznego. W procesie kooperacji ma miejsce dostęp do wewnętrznych zasobów i kompetencji współpracujących podmiotów. A roz-

¹⁵ W. Walczak, *op. cit.*

¹⁶ W. Danielak, *Zdolności relacyjne w kształtowaniu dynamicznych zdolności przedsiębiorstwa*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 4(29), s. 28.

¹⁷ D.J. Teece, *Dynamic capabilities: routines versus entrepreneurial action*, „Journal of Management Studies” 2012, vol. 49(8), p. 1395.

¹⁸ E. Stańczyk-Hugiet, *Zarządzanie w różnych warunkach otoczenia*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2010, nr 137, s. 81.

¹⁹ A. Zgrzewa-Ziemak, *Zdolność uczenia się przedsiębiorstwa w świetle badań empirycznych*, „Przegląd Organizacji” 2006, nr 1, s. 22.

wiązywanie wspólnych problemów wymusza zastosowanie różnych metod analizy strategicznych. Wykorzystanie wiedzy współpracujących podmiotów może uruchomić proces ucznia się, zdobywania nowej wiedzy pozwalającej wykorzystać metody analizy strategicznej do planowania strategicznego i opracowania strategii rozwoju przedsiębiorstwa. Wiedza pozwala przedsiębiorstwu rozwijać kluczowe kompetencje, które zwiększają zdolność do sprawnego funkcjonowania i rozwoju. Wymaga to umiejętności wykorzystania różnych narzędzi w procesie zarządzania wiedzą, sprzyjających porządkowaniu, wyodrębnianiu, wartościowaniu, upowszechnianiu oraz przechowywaniu i prezentowaniu wiedzy. Ich wykorzystanie zależy od wielu czynników, w tym m.in. od modelu biznesu, stosowanych rozwiązań w sferze zarządzania, kompetencji przedsiębiorstwa, jak również poziomu techniki i technologii oraz oddziaływań zmiennego otoczenia.

Zaprezentowane zagadnienia i problemy związane z procesem zarządzania strategicznego, w odniesieniu do działalności małych i średnich przedsiębiorstw, nie wyczerpują omawianej problematyki, stanowią jedynie część zagadnień z tym związanych. Stanowią podstawę do szerszych analiz i inspirację do dalszych badań.

4 OPERACYJNE I STRATEGICZNE ZARZĄDZANIE FINANSAMI. STABILNA I EFEKTYWNA STRUKTURA FINANSOWA ORGANIZACJI GOSPODARCZEJ JAKO WARUNEK JEJ ROZWOJU

Aneta Kułakowska

4.1. Uwagi wprowadzające

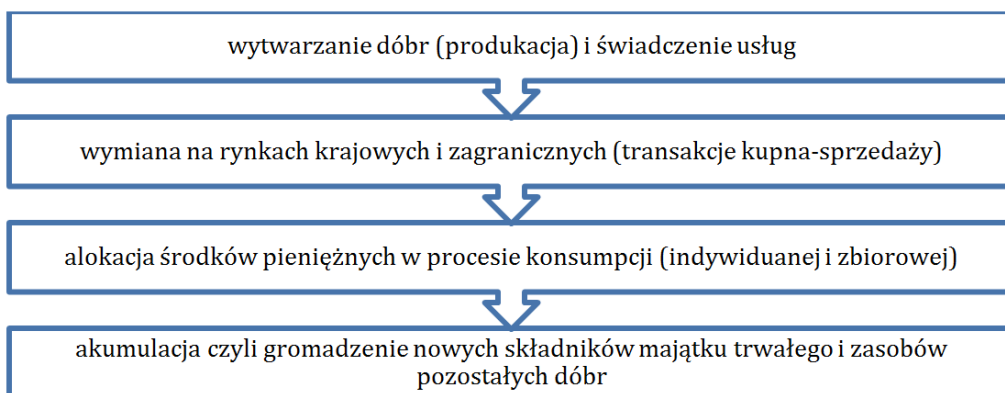
Celem rozdziału jest prezentacja teoretycznych uwarunkowań wpływu infrastruktury finansowej na realizację celów strategicznych i rozwój organizacji. Przedstawia on wybrane kluczowe zagadnienia dotyczące finansowych aspektów funkcjonowania organizacji w dynamicznym obrocie gospodarczym.

Szczególny wpływ na sytuację i kondycję ekonomiczną organizacji mają decyzje finansowe oraz wybory związane ze źródłami finansowania działalności. Decyzje finansowe są związane ze sferą finansów przedsiębiorstwa. Przedmiotem finansów organizacji są między innymi, kwestie w zakresie wyboru i sposobu pozyskania środków finansowych, niezbędnych do sfinansowania inwestycji realizowanych przez firmę oraz jej bieżącą działalność. W praktyce finanse organizacji są zespolone ze środkami pieniężnymi innych jednostek gospodarujących swoimi zasobami finansowymi.

W teorii finanse definiowane są jako stosunki ekonomiczne, które są związane z gromadzeniem, podziałem i wydatkowaniem zasobów pieniężnych oraz elementem pieniężnego mechanizmu wymiany bądź podziału wartości rzeczowych i usług. Termin ten określony jest mianem „ekonomiki czasu i ryzyka”, ponieważ to podstawowe kategorie zarządzania organizacją i jej finansami.

Środki pieniężne przedsiębiorstwa związane są głównie z jego majątkiem, który w sposób produktywny wykorzystywany jest w procesach gospodarczych. Fundamentalna zasada finansów firmy dotyczy racjonalności i celowości gospodarowania zasobami pieniężnymi, które są ograniczone w stosunku do jej potrzeb.

Istotą finansów, jako zjawiska pieniężnego, jest ciągły ruch pieniądza. Przepływ zasobów pieniężnych wiąże się ze zjawiskami gospodarczymi w sferze realnej gospodarki rynkowej. Zjawiska rzeczowe obejmują procesy, które przedstawia rysunek 1.



Rysunek 1. Procesy realne w ruchu zasobów pieniężnych

Źródło: B. Gajdzik, *Finanse przedsiębiorstw dla inżynierów*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2011, s. 7.

Finanse podmiotów gospodarczych są uporządkowane pod względem kryterium przedmiotowego i podmiotowego. Zasoby pieniężne sklasyfikowane pod kątem przedmiotowym podlegają podziałowi według strumieni. Dotyczy to przepływów pieniężnych i jest to podejście dynamiczne oraz według stanów pieniądza, odnosi się to do środków pieniądza i jest to podejście statyczne. Znaczącą cechą finansów przedsiębiorstwa są przepływy strumieni, które objaśnia tabela 1.

Tabela 1. Kategoryzacja strumieni pieniężnych w organizacji

Rodzaj strumieni pieniężnych	Opis
rynkowe (ekwiwalentne)	związane są bezpośrednio z przepływem pieniądza i cyrkulacją dóbr i usług na danych rynkach
transferowe	ich cechą jest ruch pieniądza bez ekwiwalentu rzeczowego
kredytowe	są wynikiem bankowej kreacji pieniądza poprzez udzielenie kredytu
oszczędności	to zatrzymany w ruchu strumień pieniędzy

Źródło: J. Szczepański, L. Szyszko, *Finanse przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2007, ss. 17-30.

Finanse podmiotu gospodarującego skupiają się na określonych zagadnieniach związanych z:

- aktywnością działalności gospodarczej;
- sposobami pozyskiwania kapitału;
- wyceną aktywów;
- ograniczaniem ryzyka działalności inwestycyjnej;
- łączeniem kapitału lub pozyskaniu kapitału obcego;
- sposobami oceny kondycji finansowej przedsiębiorstwa;
- szacowaniem wartości firmy.

Finanse przedsiębiorstwa to zapisy i analiza funkcjonowania struktury oraz mechanizmów finansowych. Prawidłowe funkcjonowanie struktury finansowej w firmie pozwala na efektywne i racjonalne zarządzanie zasobami finansowymi. Daje możliwości pozyskania przez przedsiębiorstwo niezbędnych środków pieniężnych na prowadzenie działalności gospodarczej, co wpływa znacząco na funkcjonowanie gospodarki narodowej (podmioty gospodarcze są jednym z najważniejszych uczestników gospodarki rynkowej i różnorodnych obszarów związanych z aktywnością gospodarczą)¹.

4.2. Źródła finansowania działalności gospodarczej

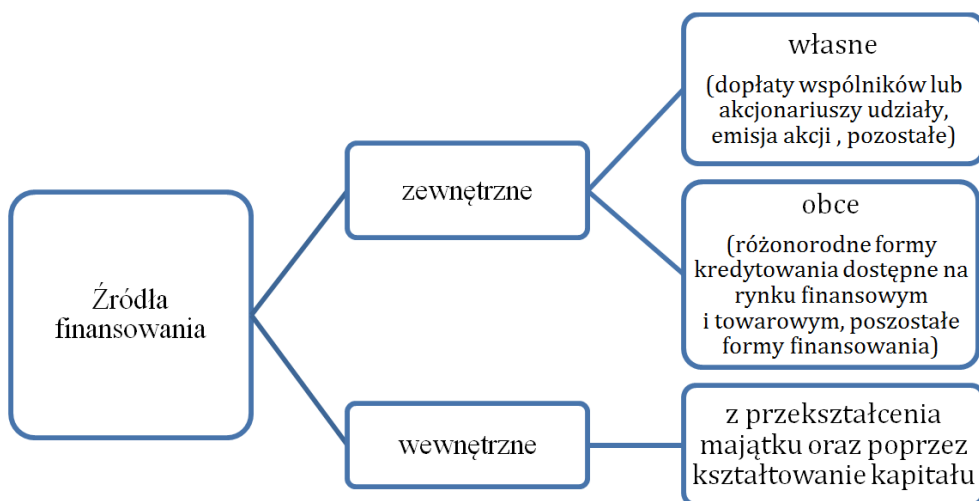
Dobór źródeł finansowania działalności bieżącej i inwestycyjnej jednostki gospodarującej jest uwarunkowany do pewnego stopnia zdefiniowaną skalą prowadzonej działalności, jej formą organizacyjno-prawną oraz kierunkami i etapami rozwoju. Podejmowane decyzje w tym obszarze mogą mieć kluczowe znaczenie dla działania organizacji w przyszłości. Ponieważ decyzje finansowe podejmowane w czasie teraźniejszym będą skutkowały i oddziaływały na sytuację podmiotu gospodarującego przez dłuższy czas, dlatego należy je podejmować ze szczególną rozważą i ostrożnością.

Działalność przedsiębiorstwa jest finansowana kapitałem. Każdy podmiot gospodarujący wymaga kapitałów, rozumianych jako źródła finansowania m.in. majątku. Źródła te znajdują swoje odzwierciedlenie np. w sprawozdaniach finansowych przedsiębiorstw². Pojęcie kapitału w ogólnym znaczeniu dotyczy całokształtu zaangażowanych środków finansowych w firmie. Źródła finansowania działalności podlegają podziałowi pod względem zróżnicowanych kryteriów. Biorąc powyższe pod uwagę, można wyszczególnić różne typy kapitałów, tj.: wewnętrzny, zewnętrzny, własny, obcy, terminowy i nieterminowy. Rysunek 2 ilustruje klasyfikację źródeł finansowania działalności gospodarczej w przedsiębiorstwie.

Organizacja prowadząc działalność gospodarczą pozyskuje i wykorzystuje kapitały pochodzące z różnorodnych źródeł. Są zróżnicowane pod wieloma względami, a optymalny czyli najbardziej efektywny dobór kapitału wymaga wyznaczenia bieżących i przyszłych potrzeb finansowych organizacji. W tym zakresie konieczne staje się zdobycie wiedzy dotyczącej różnic pomiędzy poszczególnymi źródłami finansowania przedsiębiorstwa.

¹ B. Gajdzik, *Finanse przedsiębiorstw dla inżynierów*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2011, ss. 7,12,51.

² A. Cenker, P. Felis, G. Gołębiowski, *Przedsiębiorstwa* [w:] B. Pietrzak, Z. Polański, B. Woźniak, *System finansowy w Polsce. Tom 2*, PWN, Warszawa 2015, s. 435, 437.



Rysunek 2. Rodzaje źródeł finansowania działalności gospodarczej

Źródło: B. Gajdzik, *Finanse przedsiębiorstwa dla inżynierów*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2011, s. 95.

Aby dokonać wyboru źródła pozyskania kapitału należy przede wszystkim wziąć pod uwagę następujące czynniki:

- koszt pozyskania kapitału,
- horyzont czasowy,
- czas (szybkość) pozyskania kapitału,
- zabezpieczenia zwrotu,
- wartość pozyskanego kapitału,
- poziom ryzyka związanego z pozyskaniem kapitału z danego źródła,
- stopniem zagrożenia przejęcia kontroli nad firmą,
- harmonogram zwrotu.

Uwzględnienie powyższych czynników w decyzjach ekonomicznych związanych z doбором źródeł finansowania aktywności podmiotu gospodarczego jest znaczące z punktu widzenia efektywności działania w przyszłości w zakresie działalności gospodarczej, rozwojowej w tym także procesów innowacyjnych.

Problematykę finansowania działalności gospodarczej należy rozważać z wielu punktów widzenia, opierając się na różnorodnych kryteriach. Do zasadniczych przesłanek należy zaliczyć:

- prawo własności kapitału;
- źródło pochodzenia kapitału;
- czas dysponowania kapitałem;
- motyw finansowania.

Rozważając źródła finansowania z punktu prawa własności kapitału, wyróżnia się kapitał własny oraz kapitał obcy. Kapitał własny jest trwa-

le związane z daną organizacją, pojawia się w momencie powstania przedsiębiorstwa, gdy jego właściciele przekazują kapitał dający możliwość rozpoczęcia działalności gospodarczej. Ten rodzaj kapitału nazywany jest kapitałem początkowym. Może być wniesiony w formie pieniężnej oraz rzeczowej, a jego minimalna wysokość jest uwarunkowana aktami prawnymi dotyczącymi poszczególnych form prawnych podmiotów.

Finansowanie działalności przedsiębiorstwa kapitałem własnym wpływa na jego płynność oraz zapewnia stabilność i bezpieczeństwo finansowe. Rozważając dalej kapitał własny w porównaniu do kapitału obcego można stwierdzić, że jest kapitałem mniej elastycznym i nie zawsze może przynosić oczekiwane efekty dla właściciela. Występują wewnętrzne ograniczenia wielkości tego kapitału, jak również często urzeczywistniają się trudności z pozyskaniem dodatkowych środków własnych. Trzeba także wziąć pod uwagę, iż powiększanie tego typu kapitału, np. poprzez dopłaty wspólników lub przyjęcie nowych osób do przedsięwzięcia, może spowodować utratę kontroli na firmą. W efekcie finansowania działalności gospodarczej firmy, wyłącznie z własnych źródeł, może spowodować znaczące ograniczenia i możliwości rozwojowe.

Kapitał obcy jest przekazywany podmiotowi gospodarującemu na określonych warunkach przez kapitałodawcę. Uwarunkowania te dotyczą określanego czasu i odpowiednio wcześniej ustalonego terminu zwrotu. Korzystanie z kapitału obcego wiąże się z wyznaczonym i uzgodnionym wcześniej kosztem oraz zazwyczaj ustalonym ściśle celem, na który został przekazany kapitał obcy. Przykładem kapitałów obcych, jakie mogą być wykorzystane w przedsiębiorstwie są: kredyty bankowe, pożyczki, leasing, poręczenia i gwarancje, dotacje itp. Istotnym mankamentem kapitału obcego jest konieczność przedstawienia gwarancji i zabezpieczeń dla wierzycieli.

Zagospodarowanie tych dwóch rodzajów kapitału w organizacji jest związane z określonymi prawami oraz funkcjami, co przedstawia tabela 2.

Rozważając dalej klasyfikację kapitałów pod względem źródeł ich pochodzenia, to znaczy na finansowanie własne i obce, uzupełniając należy wskazać kolejne kryterium klasyfikacji pod kątem kierunku, w którym przepływają kapitały. Ten podział dotyczy dodatkowej klasyfikacji na kapitały wewnętrzne i zewnętrzne. Kapitał wewnętrzny powstaje w ramach podmiotu gospodarującego i stanowi wartość przez niego wytworzoną. Ta forma finansowania określana jest mianem samofinansowania i dla przedsiębiorców stanowi zasadnicze źródło finansowania, które opiera się zwłaszcza na redystrybucji wypracowanego zysku netto oraz amortyzacji. W grupie kapitałów własnych wewnętrznych należy wyszczególnić także sprzedaż zbędnych składników majątku oraz zwiększenie rotacji aktywów obrotowych. Natomiast w przypadku finansowania zewnętrznego przed-

siębiorstwo pozyskuje środki finansowe z instytucji zewnętrznych. Działania związane z finansowaniem wewnętrznym mogą dotyczyć powiększania kapitału własnego albo zadłużenia firmy. Takie działania mają zastosowanie w procesach rozwojowych bądź inwestycyjnych. Do kapitałów mających charakter zewnętrzny zalicza się przede wszystkim dopłaty wspólników, poszukiwanie nowych partnerów bądź emisję akcji.

Tabela 2. Prawa i funkcje kapitału własnego i obcego

Rodzaj kapitału	Prawa wynikające z kapitału	Funkcje kapitału
Kapitał własny	1. prawo do podejmowania operacyjnych, taktycznych i strategicznych decyzji dotyczących funkcjonowania organizacji,	1. funkcja podstawy ekonomicznej i prawnej samodzielności właściciela,
	2. prawo i dostęp do informacji o kondycji organizacji,	2. funkcja odpowiedzialności finansowej,
	3. prawo do informacji o partnerach, sojusznikach i kontrahentach współpracujących z firmą w różnorodnych obszarach i na odmiennych rynkach,	3. funkcja podstawy wiarygodności kredytowej,
	4. prawo majątkowe wyrażone w prawie do udziału w zyskach przedsiębiorstwa.	4. funkcja robocza, gwarancyjna oraz funduszu ryzyka,
Kapitał obcy	Korzystanie z kapitału obcego związane jest z udzieleniem wierzycielowi prawa do kontroli firmy, aby mógł ustalić poziom ryzyka związanego z finansowaniem. Prawo to dotyczy najczęściej:	1. funkcja gwaranta spłaty zobowiązań wobec wierzycieli w drugiej kolejności po kapitale własnym,
	1. wglądu w dokumentację firmy, 2. oceny bieżącej i przyszłej zdolności finansowej firmy.	2. funkcja robocza – to funkcja związana z przeznaczeniem środków na działalność inwestycyjną.

Źródło: M. Matejun (red.), *Zarządzanie małą i średnią firmą, w teorii i ćwiczeniach. Finansowanie i wspomaganie rozwoju firm sektora MSP, Difin, Warszawa 2012, s. 211.*

Analizując kryterium podziału, które uwarunkowane jest czasem dysponowania kapitałem, wyróżnia się następujące źródła finansowania:

- krótkoterminowe – o okresie zwrotu do roku, związane najczęściej z istotą kapitałów obcych;
- średnioterminowe – o umownym okresie zwrotu od roku do 5 lat;
- długoterminowe – obejmujące kapitały własne i kapitały obce o okresie zwrotu powyżej 5 lat.

Kolejnym kryterium podziału jest motyw finansowania i zgodnie z tym warunkiem wyszczególnia się:

- finansowanie pierwotne – dotyczy działań związanych z tworzeniem nowego przedsiębiorstwa i polega na zainwestowaniu własnych kapitałów przez właścicieli;
- finansowanie działalności operacyjnej – odnosi się do zapewnienia ciągłości funkcjonowania firmy na skutek dopływu środków finansowych wypracowanych lub ze źródeł zewnętrznych. Ten rodzaj finansowania ma przede wszystkim zapewnić płynność finansową poprzez synchronizm między przychodami a wydatkami;
- finansowanie działalności inwestycyjnej – ten rodzaj finansowania polega przede wszystkim na wspieraniu innowacyjności i rozwoju firmy. Zazwyczaj opiera się na kapitałach obcych.

W podstawowym sprawozdaniu finansowym jakim jest bilans, ujmowane są wszystkie źródła finansowania przedsiębiorstwa. To zestawienie źródeł finansowania nosi nazwę struktury finansowej firmy. Zgodnie z unormowaniem prawnym, w ustawie o rachunkowości, źródła finansowania ujmuje się w pasywach w bilansie i wyróżnia się następujące pozycje³:

- kapitały (fundusze własne),
- rezerwy,
- zobowiązania długoterminowe,
- zobowiązania krótkoterminowe,
- fundusze specjalne,
- rozliczenia międzyokresowe⁴.

Zagospodarowanie różnorodnych źródeł finansowania organizacji wiąże się z przestrzeganiem określonych zasad, do których zaliczyć należy:

1. zasadę wykorzystania dźwigni finansowej – jej rezultat jest uwarunkowany relacją pomiędzy rzeczywistą stopą rentowności organizacji a rynkową stopą procentową źródeł finansowania. To znaczy, że jeżeli rynkowa stopa procentowa i koszt kapitału obcego są mniejsze od poziomu rentowności organizacji, to podmiot gospodujący powinien wykorzystać kapitał obcy;
2. „złotą regułę bilansową” – majątek trwały przedsiębiorstwa powinien być całościowo sfinansowany kapitałem własnym, co skutkuje zapewnieniem stabilności finansowej organizacji. Reguła ta ma za zadanie zapewnić w długim okresie czasu płynność finansową;
3. „złotą regułę finansowania” – to reguła polegająca na tym, że nie powinno się zadłużać firmy ponad wartość kapitałów własnych. In-

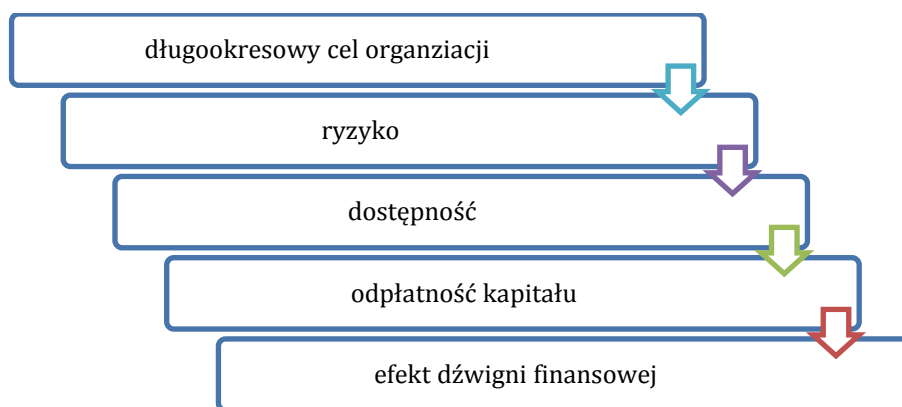
³ M. Lemiesz, *Dostępne źródła finansowania sektora MŚP*, [w:] J. Grzywacz (red.), *Finanse przedsiębiorstwa 2*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2014, ss. 13-15.

⁴ Ustawa z dnia 29 września 1994 r., o rachunkowości (Dz.U. z 2013 poz. 330).

tencją tej zasady jest zapewnienie: utrzymania płynności w długim horyzoncie czasowym, niezależności finansowej organizacji oraz zadowolającej oceny przez potencjalnych kapitałodawców.

Zachowanie tych zasad może być utrudnione w obrocie gospodarczym ze względu na niski poziom kapitałów własnych w firmie, co w rzeczywistości gospodarczej może skutkować brakiem podejmowania działań zmierzających do rozwoju i inwestycji w przedsiębiorstwie.

Wielkość i struktura kapitałów, którymi finansuje się działalność organizacji, uzależniona jest od jej potrzeb finansowych w różnych horyzontach czasowych. Przy doborze źródeł finansowania działalności podmiotu gospodarczego należy wziąć pod uwagę wiele czynników, które zaprezentowano na rysunku 3.



Rysunek 3. Uwarunkowania wpływające na wybór źródła finansowania

Źródło: A. Motylska-Kuźma, J. Wieprow, *Decyzje finansowe w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa 2013, s. 79.

Jednostka gospodarująca dokonując wyboru źródła finansowania powinna przede wszystkim zwrócić szczególną uwagę na długookresowy cel organizacji oraz przyjąć zakres dopuszczalnego ryzyka. Najistotniejszym kryterium oddziaływującym na wybór źródła finansowania jest jego dostępność. Uzyskanie kapitału obcego uwarunkowane jest także sytuacją i kondycją finansową przedsiębiorstwa oraz posiadaniem zabezpieczeń i gwarancji. Kolejnym znaczącym kryterium wyboru źródła finansowania jest koszt uzyskania kapitału dla poszczególnych rodzajów finansowania i innych opłat dodatkowych. Następnym czynnikiem wpływającym na wybór źródła finansowania jest ocena efektu dźwigni finansowej⁵.

⁵ A. Motylska-Kuźma, J. Wieprow, *Decyzje finansowe w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa 2013, ss. 78-79.

Współczesne przedsiębiorstwa mają dostęp do różnorodnych źródeł finansowania i nowoczesnych instrumentów finansowych, które oferowane są przez instytucje finansowe na rynku finansowym i jego segmentach. Zapewnienie efektywnych i racjonalnych działań związanych z wykorzystaniem określonego typu źródła finansowania może w istotny sposób sprzyjać rozwojowi i innowacyjności firmy⁶.

4.3. Polityka i gospodarka finansowa w przedsiębiorstwie

Gospodarowanie zasobami finansowymi przedsiębiorstwa jest procesem złożonym, ukierunkowanym na osiągnięcie założonych celów o charakterze finansowym. Każda decyzja gospodarcza rodzi określone skutki finansowe (w postaci: przychodów, kosztów, wpływów, wydatków). Przewidywanie tych skutków oraz świadomość ich konsekwencji dla dalszego funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa wymaga określonej wiedzy z zakresu realizowanej polityki i gospodarki finansowej poprzez zarządzanie zasobami finansowymi podmiotu gospodarczego⁷.

Zasoby finansowe organizacji można określić jako zbiór przepisów prawnych regulujących zasady prowadzenia polityki oraz gospodarki finansowej przedsiębiorstwa. Działania te ściśle wiążą się z zarządzaniem procesami gospodarczymi. Finanse aktywizują procesy gospodarcze, pozwalają na ich pomiar i umożliwiają ocenę ich efektywności. W gospodarowaniu zasobami pieniężnymi wykorzystuje się aktywną rolę pieniądza. Gospodarowanie finansami można określić, najogólniej ujmując, jako umiejętność wykorzystywania środków pieniężnych w procesach decyzyjnych dotyczących przede wszystkim takich zjawisk gospodarczych, które prezentuje rysunek 4⁸.

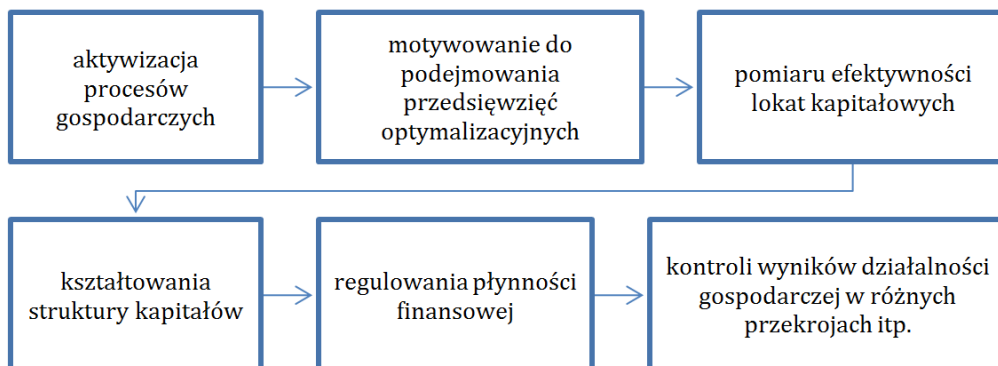
W zakresie gospodarowania zasobami finansowymi przedsiębiorstwa można wyróżnić trzy obszary wykorzystywania aktywnej roli pieniądza.

Pierwszy obszar dotyczy aktywizowania wpływów i wydatków z różnych źródeł operacyjnego gospodarowania. Bieżące zarządzanie działalnością ma na celu zabezpieczenie płynności finansowej i wypracowanie zysku. Źródłami pozyskiwania wpływów pieniężnych są m.in.:

⁶ M. Matejun (red.), *op. cit.*, ss. 208-213.

⁷ W. Janik, A. Paździor, *Zarządzanie finansowe w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Politechnika Lubelska, Lublin 2011, s. 7.

⁸ J. Śliwa, *Finanse*, Wszechnica Polska Szkoła Wyższa TWP, Warszawa 2011, s. 181.



Rysunek 4. Zasoby pieniężne wykorzystywane w procesach decyzyjnych

Źródło: J. Śliwa, *Finanse, Wszechnica Polska Szkoła Wyższa TWP, Warszawa 2011, s. 181.*

- podstawowa działalność przedsiębiorstwa. Wymienić tu należy: przychody ze sprzedaży produktów i usług, mogą być one kreowane przez aktywizację sprzedaży w ujęciu ilościowym i jakościowym. Wymaga to zmian w strukturze asortymentowej sprzedaży, stosowania zróżnicowanych strategii cenowych (przejawiających się w różnej rentowności sprzedaży). Dotyczy to również ekspansji na nowe rynki zbytu – krajowe i zagraniczne;
- przychody osiągane z operacji finansowych na rynku kapitałowym zwłaszcza z tytułu emisji i sprzedaży papierów wartościowych (głównie akcji i obligacji). Lokowanie kapitałów w inwestycje finansowe (długo- i krótkoterminowe) może przynosić dochody w postaci dywidend i procentów (a także z obrotu tymi walorami);
- przychody z operacji finansowych na rynkach walutowych (wykorzystywanie różnic kursowych).

Drugi obszar, to korzyści płynące z przedsięwzięć efektywnościowych, jak:

- korzystanie z tańszych źródeł zaopatrzenia,
- przechodzenie na mniej materiałowo- i energochłonne technologie,
- wykorzystywanie zdolności produkcyjnych,
- stosowanie normatywnego rachunku kosztów,
- optymalizacja stanów zapasów rzeczowych i gotówkowych,
- usprawnienie przewozów,
- racjonalizacja zatrudnienia i wynagrodzeń,
- zyski ze sprawnej działalności służb finansowych w postaci: przyspieszenia cykli rozliczeniowych, egzekwowanie należności itp.

Struktura źródeł pozyskiwania dochodów informuje o sprawności gospodarowania finansami i znajomości rynków przez właścicieli lub zarządzających organizacją. Korzyści płynące z przedsięwzięć efektywnościowych

wpływają na obniżenie kosztów pozyskiwania przychodów i na zwiększenie konkurencyjności przedsiębiorstw i ich rozwój.

Trzeci obszar to strefa dotycząca efektywności lokat kapitałowych w inwestycje rzeczowe i finansowe (te pierwsze to proces ciągły). Decydują one o rozwoju działalności przedsiębiorstwa i zmianach w technologii wytwarzania, wprowadzaniu innowacji produktowych itp. Szczególnym problemem lokat kapitałowych w inwestycje rzeczowe jest uzyskanie wymaganej stopy zwrotu. Jest ona rezultatem przyszłych efektów, jakie mają przynosić podejmowane inwestycje. Wiążą się one z dużym ryzykiem, którego nie sposób w pełni określić. Z tego też względu podejmowanie takich inwestycji musi być poprzedzone szczegółowymi badaniami marketingowymi.⁹

W zakres gospodarowania finansami przedsiębiorstwa wpisuje się też pojęcie polityki finansowej. Definiowane jest ono jako dokonywanie zarówno wyborów celów, które mają być osiągnięte w wyniku realizacji gospodarki finansowej organizacji, jak też i metod, narzędzi oraz sposobów działania dla zrealizowania celów operacyjnych, taktycznych i strategicznych firmy. Spełnia ono kluczową rolę, ponieważ ma wpływ na kondycję, funkcjonowanie i rozwój organizacji. Efektywna i sprawna realizacja założeń polityki finansowej przedsiębiorstwa sprzyja procesom gospodarczym. Polityka finansowa podmiotu gospodarczego to działalność decyzyjna określająca cele, które mają zostać zrealizowane w ramach działań związanych z realizacją gospodarki finansowej.

Cele organizacji w tym obszarze dotyczą przede wszystkim zwiększenia wartości pieniądza poprzez: poprawę jakości produkcji i wytwarzanych produktów oraz świadczonych usług, doskonalenie działań marketingowych oraz innych wspomagających efektywność i sprawność procesów gospodarczych oraz umocnienie pozycji organizacji na danym rynku. W gospodarowaniu finansami organizacji mają miejsce następujące czynności:

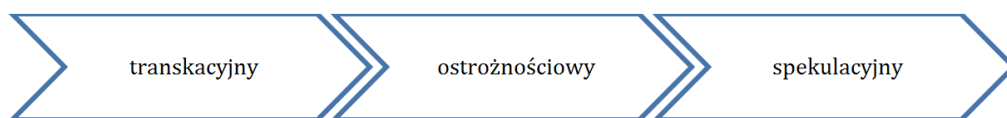
1. poprzedzające ruch pieniądza – zorganizowanie operacji pieniężnych, obsługujących pożądane przez organizację procesy, w tym: ich prognozowanie, przewidywanie, planowanie oraz podejmowania decyzji z uwzględnieniem czasu i ryzyka;
2. związane z rzeczywistą realizacją operacji pieniężnych;
3. zapis zrealizowanych operacji finansowych;
4. analiza przebiegu zaszłych zjawisk finansowych;
5. wnioski, które służą kształtowaniu zjawisk finansowych w przyszłości.

⁹ J. Śliwa, *op. cit.*, s. 182.

Wyszczególnione czynności związane z realizacją założeń polityki finansowej organizacji są fundamentem podejmowania decyzji finansowych w sferze rzeczowego i finansowego zarządzania przedsiębiorstwem¹⁰.

Politykę finansową mogą realizować różnorodne jednostki gospodarujące, a jej treść zależy od podmiotu, który prowadzi gospodarkę finansową. To podejście indywidualne o mikroekonomicznym charakterze i dotyczy organizacji oraz prowadzonej przez nią założeń polityki i gospodarki finansowej. Polityka finansowa przedsiębiorstwa na ogół koncentruje się na zwiększaniu wartości przedsiębiorstwa poprzez aktywne zarządzanie jego majątkiem, efektywnością produkcji oraz przepływami finansowymi. Polityka finansowa wyraża umiejętność gromadzenia i wydatkowania środków pieniężnych dla realizacji celów ekonomicznych podmiotu gospodarczego. Jest to świadoma działalność właścicieli i zarządzających, polegająca na określaniu celów swojej działalności oraz optymalnych rozwiązań (środków) dla osiągnięcia tych celów. Wśród celów polityki finansowej wyróżnia się: strategiczne (nadrzędne) lub szczegółowe (drugorzędne), krótko- lub długookresowe, a także dotyczące gromadzenia (pasywów) lub wydatkowania (aktywów). Muszą one jednocześnie spełniać następujące kryteria: realności, niesprzeczności, jasności, akceptowalności¹¹.

Gospodarka finansowa przedsiębiorstwa to ciągłe prowadzenie działalności w zakresie operacji pieniężnych. Dla zapewnienia bieżącej wypłacalności, podmiot gospodarczy musi utrzymywać w rezerwie pewien zapas gotówki. Istnieją trzy zasadnicze powody takiego stanu rzeczy. Są nimi motywy, które ilustruje rysunek 5.



Rysunek 5. Rodzaje motywów związanych z rezerwą gotówki

Źródło: W. Janik, A. Paździor, *Zarządzanie finansowe w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Politechnika Lubelska, Lublin 2011, s. 172.

Motyw transakcyjny związany jest z działalnością operacyjną przedsiębiorstwa. Dla regulowania bieżących rachunków oraz realizacji pilnych, trudno przewidywalnych wydatków przedsiębiorstwo musi dysponować określonym zasobem gotówki. Wielkość tego zasobu zależy w dużej mierze od stopnia synchronizacji wpływów z tytułu sprzedaży oraz wydatków związanych z realizacją bieżących zobowiązań. Im wyższy jest poziom tej synchronizacji, tym mniejsze mogą być zasoby gotówkowe przed-

¹⁰ J. Śliwa, *op. cit.*, s. 53-54.

¹¹ <https://www.nbportal.pl/sloownik/pozycje-sloownika/polityka-finansowa2> (online: 13.03.2017).

siębiorstwa. W każdych warunkach konieczne jest utrzymywanie pewnej rezerwy gotówkowej zapewniającej określony margines bezpieczeństwa finansowego przedsiębiorstwa. Gotówka charakteryzuje się bowiem najwyższym poziomem płynności i może być w każdej chwili wykorzystana w dowolnym zastosowaniu.

Motyw ostrożnościowy związany jest z wymienionym wyżej bezpieczeństwem finansowym i wzrostem elastyczności płatniczej firmy. Rozwój instrumentów rynku pieniężnego oraz elektronicznych przelewów pieniężnych powoduje, że znaczenie motywu ostrożnościowego wprawdzie maleje, jednak nie zanika zupełnie.

Motyw spekulacyjny związany jest z możliwością wykorzystywania nieprzewidywanych okazji rynkowych, takich jak: niskie ceny, atrakcyjne stopy procentowe, korzystne zmiany kursów walutowych. Jednakże obecnie maleje również rola motywu spekulacyjnego. Współczesny rynek pieniężny stwarza bowiem firmom o dobrej kondycji ekonomicznej i finansowej wiele atrakcyjnych możliwości szybkiego pozyskania środków pieniężnych zarówno poprzez sprzedaż papierów wartościowych, jak system kredytowy¹². Dla zwiększenia bezpieczeństwa finansowego organizacji może być utrzymywana niewielka stała rezerwa środków pieniężnych.

W gospodarce finansowej występuje zespół zróżnicowanych rozliczeń. Funkcjonują różnorodne kryteria przedmiotowe rozliczeń w zakresie operacji pieniężnych, tj.:

- pozyskiwanie kapitału własnego i obcego, na podstawie prowadzonego rachunku opłacalności oraz dostępności źródeł finansowania działalności organizacji;
- wydatki związane z inwestycjami o charakterze rzeczowym i finansowym;
- zakup surowców i materiałów;
- wypłaty wynagrodzeń dla pracowników;
- świadczenia podatkowe;

oraz rozliczenia oparte na kryterium podmiotowym, tj.:

- procesy związane z rozliczaniem pracowników;
- procesy związane z rozliczeniami z instytucjami ubezpieczeniowymi, bankami, budżetem, odbiorcami, itp.

Gospodarka finansowa przedsiębiorstwa ma w swoim zakresie działania ujmując różne zjawiska pieniężne. Polegają one na:

1. przygotowaniach do zrealizowania wszelkiego rodzaju operacji pieniężnych;
2. rzeczywistej realizacji tych operacji pieniężnych;

¹² J. Śliwa, *op. cit.*, s. 172-173.

3. ewidencji i analizie operacji pieniężnych zrealizowanych w przeszłości.

Procesy finansowe związane z pozyskiwaniem i wydatkowaniem pieniędzy przez przedsiębiorstwo są przeciwstawne procesom rzeczowym, chociaż z tymi procesami są ściśle powiązane. Nabywanie czynników gospodarczych wiąże się bowiem z wydatkowaniem pieniędzy, natomiast sprzedaż produktów i usług to pozyskiwanie zasobów finansowych, czyli kreowanie odpowiedniej polityki finansowej jednostki gospodarczej¹³. Gospodarka finansowa pełni szereg znaczących funkcji, do których należy zaliczyć:

1. wyznaczanie równowagi finansowej organizacji i określanie jej zdolności płatniczej odnoszącej się do korzystnej płynności finansowej;
2. aktywizację rzeczowych procesów gospodarczych (produkcja, usługi) i egzekwowanie efektywności ekonomicznej;
3. syntetyczne ujmowanie w wartości pieniężnej poszczególnych obszary działalności organizacji;
4. wyznaczanie płaszczyzny generowania kosztów i źródła kreowania zysków;
5. możliwość weryfikacji i oceny efektywności pracy organizacji w przekroju poszczególnych dziedzin i wyodrębnionych ekonomicznie komórek organizacyjnych;
6. zagwarantowanie środków na realizację projektów rozwojowych i inwestycyjnych oraz wyznaczanie kryteriów efektywnościowych;
7. stwarzanie możliwości generowania zysków i sygnalizowania o zagrożeniach płynących z otoczenia przedsiębiorstwa;
8. formułowanie opłacalność planowanych kierunków ekspansji gospodarczej organizacji;
9. stwarzanie warunków dla wzrostu dochodów pracowników i pomnażania majątku właścicieli;
10. kreowanie określonego układu stosunków organizacji z otoczeniem instytucjonalnym i branżowym.

Analiza zakresu powyższych funkcji gospodarki finansowej wskazuje, że wyznacza ona pozycję organizacji na rynku, jej siłę konkurencyjną i możliwości rozwojowe.

Polityka i gospodarka finansowa organizacji wskazuje źródła zasilań podmiotu gospodarczego w zasoby pieniężne. Inwentaryzacja tych źródeł oraz ich uporządkowanie pod względem istotności daje możliwość właścicielom bądź menedżerom bieżącego i efektywnego zarządzania finansami organizacji¹⁴.

¹³ J. Śliwa, *op. cit.*, s. 21.

¹⁴ J. Śliwa, R. Pawlicki, *Wprowadzenie do finansów*, Difin, Warszawa 2013, ss. 30-31.

4.4. Znaczenie planowania finansowego w procesach gospodarczych organizacji

Potrzeba planowania związana jest z rozwojem cywilizacyjnym i postępowaniem technologicznym oraz coraz większą złożonością procesów gospodarczych i struktur organizacyjnych¹⁵. Proces planowania w jednostce gospodarczej to proces ciągłego uczenia się organizacji, jak postrzegać przyszły stan firmy z uwzględnieniem możliwie jak największej liczby zmiennych w tym zakresie. Planowanie w organizacji jest sformalizowanym procesem podejmowania decyzji, w którym wypracowuje się pożądany obraz przyszłego stanu jednostki gospodarczej i określa sposoby jego osiągnięcia. Jest to projektowanie pożądanej przyszłości i efektywnych sposobów jej zrealizowania oraz analiza przyszłości i dostosowanie do niej właściwych działań.

Planowanie finansowe w organizacji to ciągły proces wyznaczania sposobów osiągania celów finansowych. Za główny cel działalności organizacji uznaje się przede wszystkim maksymalizację zysków właścicieli oraz przetrwanie i rozwój podmiotu gospodarczego. Przetrwanie jednostki gospodarującej wiąże się z zachowaniem płynności finansowej. Konieczność planowania finansowego w przedsiębiorstwie wynika z dążenia jednostki do maksymalizacji wartości i zachowania płynności. Biorąc pod uwagę powyższe należy stwierdzić, że czynniki te mają charakter finansowy, tak więc tylko poprzez mierniki finansowe oceniać można stopień ich realizacji. Planowanie finansowe jest kluczowym narzędziem zarządzania służącym realizacji celów organizacji. Cele przedsiębiorstwa osiągane są przez realizację celów szczegółowych, które wynikają z przyjętej strategii rozwoju. Plan finansowy jest zbiorem zestawień finansowych obejmujących wartościowe wyniki rozpatrywanych przez organizację możliwości. Konstruowanie planów finansowych w wyrażeniu wartościowym jest warunkiem koniecznym dla prawidłowego funkcjonowania przedsiębiorstwa¹⁶. Planowanie finansowe obejmuje wszystkie dziedziny działalności przedsiębiorstwa i stanowi system zintegrowanych planów finansowych o zróżnicowanym okresie czasowym i różnym zakresie przedmiotowym. Plan finansowy ingeruje w poszczególne planowane elementy działalności orga-

¹⁵ A.K. Koźmiński, Wł. Piotrowski, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2013, s. 186.

¹⁶ J.M Gryko, M. Kluzek, J. Kubiak, T. Nowaczyk, *Planowanie finansowe w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2011, ss. 7-8.

nizacji, które zawierają odpowiednio przygotowane zestawienia i raporty¹⁷.

Planowanie finansowe jako pieniężny obraz zamierzeń i celów organizacji jest jednym z najważniejszych narzędzi prognozujących jego przyszły stan finansowy. Planowanie finansowe to finansowy wyraz planowanej aktywności organizacji w dłuższym lub krótszym horyzoncie czasu. Zarazem w krótkoterminowym i długoterminowym czasie niezmiernie ważnym elementem w działalności jednostki jest wyznaczenie celów do realizacji dla całej organizacji, ze wskazaniem, że poszczególne zadania w firmie muszą być ujęte jako agregaty finansowe. Proces planowania dotyczy szeregu działań, które w głównej mierze prowadzą się do:

1. identyfikacji celów działalności organizacji,
2. diagnozy sytuacji bieżącej i przeszłej firmy,
3. analizy różnic pomiędzy stanem docelowym, a obecnym,
4. wyznaczenia działań, jakie należy podjąć w celu osiągnięcia stanu finalnego¹⁸.

Teoria i praktyka zarządzania organizacją oraz finansami wypracowała wiele metod i narzędzi planistycznych. Planowanie finansowe to proces, który można scharakteryzować w kilku fazach realizacji, tj.:

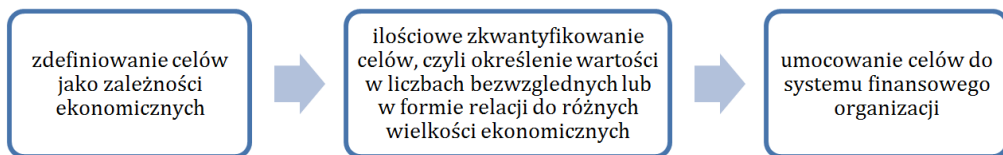
- przygotowanie systemu zestawień finansowych, które będą wykorzystywane do analizy efektywności planów operacyjnych organizacji oraz do oceny kondycji finansowej firmy w oparciu o plany przedsiębiorstwa,
- określenie dostępności źródeł finansowania organizacji z wyszczególnieniem źródeł wewnętrznych i zewnętrznych,
- ustanowienie systemu kontroli realizacji planu oraz systemu zarządzania finansami w firmie,
- rozbudowanie procedur dostosowywania i korygowania planu do zmian w otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym organizacji.

Wszelki rodzaj działalności gospodarczej wiąże się z aspektem finansowym. Z tego powodu każdy typ planu, zawierający rzeczowe i niefinansowe wielkości, zawsze będzie rodził określone konsekwencje finansowe. Działalność gospodarcza organizacji objęta jest systemem planów finansowych, jest jednym z kluczowych kwalifikatorów poziomu organizacji firmy i ma istotne znaczenie dla sprawowania bieżącego zarządzania

¹⁷ W. Naruć, *Planowanie finansowe. Efektywnym narzędziem zarządzania, teoria i praktyka*, Marina, Wrocław 2013, s. 29.

¹⁸ M. Dylewski, *Wykorzystanie metod analizy finansowej w planowaniu finansowym w przedsiębiorstwie* [w:] A. Uziębło (red.), *Decyzje finansowe i inwestycyjne w gospodarce rynkowej*, CeDeWu, Warszawa 2011, ss. 125-139.

i nadzoru ze strony zarządzających. Adaptując wszystkie założenia i zamierzenia organizacji na jednostki pieniężne, otrzymuje się zagregowany obraz przyszłego stanu firmy w ujęciu finansowym. Podejście do planowania działalności organizacji w przyszłości daje większą pewność oraz efektywność realizacji przyjętych celów strategicznych, taktycznych i operacyjnych. Daje także możliwość szerokiej prewencji potencjalnych problemów i barier, jakie niesie za sobą dynamiczne otoczenie rynkowe. Sposobność rozpatrywania wielowariantowych planów finansowych zapewnia praktycznie w każdej sytuacji wybór takich rozwiązań, które wcześniej zaplanowane dają możliwość minimalizowania kosztów działań przystosowanych do dynamicznego otoczenia organizacji¹⁹. Charakter celów, które mają wyrażenie finansowe dotyczy tego, że zbudowane są one z wielu kluczowych elementów, co utrudnia posługiwanie się nimi w odniesieniu do innych rodzajów celów. Wyszczególnienie celów finansowych organizacji wymaga pewnych działań, które zaprezentowano na rysunku 6.



Rysunek 6. Działania związane wyznaczeniem celów finansowych

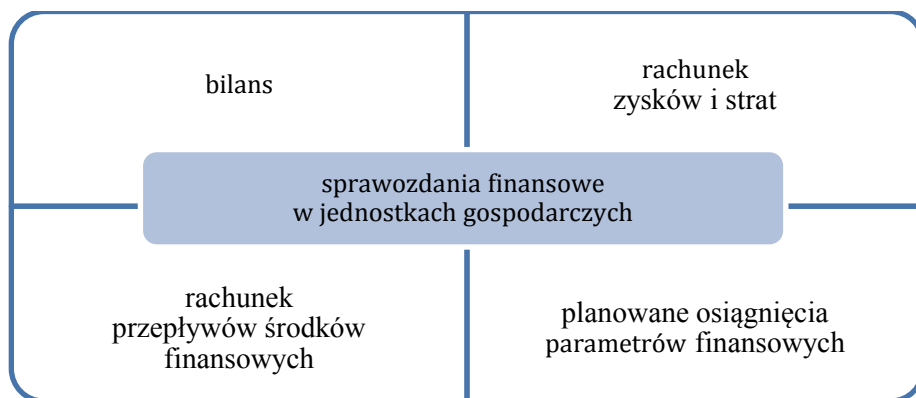
Źródło: J. Komorowski, *Planowanie finansowe w przedsiębiorstwie*, ODDK, Gdańsk 2001, s. 141.

Domena planowania finansowego dotyczy krótkookresowego i długookresowego posługiwanie się narzędziami analizy ekonomicznej, w tym przede wszystkim finansowej, planami przedsięwzięć, modelowaniem docelowej struktury kapitału, czyli źródeł finansowania działalności organizacji, polityką dywidendy oraz pozostałymi przydatnymi instrumentami w tym obszarze.

Plan finansowy w kalkulowuje zadania ujęte w poszczególnych odcinkach planów rzeczowych i uogólnia w wyrażeniu wartościowym założenia tych planów. Sensem planu finansowego jest to, że wyraża realne możliwości realizacji zadań rzeczowych ujętych w planie, weryfikuje je i pozwala dostosować założenia rzeczowe do warunków finansowych przedsiębiorstwa. Elementarnym zadaniem planu finansowego jest określenie oczekiwanych zmian w majątku organizacji oraz źródeł finansowania tych przeobrażeń, określenie planowanych przychodów z całej działalności i pl-

¹⁹ B. Filipiak, M. Dylewski, *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa. Wybrane problemy teorii i praktyki*, Wydawnictwo Wyższa Szkoła Administracji Publicznej, Szczecin 2003, s. 178.

anowanych kosztów ich uzyskania, skalkulowanie planowanych rezultatów działalności oraz podział przewidywanego zysku. Wymagana spójności pomiędzy założeniami planów rzeczowych a planem finansowym. Daje możliwość wykorzystania planu finansowego jako czynnika określającego jakość i prawidłowość zadań rzeczowych oraz, jako narzędzie kontroli zgodności wewnętrznej planów. Działanie to pozwala ustalić, czy przewidywany poziom wydatków znajduje zabezpieczenie w wysokości oczekiwanych dochodów²⁰. Plan finansowy powinien integrować poszczególne prognozowane elementy działalności jednostki gospodarującej, które są zawarte w stosownie przygotowanych wykazach. Biorąc pod uwagę powyższe należy stwierdzić, że jednym z zasadniczych elementów planu finansowego są prognozy sprawozdań finansowych, które przedstawiono na rysunku 7.



Rysunek 7. Typy sprawozdań finansowych

Źródło: M. Dylewski, *Wykorzystanie metod analizy finansowej w planowaniu finansowym w przedsiębiorstwie* [w:] A. Uziębło (red.), *Decyzje finansowe i inwestycyjne w gospodarce rynkowej*, CeDeWu, Warszawa 2011, s. 129.

Zaprezentowane na rysunku sprawozdania finansowe prognozuje się głównie w oparciu o diagnozę sytuacji i kondycji przedsiębiorstwa. Biorąc pod uwagę przyjęte założenia dokonuje się konstrukcji planu, który zawiera trzy typy sprawozdania. Prognozy te mogą stanowić punkt wyjścia i podstawę oraz narzędzie do operacyjnego zarządzania organizacją. Sprawozdania mogą się także stać wymogiem do pozyskania określonych źródeł finansowania działalności firmy poprzez finansową weryfikację jego celów i zamierzeń oraz zasadność celu finansowania przez obce źródła finansowania²¹.

²⁰ D. Dębski, P. Dębski, *Planowanie, analiza ekonomiczna i sprawozdawczość*, WSiP, Warszawa 2013, s. 31.

²¹ *Ibidem*, s. 129.

Planowanie finansowe wspomaga proces decyzyjny w obszarze celów strategicznych (długookresowych), jaki i operacyjnych (krótkookresowych). Biorąc powyższe pod uwagę, należy stwierdzić, że plan finansowy nie może być traktowany jako proste założenie planu sprzedaży, planu kosztów, planu produkcji czy też planu inwestycji itp. Plan finansowy budowany jest na podstawie szczegółowych planów wyrażonych rzeczowo, dostarczając obszernych informacji w zakresie powyższych typów planów. Pomędzy planami szczegółowymi funkcjonują interakcje, które przy konstruowaniu na ich podstawie planu finansowego mogą spowodować konieczność uchylenia się od planów szczegółowych i ich korekty bądź zmiany. Z kolei ocena planowanych efektów może doprowadzić również do powrotu do planów szczegółowych dla przeanalizowania innego wariantu działania, który może spowodować korzystniejsze rezultaty. W związku z powyższym powinna mieć miejsce ścisła koordynacja prac i planów poszczególnych komórek (np. księgowości, logistyki, produkcji, marketingu i pozostałych komórek organizacyjnych).

W jednostce gospodarującej sporządzanych jest wiele rodzajów planów finansowych. Należy wskazać różne kryteria podziału planów finansowych budowanych w organizacjach. Pierwszy warunek podziału odnosi się do rodzaju planowanej działalności. W tym zakresie wyróżnia się dwa rodzaje planów, mianowicie: plan działalności operacyjnej i plan działalności inwestycyjnej.

Zakres planu operacyjnego skupia się na oszacowaniu rezultatów kontynuacji dotychczasowej prowadzonej działalności gospodarczej w niezmiennym istotnie zakresie, jednak uwzględniając oczekiwania dotyczące przyszłości funkcjonowania przedsiębiorstwa i otoczenia rynkowego. Plan działalności operacyjnej daje odpowiedź na pytanie, jak efektywnie wykorzystać posiadany majątek. Z kolei plan działalności inwestycyjnej daje możliwość oceny perspektywy rozwoju organizacji oraz celowości powiększania zasobów majątkowych. Ten rodzaj planu dotyczy potencjalnych możliwości podejmowania zróżnicowanych projektów inwestycyjnych oraz oszacowania wpływu działań ukierunkowanych na wyznaczone rezultaty organizacji. Plan działalności inwestycyjnej odpowiada na pytanie dotyczące m.in. tego, jaki majątek nabyć i jak jego wykorzystanie wpłynie na sytuację finansową organizacji. Na podstawie planu finansowego podejmowane są różnorodne decyzje dotyczące przede wszystkim obszarów i zakresów działania organizacji tj.:

1. obszar działalności operacyjnej:

- wielkość i asortyment produkcji bądź wielkość świadczonych usług, w tym rozkład produkcji lub świadczonych usług w czasie – stopień wykorzystania zdolności wytwórczych;
- określenie cen sprzedaży i warunków płatności;

- nakreślenie zapotrzebowania na czynniki produkcji;
- wybór dostawców, wynegocjowanie i wykorzystanie warunków dostaw;
- wybór form i warunków opodatkowania;
- 2. obszar działalności inwestycyjnej:
 - wybór najkorzystniejszych możliwości inwestycyjnych rozwijających potencjał organizacji;
 - realność i wykonalność finansowa zaplanowanych i realizowanych inwestycji;
 - wybór efektywnych źródeł ulokowania długoterminowych nadwyżek finansowych;
 - sprzedaż bądź wymiana posiadanego majątku trwałego;
- 3. obszar działalności finansowej:
 - dobór źródeł finansowania organizacji;
 - obsługa źródeł finansowania przedsiębiorstwa;
 - realizacja polityki i gospodarki finansowej przez właścicieli.

Powyższe przykłady decyzji, znajdują swoje zastosowanie w procesach decyzyjnych na różnych szczeblach kierownictwa organizacji. Decydenci muszą uwzględniać skutki tych decyzji dla finansów przedsiębiorstwa, a do podjęcia racjonalnej i efektywnej decyzji muszą się posługiwać planem finansowym. W procesie planowania finansowego należy kierować się zasadą stosowania wielu wariantów, tak aby można było osiągnąć jak największą przewagę przychodów nad wydatkami.

Proces planowania finansowego powinien być podstawowym procesem w działalności gospodarczej organizacji, ponieważ przyszłość gospodarcza jest zawsze niepewna a proces ten stanowi narzędzie służące m.in. ograniczaniu tej niepewności. Planowanie finansowe przynosi wymierne efekty i ma kluczowe znaczenie przy realizacji celów przedsiębiorstwa²².

4.5. Wpływ strategii finansowej na rozwój organizacji

Współczesne podmioty gospodarcze funkcjonujące w gospodarce rynkowej powinny koncertować swoją uwagę na formułowaniu i wdrażaniu strategii działania i rozwoju. Proces globalizacji i wzrost konkurencji krajowej i międzynarodowej wymaga od organizacji zachowań rozwojowych. Wraz ze wzrostem procesów konkurencyjnych występuje natężone zapotrzebowanie na profesjonalne badania perspektyw i działań przyszłościowych

²² D. Dębski, P. Dębski, *op. cit.*, ss. 8-17.

sprzyjających rozwojowi przedsiębiorstw, w tym opracowywanie i wdrażanie skutecznych strategii, które będą dostosowywane do dynamicznych procesów gospodarczych zachodzących w otoczeniu makro- i mikroekonomicznym. Decyzje gospodarcze o długim horyzoncie czasowym w zakresie rozwoju organizacji nasilają popyt na wiedzę o możliwych zachowaniach uczestników rynku (w tym konkurentów), co umożliwia zdobywanie przewagi konkurencyjnej nad innymi podmiotami. Prace badawcze nad przyszłością mają na celu budowę ogólnego obrazu przyszłości, przyjmując za perspektywę kompleksowe zaprezentowanie przyszłych zjawisk gospodarczych. Studia w tym zakresie wymagają obszernej wiedzy z zakresu różnych dyscyplin naukowych. Ma to kluczowe znaczenie w rozpatrywaniu przyszłości w szczególności dla wyznaczania kierunków i sposobów przebiegu przyszłych relacji, związków oraz procesów gospodarczo-technicznych, a to sprowadza się do efektywnej realizacji polityki gospodarczej i zarządzania zasobami organizacji. Podstawowa kategoria zarządzania organizacją w zakresie strategii koncentruje się na ogólnej orientacji gospodarczej, która prezentuje przeważający kierunek działania danego przedsiębiorstwa. Te ogólne preferencje są podstawową płaszczyzną i kierunkiem działania zarządzających organizacją w związku ze zmianami, które zachodzą w otoczeniu i przy ocenie własnego potencjału w stosunku do kapitału ludzkiego, organizacyjnego, finansowego i techniczno-produkcyjnego²³.

Pojęcie strategii jest związane z koncepcją zarządzania strategicznego jako reakcją na wzrost złożoności procesów zarządzania, rozszerzenie zasięgu i możliwości działania oraz zwiększone ryzyko i niepewność²⁴.

W literaturze przedmiotu występuje wiele różnorodnych definicji strategii rozwoju organizacji. Autorzy prezentują różne stanowiska i punkty widzenia w sprawie cech oraz elementów składowych strategii, a także przedstawiają bezsporne kryteria jej wartościowania.

W literaturze tematu strategia jest przedstawiana m.in. jako:

1. plan (wzorzec) postępowania organizacji stanowiący rodzaj świadomego, zamierzonego działania charakteryzującego się wyznaczonym, logicznym procesem postępowania, wynikającym ze szczegółowej analizy i oceny szans i zagrożeń, kosztów i korzyści, pozwalających na wyznaczenie i realizację celów długookresowych;
2. model sformalizowanego i ustrukturalizowanego działania, ukierunkowany na realizację celu w długim horyzoncie czasowym, z określeniem logiki postępowania i reguł zachowania się;

²³ D. Dębski, P. Dębski, *op. cit.*, ss. 46-55.

²⁴ J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne, Tworzenie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005, ss. 16-20.

3. doświadczenie, jako kształt nowej strategii wynikający z dotychczasowej strategii i doświadczeń zarządzających i personelu organizacji;
4. pomysł, jako kształt nowej strategii wynikającej z wykorzystania nowych pomysłów w odpowiedzi na zmiany zachodzące w otoczeniu organizacji. W tym zakresie uwzględnia się nowe inicjatywy, wprowadzenie nowych rozwiązań produkcyjnych, nowych technik i technologii oraz innowacji²⁵.

Cechy charakterystyczne strategii to:

- prezentuje cele ogólne i szczegółowe zasadniczego znaczenia, tj. te które decydują o budowie, funkcjonowaniu i rozwoju organizacji jako całości;
- w wymiarze podstawowym jest determinowana przez czynniki wewnętrzne i otoczenie przedsiębiorstwa;
- bierze pod uwagę poziom techniczno – organizacyjny i zasoby konkurencji;
- prezentuje programy plany dotyczące działalności globalnej bądź określonej funkcji podmiotu;
- zawiera elastyczny horyzont planowania;
- przy ocenie jej rezultatów wykorzystuje określone kryteria efektywności.

Strategia organizacji to zespół głównych decyzji w określonych płaszczyznach:

1. wyboru celu kierunkowego w zakresie formowania potrójnej możliwości: produkt, rynku i technologii;
2. wyznaczenie i oszacowanie ilościowych celów w obszarach: ekonomicznym, technologicznym i społeczno-politycznym;
3. zarządzania i alokacji środków finansowych, technicznych oraz zespołu kadrowego dających podmiotowi gospodarczemu możliwość realizacji zamierzonych celów.

Organizacje, które budują i realizują określonego typu strategię, funkcjonują w konkretnym otoczeniu i z tego powodu powinny brać pod uwagę uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne. Strategie powinny odzwierciedlać ich pozycję w ekonomicznym mechanizmie funkcjonowania przedsiębiorstwa²⁶. Opracowanie strategii jest procesem, który ma charakter

²⁵ G. Łukasik, J. Błach, *Strategie finansowe przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2016, ss. 33-34.

²⁶ Wł. Janasz, *Podstawowe koncepcje formułowania strategii przedsiębiorstwa* [w:] K. Janasz, Wł. Janasz, K. Koziół, K. Szopik-Depczyńska, *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje. Metody. Strategie*, Difin, Warszawa 2010, ss. 42-45.

czynnościowy, rozumiany jako interakcyjny, sprzężony i heurystyczny tok postępowania, który należy sprowadzić do pięciu następujących składowych:

1. poziomu aspiracji wyrażonych w wizji, misji oraz celach strategicznych;
2. etapu diagnostyczno – analitycznego, w ramach którego wykonuje się ocenę otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego działalności podmiotu;
3. kształtowanie i wybór strategii spośród dostępnych wariantów strategicznych;
4. realizacja strategii przez taktyczne i operacyjne działania;
5. korekty i kontrola strategiczna.

Strategia jest konstruowana i wprowadzana na różnych poziomach zarządzania organizacją, do których należy zaliczyć:

1. poziom scentralizowany (najwyższy) odnosi się do strategii ogólnej organizacji;
2. poziom strategii biznesowej odnoszący się do strategii konkurencyjnej;
3. poziom strategii operacyjnej związanej z profilem działalności gospodarczej.

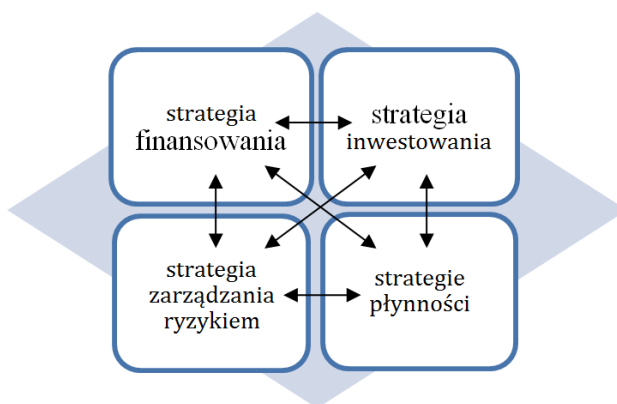
Strategie konstruowane na wszystkich poziomach zarządzania organizacją muszą spełniać warunek spójności i muszą być skonsolidowane z globalną strategią organizacji. Realizacja założeń strategii ogólnej jest uwarunkowana podejmowaniem działań związanych z wykonaniem strategii funkcjonalnych, wynikających ze zróżnicowanych zakresów i płaszczyzn decyzyjnych i sprawowanych funkcji. Pośród strategii funkcjonalnych fundamentalne miejsce zajmuje strategia finansowa. Nie posiada ona charakteru samodzielnego, ale w powiązaniu z pozostałymi strategiami funkcjonalnymi (np. produkcji, personalną, logistyczną itp.) zapewnia zrównoważony rozwój organizacji.

Strategię finansową należy rozumieć jako zbiór kryteriów i zasad związanych z procesem decyzyjnym i postępowaniem w zakresie zarządzania kapitałami, pozwalającymi na realizację założeń i celów strategicznych umożliwiających rozwój organizacji. Strategia finansowa zestawia ze sobą wybory dotyczące źródeł pozyskania kapitałów (strategia finansowania) z wyznaczeniem kierunków i sposobów ich wykorzystania (strategia inwestycyjna). Decyzje ekonomiczne, jak i wybory związane z nim, w działalności gospodarczej organizacji obarczone są pewnym ryzykiem i niepewnością. Rozważając tę kwestię należy uznać, że zarządzanie ryzykiem można traktować jako odrębną strategię funkcjonalną dotyczącą ograniczenia zmienności przepływów pieniężnych generowanych w organizacji. Charakteryzuje się to tym, że decyzje podejmowane w ramach realizacji

strategii finansowej mają zasadniczy wpływ na kondycję i sytuację finansową organizacji oraz jej zdolność do rozwoju. Nieprawidłowości w realizacji założeń strategii finansowej mogą doprowadzić do wystąpienia przede wszystkim:

- trudności finansowych,
- wzrostu ryzyka,
- przekroczenia krytycznej zdolności płaćniczej,
- upadłości.

Relacje i związki pomiędzy funkcjonalnymi typami strategii przedstawia rysunek 8.

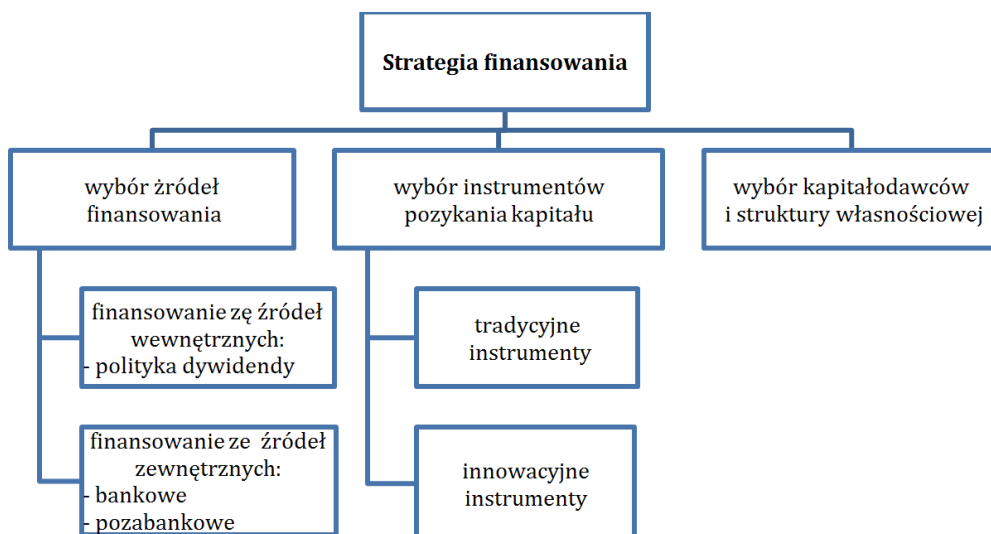


Rysunek 8. Powiązania pomiędzy strategiami funkcjonalnymi

Źródło: G. Łukasik, J. Błach, *Strategie finansowe przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2016, s. 36.

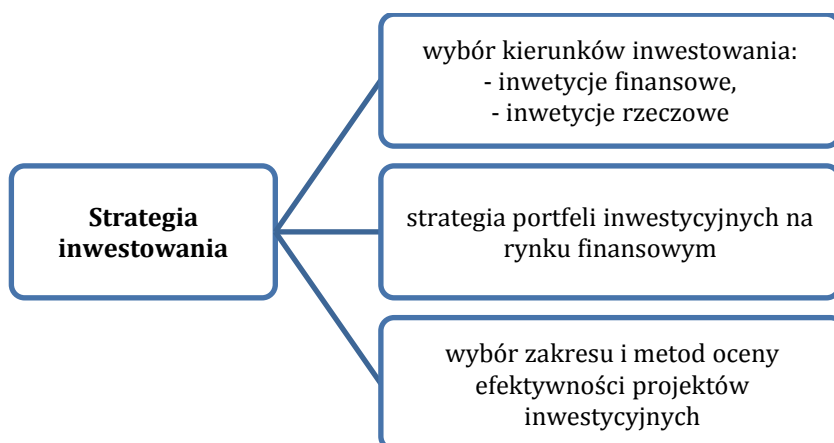
Biorąc powyższe pod uwagę należy stwierdzić, że strategia finansowa stanowi fundament skutecznego i efektywnego prowadzenia działalności gospodarczej. Rysunki 9-12 w szerszym ujęciu prezentują strukturę i obszary strategii finansowej, inwestowania, zarządzania rynkiem oraz płynności finansowej.

Każdy element budowy i obszarów strategii finansowej, inwestowania, zarządzania ryzykiem i płynności finansowej wiąże się z dokonywaniem wyborów w zróżnicowanych obszarach funkcjonowania organizacji. Te obszary i zakresy działalności wymagają jednostkowych i szczegółowych analiz i ocen według przyjętych kryteriów wyboru odpowiadających osobliwemu charakterowi każdego obszaru funkcjonalnego.



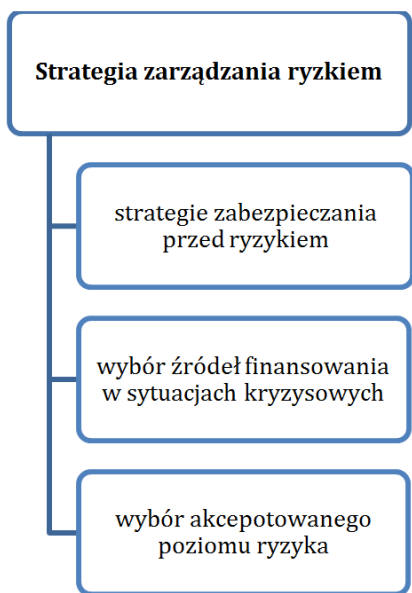
Rysunek 9. Konstrukcja strategii finansowej

Źródło: G. Łukasik, J. Błach, *Strategie finansowe przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2016, s. 37.



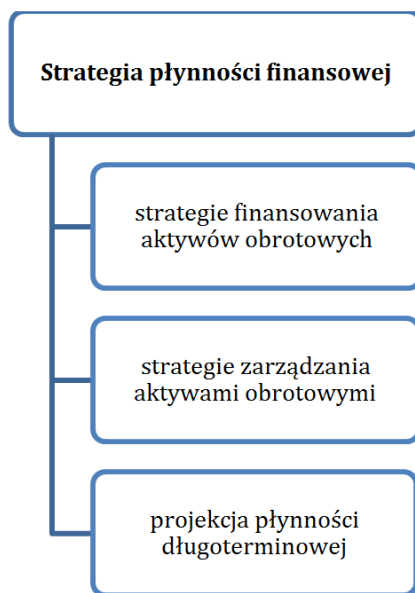
Rysunek 10. Konstrukcja strategii inwestowania

Źródło: G. Łukasik, J. Błach, *Strategie finansowe przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2016, s. 37.



Rysunek 11. Konstrukcja strategii zarządzania ryzykiem

Źródło: G. Łukasik, J. Błach, *Strategie finansowe przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2016, s. 37.



Rysunek 12. Konstrukcja płynności finansowej

Strategia finansowa odgrywa w działalności przedsiębiorstwa kluczową funkcję, ponieważ ma znaczący wpływ na: wybór źródeł finansowania, inwestycje rzeczowe i finansowe, zarządzanie ryzykiem i płynność finansową a w konsekwencji zrównoważony rozwój.

4.6. Zarządzanie finansami w przedsiębiorstwie

Współczesne organizacje do prowadzenia działalności gospodarczej muszą dysponować odpowiednimi zasobami finansowymi i rzeczowymi. Sfery rzeczowa i pieniężna działalności podmiotu gospodarczego są wzajemnie ze sobą powiązane. Zasoby finansowe służą do finansowania bieżącej działalności oraz do rozwoju i inwestycji, których celem jest tworzenie określonych zasobów rzeczowych, które z kolei służą do realizacji procesów produkcyjnych lub usługowych w wyniku których powstają produkty stanowiące źródło wpływów pieniężnych. Dobre wyniki finansowe osiągają te organizacje, które nie tylko posiadają najnowocześniejsze wyposażenie techniczne i rozwinięte rynki zbytu, lecz również angażują w kolejnych fazach procesów gospodarczych nie więcej środków finansowych niż jest to konieczne.

Procesy finansowe, podobnie jak procesy rzeczowe, nie mogą przebiegać żywiołowo, lecz muszą być odpowiednio planowane i kontrolowane. Oznacza to konieczność świadomego sterowania tymi procesami. Procesy te podporządkowane są kryteriom racjonalnego gospodarowania. Podobnie, jak procesy rzeczowe, wpływają na poziom efektywności ekonomicznej organizacji i dlatego muszą być we właściwy sposób zarządzane. Zarządzanie to obejmuje szeroki zakres zagadnień w przedsiębiorstwie począwszy od decyzji dotyczących powołania podmiotu gospodarczego, poprzez decyzje związane z jego bieżącym funkcjonowaniem oraz rozwojem. Zarządzający finansami w organizacji ponoszą odpowiedzialność za:

- poziom zadłużenia przedsiębiorstwa i jego warunki,
- kredytowanie odbiorców,
- terminową realizację zobowiązań,
- poziom i strukturę majątku obrotowego,
- podział zysków między reinwestycje i wypłatę dywidend, fuzje i restrukturyzację.

Zakres zarządzania finansowego i związana z nim odpowiedzialność dotyczy wszystkich rodzajów działalności gospodarczej, począwszy od banków i instytucji finansowych, poprzez działalność produkcyjną, na działalności handlowej kończąc. Jest również ważne niezależne od wielkości podmiotu gospodarczego.

Zarządzanie finansami polega z jednej strony na podejmowaniu takich decyzji, by osiągnąć najkorzystniejszą relację między osiąganymi przez organizację efektami a ogółem poniesionych nakładów, z drugiej zaś na zapewnieniu niezbędnych środków pieniężnych do ich realizacji. Finanse w zarządzaniu przedsiębiorstwem spełniają dwie funkcje: bierną i czynną.

1. Funkcja bierna finansów związana jest z wyrażaniem skutków podejmowanych decyzji gospodarczych w miernikach pieniężnych. Mierniki te umożliwiają agregowanie nakładów i wyników realizowanych decyzji i dokonywanie ocen prowadzonej działalności gospodarczej.
2. Funkcja czynna finansów związana jest z faktem, że zasoby finansowe określają możliwości rozwojowe przedsiębiorstw. Od poziomu posiadanych i możliwych do pozyskania zasobów pieniężnych zależą kierunki i tempo rozwoju firm. Niedobór środków finansowych uniemożliwia nie tylko realizację długookresowych planów rozwojowych przedsiębiorstw, lecz również może być przyczyną ich upadłości.

Biorąc powyższe pod uwagę należy stwierdzić, że zarządzający finansami muszą ciągle poszukiwać racjonalnych i sprawnych relacji między efektywnością a ryzykiem. Oznacza to z jednej strony poszukiwanie najbardziej

efektywnych rozwiązań, jednakże takich, których potencjalne korzyści nie wiążą się z nadmiernym ryzykiem. Innymi słowy, by z jednej strony unikać nadmiernej ostrożności, z drugiej zaś nie narażać przedsiębiorstwa na niebezpieczeństwo upadłości. Każda organizacja, aby być konkurencyjna i utrzymać się na danym rynku, jest zobowiązana prowadzić swoją działalność wedle określonych zasad.

Kluczowym i fundamentalnym założeniem jest zasada gospodarności. Jej istotą jest optymalizowanie wyszczególnionych obszarów działalności, do których należy zaliczyć: przychody ze sprzedaży towarów i usług, wydatki związane z realizacją danej działalności, najkorzystniejszym obrotem składnikami majątku obrotowego oraz efektywnym lokowaniem kapitału itp.

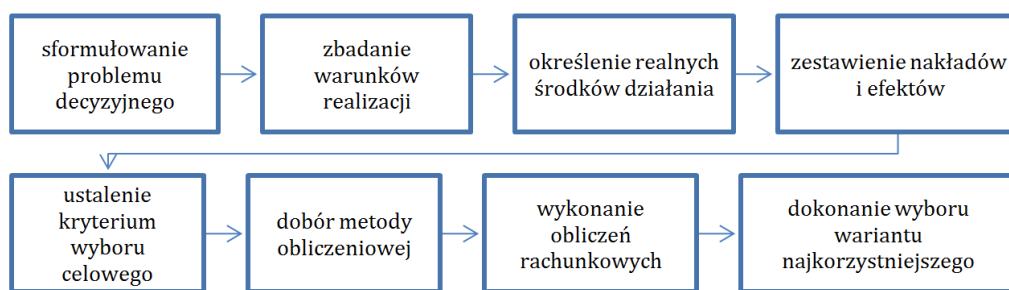
Kolejną regułą, związaną z zasadą gospodarności, jest zasada rentowności. Rentowna działalność przedsiębiorstwa jest warunkiem koniecznym do jego funkcjonowania na rynku. Rentowność umożliwia wykorzystanie szans rynkowych poprzez finansowanie rozwoju organizacji i podnoszenie konkurencyjności w danej branży. Rentowność to nadwyżka wpływów nad wydatkami i ma swoje odzwierciedlenie w sumie zysku wypracowanego przez podmiot gospodarczy. Wypracowany zysk służy wyznaczonym celom:

- jest miernikiem rzeczywistej efektywności i sprawności działania organizacji;
- jest zabezpieczeniem organizacji od ryzyka przetrwania na rynku;
- jest źródłem dopływu kapitału na finansowanie przedsięwzięć innowacyjnych i stwarza warunki do ekspansji gospodarczej;
- zabezpiecza samofinansowanie działalności i rozwój przedsiębiorstwa.

Reguła rentowności w organizacji jest uwarunkowana kolejną zasadą dotyczącą zastosowania rachunku ekonomicznego. Ten ostatni jest narzędziem pomiaru efektywności lokowania kapitału we wszelkie przedsięwzięcia rozwojowe. Stanowi kryterium wyboru efektywnego zarządzania finansami organizacji. Narzędzie to może być wykorzystane do oszacowania i ustalenia okresu zwrotu lokat kapitałowych oraz podejmowania racjonalnych i optymalnych decyzji gospodarczych²⁷. Różnorodne decyzje związane z procesem gospodarczym, w tym przede wszystkim inwestycyjne, dotyczące np. uruchomienia nowej działalności, wprowadzenia nowych produktów bądź dokonanie większego zakupu powinny być poprzedzone rachunkiem ekonomicznym. Rachunek ekonomiczny to zespół zasad i metod obliczeniowych, których zadaniem jest porównywanie nakładów do

²⁷ Wł. Janasz, *op. cit.*, s. 33-34.

efektów danego przedsięwzięcia w różnych wersjach oraz wybór wariantu najkorzystniejszego według przyjętego kryterium. W zależności od potrzeb decyzyjnych stosuje się odpowiednio dobrane metody rachunku ekonomicznego. Popularne są m.in. metody kalkulacyjne. Mniejszym zainteresowaniem cieszą się metody optymalizacyjne, które wymagają złożonych obliczeń matematycznych. Znaczącą rolę w rachunku ekonomicznym spełniają kryteria, które dają możliwości dokonania wyboru celowego. Takimi kryteriami mogą być m.in. maksymalizacja zysku, minimalizacja nakładów albo optymalizacja nakładów i efektów w danych warunkach. Rachunek ekonomiczny to określona procedura, która składa się z wyznaczonych etapów, które ukazano na rysunku 13²⁸.



Rysunek 13. Tok postępowania w procedurze rachunku ekonomicznego

Źródło: W.S. Żaro, *Jak założyć i prowadzić własną firmę, poradnik dla przedsiębiorców lub kontynuujących działalność gospodarczą według nowych przepisów prawnych*, Sigma, Skierniewice 2014, s. 149.

Efekty zarządzania finansami znajdują odzwierciedlenie w kondycji finansowej przedsiębiorstwa, jego zdolności do terminowego wywiązywania się z zaciąganych zobowiązań czy do finansowania swojego rozwoju²⁹.

Za finansowe aspekty zarządzania podmiotami gospodarczymi odpowiadają zarządzający zasobami finansowi. Do ich zadań należy³⁰:

- bieżąca kontrola przebiegu operacji finansowych i identyfikacja ewentualnie powstających zagrożeń i nieprawidłowości, niezbędnych do wiarygodnej oceny kondycji finansowej przedsiębiorstwa;
- prognozowanie sytuacji finansowej i jej skutków dla rozwoju podmiotu gospodarczego;

²⁸ W.S. Żaro, *Jak założyć i prowadzić własną firmę, poradnik dla przedsiębiorców lub kontynuujących działalność gospodarczą według nowych przepisów prawnych*, Sigma, Skierniewice 2014, ss. 148-149.

²⁹ *Ibidem*, s. 27.

³⁰ W. Bień, *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2011, s. 19,20.

- utrzymywanie kontaktów z otoczeniem, a w szczególności z wierzycielami i dłużnikami, organami podatkowymi, bankami i innymi instytucjami finansowymi (ubezpieczycielami, funduszami inwestycyjnymi itp.), z którymi przedsiębiorstwo musi lub chce utrzymywać określone relacje finansowe.

Powyższe zadania dotyczą dwóch ważnych aspektów działalności organizacji, a mianowicie:

1. konieczności zwrotu poniesionych nakładów, który jest warunkiem ciągłości pracy przedsiębiorstwa oraz ryzyka gospodarczego, którego uniknąć nie można, lecz które należy minimalizować. Zwrot poniesionych nakładów umożliwia kontynuowanie działalności i powtarzanie kolejnych cykli gospodarczych, równocześnie określa minimalny poziom ryzyka gospodarczego;
2. dążenie do nadwyżki ekonomicznej (nadwyżki przychodów nad kosztami) zwiększa ryzyko gospodarcze, przy czym poziom tego ryzyka rośnie wraz ze wzrostem tendencji do maksymalizacji zysku. Przedsiębiorstwa, które chcą zminimalizować ryzyko formułują swoje cele w kategoriach przetrwania, czy też stabilizacji swojej pozycji ekonomicznej na rynku³¹.

Rosnąca złożoność współczesnych procesów gospodarczych w tym finansowych wymaga efektywnego i racjonalnego zarządzania środkami finansowymi organizacji. Zasoby finansowe jednostek gospodarujących są podstawą działalności gospodarczej. Jest to obszar związany z wykorzystaniem nowoczesnych narzędzi, które wspierają efektywność decyzji finansowych.

4.7. Czynniki warunkujące stabilności i bezpieczeństwo finansowe organizacji

Stabilność finansowa to termin, który pojawia się w literaturze ekonomicznej głównie w kontekście makroekonomicznym. Rozważając to pojęcie, należy je odnieść do postrzegania stabilności finansowej jako warunku prawidłowego funkcjonowania systemu gospodarczego państwa dążącego do wzrostu gospodarczego³². Pojęcie to jest utożsamiane ze stabilnością systemu finansowego. Stabilność systemu finansowego rozumiana jest jako stan, w którym system finansowy funkcjonuje bez zakłóceń i pełni swoje

³¹ W. Bień, *op. cit.*, s. 28.

³² M. Wojtyna, *Polityka ekonomiczna a wzrost gospodarczy*, „Gospodarka Narodowa” 1995, nr 6, s. 5.

funkcje w sposób ciągły i efektywny, nawet w przypadku wystąpienia nieoczekiwanych i niekorzystnych zaburzeń o znacznej skali.

Stabilność systemu finansowego jest kategorią, która wyrosła na gruncie krajowej i zagranicznej ekonomii porównawczej oraz porównawczych analiz systemów ekonomicznych. Jej gospodarcze znaczenie, najczęściej wyprowadza się z kategorii stabilności systemu ekonomicznego, który powinien być tak skonstruowany, aby mieścił w sobie stabilizację definowaną jako dążenie systemu do przetrwania i rozwoju w zmieniających się dynamicznie warunkach wewnętrznych i zewnętrznych oraz stabilizację związaną osiągnięciem równowagi³³.

W drodze redefinicji można zaproponować definicję stabilności finansowej organizacji, eksponując także te cechy przedsiębiorstwa, które świadczą o stabilności finansowej. Organizacja która posiada stabilność finansową, to taka, która funkcjonuje zgodnie z wytyczonymi celami, pomimo występujących zakłóceń. Podmiot gospodarczy jest zdolny do reagowania i przetrwania wstrząsów wewnętrznych i zewnętrznych, w sposób trwały, nie zbaczając z wyznaczonej ścieżki rozwoju organizacji. Stabilność finansowa organizacji daje możliwość na pełne realizowanie funkcji ekonomicznych, związanych z pozyskiwaniem kapitału oraz dokonywaniem jego podziału oraz odpowiednim wykorzystaniem go w różnych obszarach działalności organizacji. Stabilność finansowa podmiotu gospodarczego może być zatem oceniana na podstawie wybranych parametrów finansowych, takich jak: płynność, wypłacalności bądź rentowność. Przedsiębiorstwo powinno posiadać możliwość wypracowania norm tych parametrów, by pozwoliły one wyznaczyć obszary stabilności finansowej przedsiębiorstwa. Ujawnienie nieprawidłowości w tych obszarach pozwala na podjęcie odpowiednich działań korygujących bądź też eliminujących ujemne skutki ich wystąpienia. Utrzymanie stabilności finansowej jest możliwe tylko dzięki sprawnemu i efektywnemu systemowi autoregulacji. System taki powinien cechować się możliwością eliminowania odchyłeń od standardów przyjętych przez organizację w pożądanym sposób i we właściwym horyzoncie czasowym oraz po jak najniższym koszcie. Systemem autoregulacji można określić także systemem ostrzegawczym, dla którego punktem wyjścia może stać się np. systemowa analiza wskaźników finansowych. Z praktycznego punktu widzenia najbardziej racjonalnym wydaje się budowanie systemu autoregulacji odpowiadającego idei systemu wczesnego ostrzeżenia o zagrożeniach.

³³ D. Firszt, Ł. Jabłoński, P. Merło, I. Oleksiewicz, A. Ostrowska-Dankiewicz, M. Pasternak-Malicka, A. Stanowicka, K. Stępień, *Bezpieczeństwo ekonomiczne w aspekcie zagrożeń współczesnego świata*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2015, ss. 47-49.

Analizy te dają możliwości wskazania zagrożeń w działalności przedsiębiorstwa, co z kolei pozwala na ocenę stanu stabilności finansowej przedsiębiorstwa zarówno w krótkim, jak i długim okresie. Stabilność finansowa organizacji pozwala jej na podejmowanie działań nakierowanych na dążenie do ciągłego rozwoju i sukcesu finansowego³⁴. Zakłócenia w pracy systemu finansowego organizacji i zaburzenia efektywności dokonywania różnorodnych transakcji negatywnie wpływają na sytuację finansową przedsiębiorstwa. Dlatego właściciele bądź menedżerowie powinni na bieżąco monitorować i analizować zjawiska zachodzące w systemie finansowym organizacji. Podstawowym celem tych działań jest przede wszystkim sprawność funkcjonowania całego systemu i wzmocnienie jego stabilności poprzez dostarczenie informacji w określonym czasie o czynnikach ryzyka dla stabilności oraz ocenę odporności systemu finansowego przedsiębiorstwa na ewentualne zaburzenia. Udostępnianie tego typu informacji i wiedzy ma sprzyjać utrzymywaniu stabilności finansowej, poprzez lepsze zrozumienie skali i zakresu ryzyka w systemie finansowym podmiotu gospodarczego. Poprzez takie działania zwiększa się prawdopodobieństwo samoistnej korekty zachowań uczestników systemu finansowego w organizacji podejmujących zbyt duże ryzyko³⁵.

Współcześnie stabilność finansową rozważa się także w kategoriach kultury ryzyka. Stanowi ona wynik długotrwałej ewolucji pierwotnego instynktu niechęci do ponoszenia strat. Użyteczność straty jest większa niż zysku tej samej wielkości. Wielu uczestników obrotu gospodarczego posiada przekonanie, że ryzyko należy minimalizować. Kultura ryzyka to jakość zarządzania ryzykiem w danej organizacji. Właściwy ton zarządzania ryzykiem powinien posiadać odpowiedni kierunek działania w tym obszarze to znaczy, że powinien być skierowany z góry na dół struktury organizacyjnej. Właściciele i menedżerowie odpowiadają za jakość zarządzana ryzykiem oraz za racjonalność i efektywność procesów decyzyjnych. Proces kształtowania się kultury ryzyka w organizacji ilustruje rysunek 14.

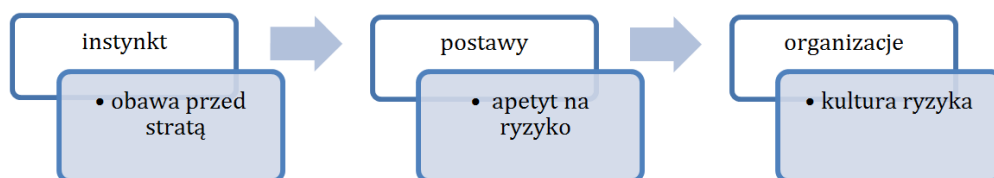
Ryzyko finansowe w działalności gospodarczej można podzielić na pięć podstawowych kategorii:

1. ryzyko rynkowe – możliwość zmiany warunków finansowania wskutek wahań bądź zmian cen rynkowych;
2. ryzyko kredytowe – to aktywa i pasywa (niewywiązywanie się z transakcji);

³⁴ M. Goczyńska, *Stabilność finansowa a zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa*, „Zarządzanie i Finance”, 2013, t. 11, nr 2/2, ss. 105-107.

³⁵ <http://www.nbp.pl/home.aspx?f=/systemfinansowy/stabilnosc.html> (online: 16.03.2017).

3. ryzyko płynności – niedopasowanie kwot i terminów zapadalności aktywów o wymagalności pasywów;
4. ryzyko operacyjne – nadużycia finansowe, uchylanie się od regulowania zobowiązań publicznoprawnych, fałszerstwa, awarie oprogramowania;
5. ryzyko prawne – straty wynikające z niezrealizowanej transakcji.



Rysunek 14. Szczeble modelowania kultury ryzyka w organizacji

Źródło: K.J. Solarz, *Teoria stabilności finansowej, test praktyki XXI wieku. Stadne myślenie o stabilności finansowej*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” SAN, 2014, t. XV, z. 9, część III, s. 16.

W ujęciu przedmiotowym ryzyka, należy wyróżnić przede wszystkim:

- ryzyko zarządzania organizacją, w tym logistyczne, kadrowe, decyzyjne i poziomu konkurencji;
- ryzyko organizacyjne o podłożu procesowym i technicznym – obsługa maszyn i urządzeń, przestoje i awarie parku maszynowego;
- ryzyko technologiczne wynikające z niskiego poziomu jakości i innowacyjności³⁶.

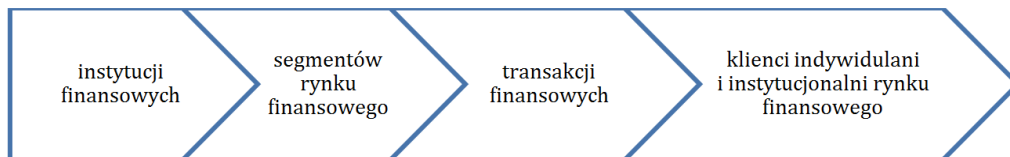
W rzeczywistości gospodarczej odpowiednio przygotowane instytucje w zakresie zarządzania ryzykiem świadczą swoje usługi za stosowne wynagrodzenie. W tym zakresie należy przestrzegać, aby ryzyko było odpowiednio zabezpieczone³⁷.

Z kolei bezpieczeństwo finansowe jest współcześnie uważane za najważniejszy komponent bezpieczeństwa ekonomicznego organizacji. Bezpieczeństwo finansowe definiowane jest jako stan, w którym brak jest zagrożeń w sferze finansów w różnych jednostkach gospodarczych funkcjonujących w gospodarce narodowej w sferze publicznej i rynkowej. Poziom bezpieczeństwa finansowego jest silnie skorelowany z liberalizacją globalnych rynków finansowych, które nie uznają granic państw, stwarzają możliwości zarówno kreacji, jak i przepływu zasobów pieniężnych, zazwyczaj bez fizycznego ich przemieszczania. Bezpieczeństwo finansowe należy do

³⁶ M. Górczyńska, *op. cit.*, s. 44-45.

³⁷ J.K. Solarz, *Teoria stabilności finansowej, test praktyki XXI wieku. Stadne myślenie o stabilności finansowej*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, SAN, 2014, t. XV, z. 9, część III, ss. 15-16.

pojęć wielowymiarowych, gdyż dotyczy określonej infrastruktury finansowej, którą przedstawia rysunek 15.



Rysunek 15. Struktura podmiotów kształtujących bezpieczeństwo finansowe w gospodarce rynkowej

Źródło: K. Raczkowski, *Bezpieczeństwo finansowe [w:] J. Płaczek (red.), Ekonomika bezpieczeństwa państwa w zarysie, Zarządzanie bezpieczeństwem, Difin, Warszawa 2014, s. 302.*

Bezpieczeństwo finansowe zdeterminowane jest przede wszystkim decyzjami gospodarczymi zarządzających organizacją. Uzależnione jest w głównej mierze od posiadanej wiedzy i jej rozumienia. To znaczy, jakie są finansowe umiejętności i świadomość oraz wiedza ekonomiczna zarządzających danym podmiotem gospodarczym.

Świadomość ekonomiczną należy postrzegać jako zbiór szeroko rozpowszechnionych i ogólnie akceptowanych poglądów dotyczących zjawisk gospodarczych ułatwiających poznanie i rozumienie związków przyczynowo-skutkowych, co szczególnie jest ważne w podejmowaniu decyzji związanych z gospodarowaniem własnymi zasobami przez wszystkie podmioty działające w gospodarce rynkowej.

Niska świadomość ekonomiczna powoduje:

- nieracjonalność,
- nieefektywność,
- ryzykowność w podejmowaniu decyzji dotyczących zarządzania posiadanymi zasobami.

Podmioty gospodarcze o niskiej świadomości ekonomicznej:

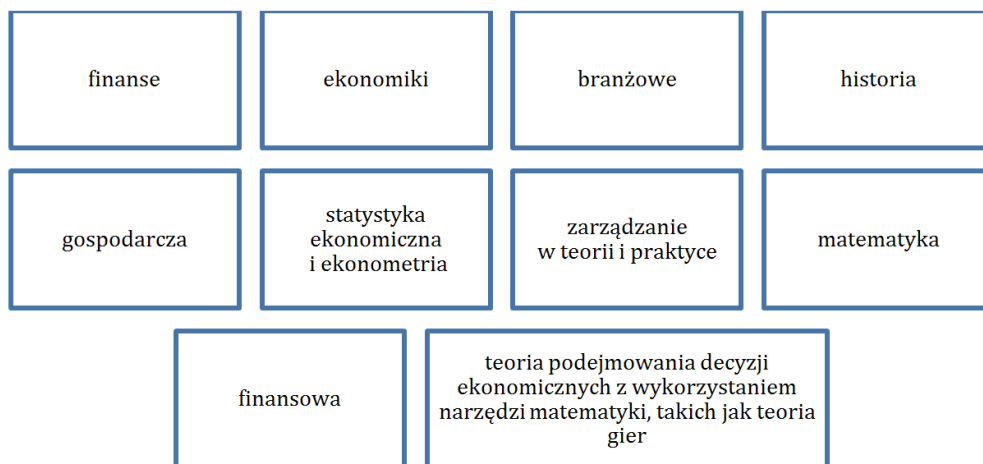
- słabo reagują na zmienność otoczenia bliższego i dalszego,
- mają niewielką skłonność do inwestycji,
- słabo się komunikują z otoczeniem zewnętrznym,
- są podatne na bankructwo,
- nie są skłonne do myślenia makroekonomicznego, a ich wyobrażenia o gospodarce opierają się na krótkoterminowym doświadczeniu, najczęściej jednorazowego przypadku i kulturze mikroekonomicznej.

Podmioty gospodarcze o wysokiej świadomości ekonomicznej:

- są podatne na bodźce wysyłane przez bank centralny i inne instytucje,
- są aktywnym podmiotem na rynku finansowym,

- wypracowują znaczne nadwyżki finansowe,
- rozwijają się oraz wprowadzają innowacje,
- posiadają zdolność krytycznego myślenia, co ułatwia podejmowanie świadomych wyborów ekonomicznych.

Wyjaśniając termin dotyczący edukacji ekonomicznej należy uznać, że jest to ogół czynności i procesów mających na celu uczenie, czyli przekazywanie wiedzy i umiejętności korzystania z dorobku i doświadczenia ludzkości we wszystkich dziedzinach ekonomii, które ukazano na rysunku 16.



Rysunek 16. Dziedziny edukacji ekonomicznej

Źródło: B. Noga, M. Noga, A. Dejnaka, *Edukacja ekonomiczna polskiego społeczeństwa*, Ce-DeWu Sp. z o.o., Warszawa 2016, s. 52.

Wiedza finansowa dotyczy znajomości podstawowych pojęć ekonomicznych i finansowych. Umiejętność i zrozumienie tych kategorii ekonomicznych daje możliwość efektywnego zarządzania zasobami finansowymi i rzeczowymi. Wiedza finansowa została uznana za krytyczną umiejętność w XXI w., która determinuje i gwarantuje bezpieczeństwo finansowe podmiotów funkcjonujących w gospodarce rynkowej. Biorąc powyższe pod uwagę należy stwierdzić, że bezpieczeństwo finansowe jednostek funkcjonujących we współczesnej rzeczywistości gospodarczej jest warunkowane określoną świadomością i wiedzą ekonomiczną.

Zapewnienie bezpieczeństwa finansowego przedsiębiorstwu daje finansową gwarancję istnienia i realizowania zamierzonych celów rozwojowych. Z kolei istnienie i rozwój danej jednostki gospodarczej determinowany jest przez wiele czynników wewnętrznych i zewnętrznych³⁸. W tym

³⁸ L. Karbownik, *Pojęcie i obszary kreowania oraz zapewniania bezpieczeństwa finansowego przedsiębiorstw*, „Acta Universitatis Lodzianensis”. Folia Oeconomica 2012, nr 267, ss. 66-70.

aspekcie, pomiar bezpieczeństwa finansowego organizacji powinien być rozpatrywany w perspektywie zarządzania przedsiębiorstwem. Zdecydowana większość miar bezpieczeństwa finansowego jest skoncentrowana na cyklu wymiany zasobów pieniężnych oraz pomiaru płynności finansowej. Wskazane powyższe mierniki są oparte na zasadzie memoriałowej pomiaru. W okresie spowolnienia gospodarczego bądź sytuacjach kryzysowych w gospodarce, większą uwagę zwraca się na analizę rachunków przepływów bieżących, co jest bardziej mierzalne do weryfikacji zysku. Biorąc powyższe pod uwagę, coraz częściej można zaobserwować stosowanie metody kasowej do pomiaru przepływów środków pieniężnych, wykorzystywanej jako uzupełnienie metody memoriałowej. Dodatkowe informacje uzyskane z zastosowania metody kasowej mogą być bardziej wiarygodne i efektywne w ocenie wypłacalności przedsiębiorstwa. Mając na względzie powyższe i rodzaj prowadzonej działalności gospodarczej warto stosować prostą w zastosowaniu metodę kasową oraz porównawczą metodę memoriałową. Przykładowe mierniki do oceny bezpieczeństwa finansowego jednostki gospodarującej to:

- aktywa (majątek) obrotowe /zobowiązania krótkoterminowe;
- (aktywa obrotowe-zapasy-rozliczenia międzyokresowe krótkookresowe czynne)/zobowiązania krótkoterminowe;
- (aktywa obrotowe-zapasy)/zobowiązania krótkoterminowe;
- rzeczywista dostępność środków na rachunku zobowiązania krótkookresowe;
- zapasy*365/przychody netto ze sprzedaży;
- należności krótkoterminowe*365/przychody netto ze sprzedaży;
- kapitał pracujący (obrotowy)*365/przychody netto ze sprzedaży;
- cykl środków pieniężnych;
- kapitał własny/aktywa (majątek) ogółem;
- zysk netto/(raty kredytu + odsetki)³⁹.

Do oceny bezpieczeństwa finansowego przedsiębiorstwa można wykorzystać jeszcze wiele innych mierników.

Stabilność finansowa i bezpieczeństwo to pojęcia ze sobą ściśle powiązane, co pozwala stwierdzić, że stabilność finansowa jest warunkiem kształtującym bezpieczeństwo finansowe. Stabilność finansowa jest czynnikiem wpływającym na bezpieczeństwo finansowe. Poziom bezpieczeństwa finansowego można zwiększyć poprzez efektywnie i sprawnie działającą infrastrukturę, do której należy zaliczyć system płatności, infrastrukturę techniczną, ramy regulacyjne i nadzorcze. Rozważając powyższe należy stwierdzić, że bezpieczeństwo finansowe to proces stałego ograniczania i eliminowania ryzyka pieniężnego w celu adekwatnego zabezpieczenia

³⁹ K. Raczkowski, *op. cit.*, ss. 302-303, 309-310.

kapitału, który będzie zharmonizowany do profilu ryzyka i preferencji danej organizacji.

Stabilność finansowa i bezpieczeństwo finansowe współcześnie są najważniejszymi komponentami bezpieczeństwa ekonomicznego organizacji. Bezpieczeństwo finansowe podmiotów prowadzących działalność gospodarczą determinuje przede wszystkim przetrwanie oraz rozwój danej organizacji. Jest procesem i stanem, który umożliwia wprowadzanie innowacji i zdobywanie wysokiej pozycji konkurencyjnej na danym rynku.

4.8. Podsumowanie

Każda organizacja ma wyznaczone cele istnienia. Działalność gospodarcza przedsiębiorstwa, w tym racjonalna i efektywna realizacja założeń związanych z gospodarowaniem zasobami finansowymi, powinna być analizowana z punktu widzenia realizacji celów wynikających z interesów właścicieli przedsiębiorstwa. Im efektywniej i sprawniej przedsiębiorstwo realizuje swoje wyznaczone cele, tym wyżej należy oceniać skuteczność i efektywność jego funkcjonowania na rynku. W każdej organizacji, prowadzącej działalność gospodarczą, podejmuje się różnorodne decyzje w zakresie działalności operacyjnej, finansowej, inwestycyjnej oraz wyznacza kierunki i etapy rozwoju. Podejmowane decyzje mają zasadniczy wpływ na dochodowość prowadzonej działalności, na zdolność do kreowania wartości dodanej, na kondycję finansową oraz pozycję konkurencyjną na rynku⁴⁰. Finanse organizacji są kluczowym miernikiem oceny aktywności gospodarczej. Decyzje finansowe podejmowane przez właścicieli bądź menedżerów mają znaczący wpływ na osiągane rezultaty, na płynność finansową i kondycję finansową, na strukturę i poziom kosztów, na zapewnienie stabilności i bezpieczeństwa finansowego, na rozwój (w tym postęp technologiczny i organizacyjny). Powyższe uwarunkowania wpływają na wartość rynkową organizacji, jej rozwój oraz pozycję konkurencyjną na rynku.

⁴⁰ A. Cenkier, P. Felis, G. Gołębiowski, *op. cit.*, s. 434.

BIBLIOGRAFIA

Literatura

- Akao Y., *Hoshin Kanri: Policy Deployment for Successful TQM*, Productivity Press, Cambridge MA 1991.
- Bao G., *What theories are needed for strategic management?*, „Nankai Business Review International” 2015, vol. 6, no. 4.
- Bernais J., Ingram J., Kraśnicka T., *ABC współczesnych koncepcji i metod zarządzania*, Wydawnictwo AE, Katowice 2010.
- Bielski M., *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa 2002.
- Bień W., *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2011.
- Bieńkowska A., Kral Z., Zabłocka-Kluczka A., *Controlling strategiczny w zapobieganiu kryzysom organizacji*, [w:] J. Skalik (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Odnowa przedsiębiorstw – czego nauczył nas kryzys*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010.
- Błaszczyk M., *Kryteria klasyfikacji i podstawowe rodzaje narzędzi strategii* [w:] M. Poniatowska-Jaksch (red.), *Narzędzia w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa 2016.
- Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2004.
- Buzan T., Griffiths C., *Mapy myśli dla biznesu*, J.K., Łódź 2010.
- Cenkier A., Felis P., Gołębiowski G., *Przedsiębiorstwa* [w:] B. Pietrzak, Z. Polański, B. Woźniak, *System finansowy w Polsce. Tom 2*, PWN, Warszawa 2015.
- Ćwikliński M., Obora H.: *Hoshin Kanri. Japońska metoda strategicznego zarządzania jakością w Polsce*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2011.
- Dąbrowski T.J., *Zarządzanie strategiczne i społeczna odpowiedzialność biznesu – od separacji do konwergencji*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2016, nr 2 (39).
- Danielak W., *Zdolności relacyjne w kształtowaniu dynamicznych zdolności przedsiębiorstwa*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 4(29).
- Dębski D., Dębski P., *Planowanie, analiza ekonomiczna i sprawozdawczość*, WSiP, Warszawa 2013.
- Dess G., Miller A., *Strategic Management*, McGraw-Hill, New York 1993.
- Drażek Z., Niemczynowicz B., *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE Warszawa 2003.

- Dylewski M., *Wykorzystanie metod analizy finansowej w planowaniu finansowym w przedsiębiorstwie* [w:] A. Uziębło (red.), *Decyzje finansowe i inwestycyjne w gospodarce rynkowej*, CeDeWu, Warszawa 2011.
- Filipiak B., Dylewski M., *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa. Wybrane problemy teorii i praktyki*, Wydawnictwo Wyższa Szkoła Administracji Publicznej, Szczecin 2003.
- Firszt D., Jabłoński Ł., Merło P., Oleksiewicz I., Ostrowska-Dankiewicz A., Pasternak-Malicka M., Stanowicka A., Stępień K., *Bezpieczeństwo ekonomiczne w aspekcie zagrożeń współczesnego świata*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2015.
- Frankowska E., *Controlling w organizacji. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Szkoły Głównej Służby Pożarniczej w Warszawie, Warszawa 2012.
- Frankowska E., Kułakowska A., *Hoshin Kanri – metoda strategicznego zarządzania jakością*, „Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Służby Pożarniczej w Warszawie” 2015, nr 54.
- Gajdzik B., *Finanse przedsiębiorstw dla inżynierów*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2011.
- Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1997, 2002.
- Gierszewska G., *Zarządzanie strategiczne*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2000.
- Gomółka Z., *Doskonalenie funkcjonowania organizacji*, Difin, Warszawa 2009.
- Gorczyńska M., *Stabilność finansowa a zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa*, „Zarządzanie i Finanse”, t. 11, 2013, nr 2/2.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2005, 2016.
- Gryko J.M., Kluzek M., Kubiak J., Nowaczyk T., *Planowanie finansowe w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2011.
- Haus B., Szustak D., *Strategie małych firm*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie małych firm*, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2005.
- Jabłoński A., Jabłoński M., *Strategiczna Karta wyników (Balanced Scorecard). Teoria i praktyka*, Difin SA, Warszawa 2011.
- Janasz Wł. , *Podstawowe koncepcje formułowania strategii przedsiębiorstwa* [w:] K. Janasz, Wł. Janasz, K. Kozioł, K. Szopik-Depczyńska, *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje. Metody. Strategie*, Difin, Warszawa 2010,
- Janik W., Paździor A., *Zarządzanie finansowe w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Politechnika Lubelska, Lublin 2011.

- Jaworski J., *Informacja finansowa w zarządzaniu małym przedsiębiorstwem*, CeDeWu.pl, Warszawa 2012.
- Jeżak J., *Strategiczne zarządzanie przedsiębiorstwem. Studium koncepcji i doświadczeń amerykańskich i zachodnioeuropejskich*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 1990.
- Kaleta A., Witek-Crabb A., *Nowoczesny model zarządzania strategicznego – koncepcja badawcza*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 420.
- Kaleta A., *Zarządzanie strategiczne jako proces. Studium przypadków*, [w:] S. Nowosielski (red.), *Podejście procesowe w organizacjach*, WUE we Wrocławiu, Wrocław 2009.
- Kaleta A., *Zarządzanie strategiczne w małych przedsiębiorstwach – stereotypy a rzeczywiste potrzeby*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie małych firm*, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2005.
- Kaplan R.S., Norton D.P., *Strategiczna karta wyników*, PWN, Warszawa 2009.
- Karbownik L., *Pojęcie i obszary kreowania oraz zapewniania bezpieczeństwa finansowego przedsiębiorstw*, „Acta Universitatis Lodzianensis”. Folia Oeconomica 2012, nr 267.
- Kiełczewski S. i in., *Zarządzanie strategiczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2000.
- Kim S., *Strategic predisposition in communication management: Understanding organizational propensity towards bridging strategy*, „Journal of Communication Management” 2016, vol. 20, no. 3.
- Komorowski J., *Planowanie finansowe w przedsiębiorstwie*, ODDK, Gdańsk 2001.
- Kral Z., *Controlling strategiczny z uwzględnieniem strategicznej karty wyników*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2012, nr 272.
- Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne, koncepcje, metody*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Lanego we Wrocławiu, Wrocław 2001, 2007.
- Krupski R., *Współczesne koncepcje strategii organizacji*, [w:] S. Lachiewicz (red.), *Zarządzanie rozwojem organizacji*, Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź 2007.
- Lemiesz M., *Dostępne źródła finansowania sektora MŚP*, [w:] J. Grzywacz (red.), *Finanse przedsiębiorstwa 2*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2014
- Lisiecki M., *Jakość w zarządzaniu bezpieczeństwem obywateli*, Wydawnictwo Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego, Lublin 2009.
- Lisiński L., *Metody planowania strategicznego*, PWE Warszawa 2004.

- Łukasik G., Błach J., *Strategie finansowe przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2016.
- Matejun M. (red.), *Zarządzanie małą i średnią firmą, w teorii i ćwiczeniach. Finansowanie i wspomaganie rozwoju firm sektora MSP*, Difin, Warszawa 2012.
- Mierzwa D., *Analiza zachowań strategicznych małych i średnich przedsiębiorstw na przykładzie branży mleczarskiej*, [w:] W. Danielak, D. Mierzwa, K. Bartczak, *Małe i średnie przedsiębiorstwa w Polsce szanse i zagrożenia rynkowe*, Exante Wrocław 2017.
- Motyłska-Kuźma A., Wieprow J., *Decyzje finansowe w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa 2013.
- Nag R., Hambrick D.C., Chen M.J., *What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field*, „Strategic Management Journal” 2007, vol. 28, no. 9.
- Naro G., Travaillé D., *The role of the balanced scorecard in the formulation and control of strategic processes*, „Journal of Applied Accounting Research” 2011, vol. 12, no. 3.
- Naruc W., *Planowanie finansowe. Efektywnym narzędziem zarządzania, teoria i praktyka*, Marina, Wrocław 2013.
- Nesterak J., *Skala wykorzystania narzędzi controllingu strategicznego w przedsiębiorstwach działających w Polsce*, „Studia Oeconomica Posnaniensia” 2016, vol. 4, no. 2.
- Niemczyk J., *Logika rozwoju strategii*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości” 2014, t. 27.
- Noga B., Noga M., Dejnaka A., *Edukacja ekonomiczna polskiego społeczeństwa*, CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa 2016.
- Obłój K., *Mikroszkółka zarządzania*, PWE, Warszawa 1994.
- Orłowski W., Pasternak R., Flaht K., Szubert D., *Procesy inwestycyjne i strategie przedsiębiorstw w czasach kryzysu*, PARP, Warszawa 2010.
- Paluch A., *Metody analizy strategicznej jako narzędzie do tworzenia strategii dla przedsiębiorstwa z sektora produkcji urządzeń chłodniczych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 4(29).
- Parnell J.A., Long Z., Lester D., *Competitive strategy, capabilities and uncertainty in small and medium sized enterprises (SMEs) in China and the United States*, „Management Decision” 2015, vol. 53, no. 2.
- Penc-Pietrzak I., *Analiza strategiczna w zarządzaniu firmą, koncepcja i stosowanie*, C.H. Beck, Warszawa 2003.
- Pierścionek Z., *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2007.
- Pierścionek Z., *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa 1996.

- Poniatowska-Jaksch M. (red), *Nowe myślenie w zarządzaniu strategicznym w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2015.
- Poniatowska-Jaksch M. (red.), *Narzędzia w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2016.
- Raczkowski K. , *Bezpieczeństwo finansowe* [w:] J. Płaczek (red.), *Ekonomika bezpieczeństwa państwa w zarysie, Zarządzanie bezpieczeństwem*, Difin, Warszawa 2014.
- Rokita J., *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005.
- Romanowska M., *Analiza i planowanie strategiczne w małej firmie*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie małych firm*, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2005.
- Romanowska M., *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2004.
- Rozkwitalska M., *Zarządzanie międzynarodowe*, Difin, Warszawa 2007.
- Schoemaker P.J.H., Krupp S., *Overcoming barriers to integrating strategy and leadership*, „Strategy & Leadership” 2015, vol. 43, no. 2.
- Sierpińska M., Niedbała B., *Controlling operacyjny w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 2008.
- Skonieczny J., *Analiza strategiczna*, [w:] Moszkowicz M. (red), *Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu*, PWE, Warszawa 2005.
- Śliwa J., *Finanse*, Wszechnica Polska Szkoła Wyższa TWP, Warszawa 2011.
- Śliwa J., Pawlicki R., *Wprowadzenie do finansów*, Difin, Warszawa 2013.
- Solarz J.K., *Teoria stabilności finansowej, test praktyki XXI wieku, Stadne myślenie o stabilności finansowej*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, SAN, t. XV, 2014, z. 9, część III.
- Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa 2000, 2011.
- Stańczyk-Hugiet E., *Zarządzanie w różnych warunkach otoczenia*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2010, nr 137.
- Steyn B., Niemann L., *Enterprise strategy: A concept that explicates corporate communication's strategic contribution at the macro-organizational level*, „Journal of Communication Management” 2010, vol. 14, no. 2.
- Suszyński C., *Kształtowanie strategii małych i średnich przedsiębiorstw w świetle badań nad wykorzystaniem zewnętrznych doradców przez krajowe MSP*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Stra-*

- tegie małych firm*, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2005.
- Szwajca D., *Zasoby marketingowe przedsiębiorstwa jako źródło przewagi konkurencyjnej*, Politechnika Śląska, Gliwice 2012.
- Tabaszewska E., *Elementy zarządzania strategicznego w małej firmie – wyniki badań*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie małych firm*, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2005.
- Tkaczyk S., *Inżynieria jakości a inżynieria materiałowa*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemśle ORGMASZ, Warszawa 2000.
- Wojtyna M., *Polityka ekonomiczna a wzrost gospodarczy*, „Gospodarka Narodowa”, 1995, nr 6
- Żaro S.W., *Jak założyć i prowadzić własną firmę, poradnik dla przedsiębiorców lub kontynuujących działalność gospodarczą według nowych przepisów prawnych*, Sigma, Skierniewice 2014.
- Zgrzewa-Ziemak A., *Zdolność uczenia się przedsiębiorstwa w świetle badań empirycznych*, „Przegląd Organizacji” 2006, nr 1.

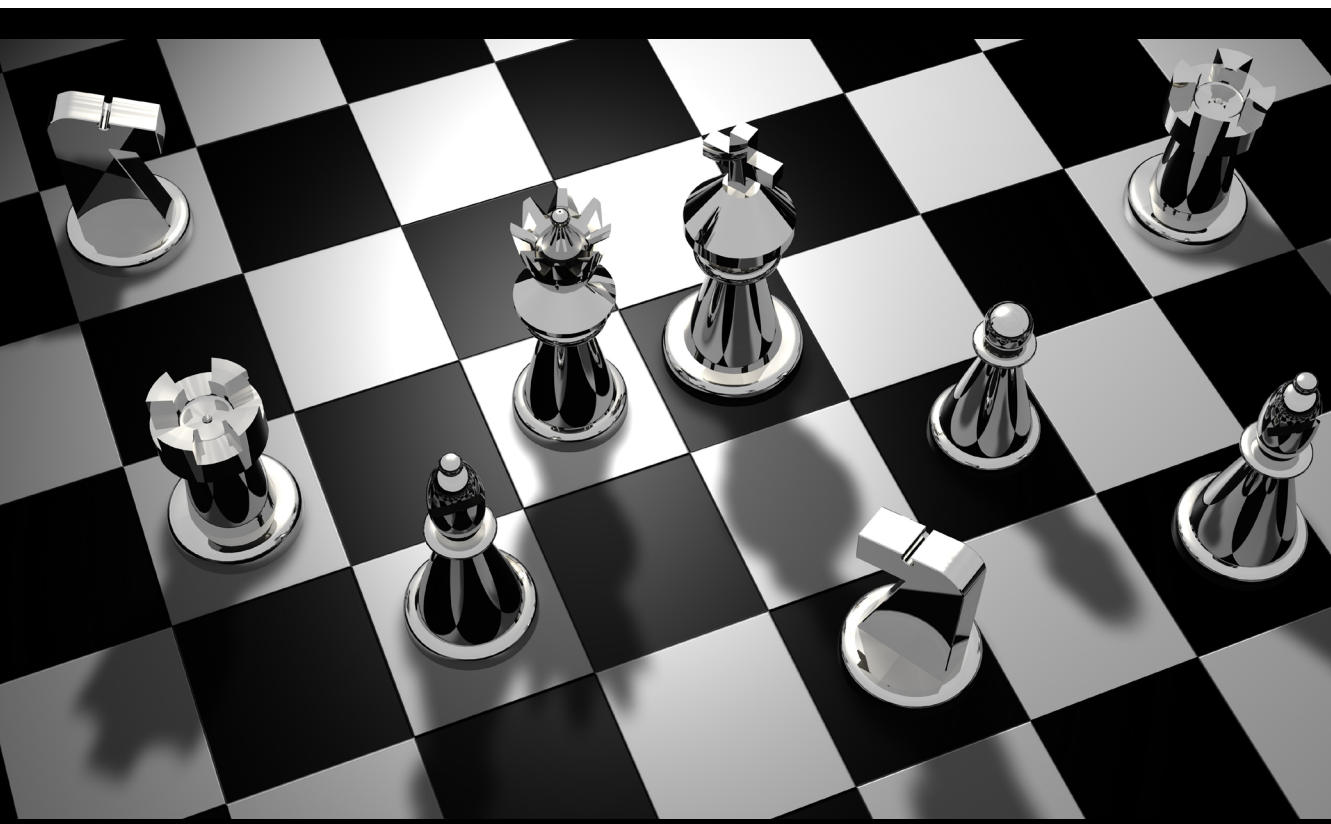
Akty prawne

Ustawa z dnia 29 września 1994 r., o rachunkowości
(Dz.U. z 2013 poz. 330).

Strony internetowe

- <http://www.nbp.pl/home.aspx?f=/systemfinansowy/stabilnosc.html>
(online: 16.03.2017).
- <https://www.nbportal.pl/sloownik/pozycje-sloownika/polityka-finansowa2>
(online: 13.03.2017).
- Kaleta A., *Strategia przedsiębiorstwa*, Wrocław 2004
http://www.ue.wroc.pl/p/zagranica/summerschool/strategia_przedsiębiorstw_a.kaleta_2.pdf (online: 12.04.2017).
- Obłój K. (red.), *Mapy poznawcze i strategie polskich firm*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości,
https://www.parp.gov.pl/images/PARP_publications/pdf/2013_mapy_panel_21381.pdf (online: 12.04.2017).
- Penc J., *Podstawy nowoczesnego zarządzania, projektowanie warunków rozwoju i strategii organizacji*, Łódź 2005,
http://www.edunice.pl/wp-content/uploads/2015/01/Zarz%C4%85dzanie-Strategiczne_dozaliczenia.pdf (online: 12.04.2017).

Walczak W., *Analiza czynników wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstw*, <http://www.e-mentor.edu.pl/arttykul/index/numer/37/id/784> (online: 16.05.2017).



ISBN 978-83-65374-26-4, eISBN 978-83-65374-27-1