

STRATEGICZNE CZYNNIKI ROZWOJU DETERMINANTAMI BEZPIECZEŃSTWA FINANSOWEGO FIRMY

Danuta Mierzwa[✉], Dominik Mizerny

Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych imienia generała Tadeusza Kościuszki we Wrocławiu

Abstrakt. Ze względu na złożoność problemów współczesnego zarządzania organizacjami autorzy artykułu próbowali udowodnić, że otoczenie organizacji znacząco determinuje jej rozwój, funkcjonowanie i bezpieczeństwo finansowe. Badania zostały wykonane przy wykorzystaniu metod scenariuszowych i ekstrapolacji trendów. Dzięki zaproponowanym metodom możliwe było zbadanie składników makrootoczenia organizacji w kontekście ich strategicznego wpływu na jego funkcjonowanie. Z przeprowadzonych badań scenariuszy stanów otoczenia jednoznacznie wynikało, że w większości analiz znaczącą rolę odgrywają sfery: międzynarodowa, ekonomiczno-polityczna oraz konkurencyjna.

Słowa kluczowe: otoczenie organizacji, czynniki strategiczne, bezpieczeństwo finansowe

WPROWADZENIE

Aby sprostać trudnym wymaganiom rynku oraz dużej konkurencji, menedżerowie najwyższych szczebli kierowania muszą identyfikować oraz dobrze interpretować kluczowe informacje płynące z otoczenia organizacji (Gierszewska, 2001; Gołaszewska-Kaczan, 2000). Następnie, po dokonaniu analizy, formułować trafne strategie swoich organizacji, które będą skutkowały osiągnięciem założonych celów. Literatura przedmiotu (Griffin, 2000; Kaleta, 2010; Krupski, 2003) z dziedziny zarządzania organizacją oraz zarządzania strategicznego wskazuje otoczenie organizacji jako

fundamentalny czynnik determinujący funkcjonowanie każdej organizacji.

Przedmiotem badań przeprowadzonych na potrzeby tego opracowania były czynniki otoczenia organizacji wpływające na rozwój i funkcjonowanie przedsiębiorstwa z branży obuwniczej. Z punktu widzenia wagi omawianych czynników literatura przedmiotu określa je mianem strategicznych (Krupski, 1999). Zasadniczym celem badawczym była próba wykazania wpływu strategicznych czynników otoczenia analizowanego przedsiębiorstwa na jego funkcjonowanie i bezpieczeństwo finansowe. Na podstawie obecnego stanu wiedzy z zakresu zarządzania strategicznego, nauki o organizacjach oraz podstaw zarządzania (Pierścionek, 2003) sformułowano problem badawczy w postaci następującego pytania: Czy strategiczne czynniki otoczenia przedsiębiorstwa w znaczącym stopniu wpływają na jego funkcjonowanie i bezpieczeństwo finansowe?

MATERIAŁ I METODA

W celu osiągnięcia zamierzonego celu badawczego wykorzystano narzędzia proponowane przez przedstawicieli zarządzania strategicznego. Zastosowano ekstrapolację trendów oraz metody scenariuszowe dla oceny otoczenia organizacji (Kozioł, 2010).

Na potrzeby metody ekstrapolacji trendów wykorzystano zmienne ilościowe w postaci przychodów i zysków netto z lat 2010–2014 celem oszacowania zysków netto na lata 2015 i 2016.

[✉]prof. dr hab. Danuta Mierzwa, Katedra Zarządzania, Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych im. Tadeusza Kościuszki we Wrocławiu, ul. Czajkowskiego 109, 51-150 Wrocław, Poland, e-mail: danutamierzwa@wp.pl

Dla oceny otoczenia organizacji wyodrębniono zmienne jakościowe, które określono mianem strategicznych ze względu na ich wagę i siłę wpływu na badaną firmę. Kolejną ważną kwestią było określenie wskaźników, dzięki którym można stwierdzić, czy dane zjawisko w ogóle zaistniało. Dlatego też podczas analizy scenariuszy otoczenia przedsiębiorstwa wykorzystano takie wskaźniki jak: siła wpływu mierzona w skali od -5 do $+5$ oraz prawdopodobieństwo wystąpienia przyjętej zmiennej w zakresie od 0 do 1 (Gierszewska, 2001).

Połączenie ze sobą wniosków płynących z poszczególnych analiz umożliwiło wykreowanie potencjalnej strategii działania, której realizacja zabezpieczy funkcjonowanie firmy w przyszłości. Wyniki badań zaprezentowano za pomocą tabel i wykresów.

Dane pochodziły ze źródeł pierwotnych oraz opinii biegłego w postaci skonsolidowanych rocznych raportów z działalności spółki z lat 2010–2014. Korzystano również ze źródeł wtórnych, tj. literatury przedmiotu z dziedziny nauk o organizacji i zarządzania strategicznego oraz tematycznych portali internetowych, zeszytów naukowych, czasopism branżowych i danych GUS.

WYNIKI BADAŃ

Scenariusze stanów otoczenia jako przykład metod scenariuszowych

Pierwszym krokiem w tworzeniu scenariuszy stanów otoczenia było sprecyzowanie tych czynników i trendów panujących w otoczeniu, które są kluczowe dla obecnej i przyszłej sytuacji przedsiębiorstwa. Najważniejsze trendy i czynniki zostały poddane ocenie w skali od -5 do $+5$ według trzech tendencji: wzrostu, stabilizacji i spadku. Następnie określono prawdopodobieństwo wystąpienia danego zjawiska, co z kolei było podstawą do określenia odpowiednich scenariuszy. Przeanalizowano sześć sfer czynników otoczenia badanej firmy (rys. 1). Ze względu na bardzo dużą liczbę analizowanych czynników nie zamieszczono w każdej sferze wszystkich tabel, zaprezentowano jedynie średnie dla każdej analizowanej sfery i przedstawiono trendy dla scenariusza optymistycznego, pesymistycznego i najbardziej prawdopodobnego (Gierszewska i Romanowska, 2009).

Końcowym elementem analizy stanów otoczenia było zestawienie wyników otrzymanych z poszczególnych scenariuszy, tj. pesymistycznego, optymistycznego

oraz najbardziej prawdopodobnego. Wyniki zostały zaprezentowane w formie wykresu, który umożliwił obserwację i rozbieżności między otrzymanymi wynikami, co było podstawą do odpowiedniej interpretacji. Na podstawie wyników takiej analizy można antycypować przyszłe wydarzenia, które należy uwzględnić w trakcie kierowania przedsiębiorstwem oraz precyzowania celów długofalowych i bezpieczeństwa finansowego firmy.

Metoda scenariuszy stanów otoczenia jest jedną spośród wielu technik oceny wpływu strategicznych czynników na funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstwa. Powyższy rysunek stanowi kwintesencję i zarazem podsumowanie metody scenariuszy stanów otoczenia. Na jego podstawie można wyciągnąć wnioski odnośnie do stopnia jednorodności i burzliwości otoczenia, liczby szans i zagrożeń, a także określić wiodące procesy w otoczeniu. Informacje te będą niezmiernie istotne w trakcie podejmowania kluczowych decyzji przez kadrę zarządzającą.

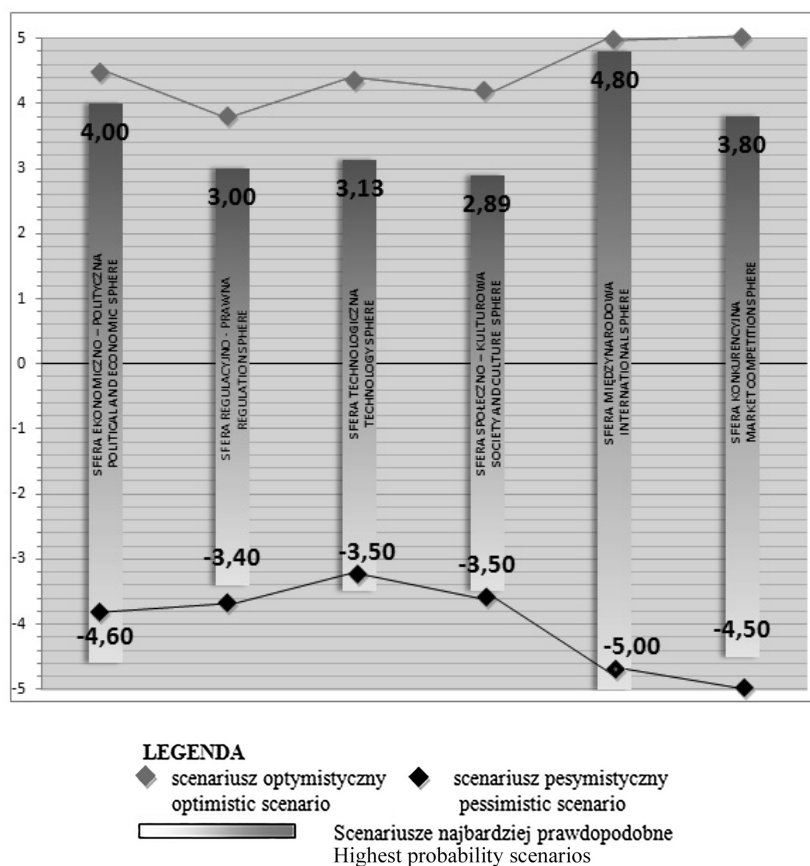
Analiza stanów otoczenia

Analiza burzliwości otoczenia

O stopniu burzliwości otoczenia, w którym funkcjonuje dany podmiot, świadczy rozpiętość między scenariuszami pesymistycznymi i optymistycznymi. Z rysunku 1 wynika, że najwyższym stopniem rozpiętości odznacza się sfera międzynarodowa, konkurencyjna i ekonomiczno-polityczna, natomiast pozostałe trzy sfery charakteryzują się wyraźnie mniejszą rozpiętością. Taka sytuacja świadczy o tym, że firma prowadzi swą działalność w burzliwym otoczeniu, w którym zachodzą bardzo szybkie i gwałtowane zmiany, a jej funkcjonowanie jest w szczególności uzależnione od czynników o najwyższym stopniu rozpiętości scenariuszy stanów otoczenia. W trakcie formułowania i realizacji strategii musi ona ciągle monitorować zmiany zachodzące w swoim sektorze oraz skupić uwagę na sytuacji społeczno-gospodarczej kraju oraz jego stosunkach międzynarodowych. Otrzymane wyniki trafnie obrazują obecną sytuację całej branży obuwniczej, jak również podkreślają znaczenie uwarunkowań ekonomiczno-politycznych i międzynarodowych.

Analiza jednorodności otoczenia

Stopień rozpiętości najbardziej prawdopodobnego scenariusza dostarcza informacji na temat jednorodności



Rys. 1. Scenariusz optymistyczny i pesymistyczny otoczenia analizowanego przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

Fig. 1. Optimistic and pessimistic scenario of the company environment

Source: own elaboration.

otoczenia, w którym prowadzi swoją działalność dane przedsiębiorstwo. W przypadku analizowanej firmy największą rozpiętością charakteryzuje się sfera międzynarodowa, ekonomiczno-polityczna i konkurencyjna. Natomiast sfery: regulacyjno-prawna, technologiczna oraz społeczno-kulturowa wykazują wyraźnie mniejszy stopień rozpiętości, niemniej jednak ciągle jest to znaczący wynik. Widać zatem, że te same trzy sfery, które odznaczają się największą burzliwością otoczenia, są zarazem niejednorodne i słabo ustrukturalizowane. Informacja taka jednoznacznie wskazuje, że badane otoczenie jest bardzo zmienne i złożone. Otrzymany wynik dokładnie odzwierciedla sytuację panującą w otoczeniu firmy. Patrząc na obecną sytuację międzynarodową w Europie Środkowo-Wschodniej i Wschodniej, należy z rezerwą

i ostrożnością podchodzić do zamierzeń inwestycyjnych w tych krajach, podobnie jak do zagadnień związanych z samą sytuacją ekonomiczną i konkurencyjną w branży obuwniczej. Ze względu na wysoki stopień złożoności oraz dużą liczbę konkurentów decyzje dotyczące przyszłej strategii stają się niezmiernie trudne do podjęcia.

Analiza liczby szans i zagrożeń

Badając scenariusze najbardziej prawdopodobne, można dostrzec, że w prawie każdej wyodrębnionej sferze przeważają szanse. Szczególnie korzystna sytuacja panuje w sferze technologicznej i społeczno-kulturowej, co oznacza, że na tym gruncie można pokusić się o potencjalną przewagę konkurencyjną. Najmniejsza

przewaga szans istnieje w sferach międzynarodowej i ekonomiczno-politycznej, co jednocześnie oznacza, że w sferach tych czają się największe zagrożenia i niepewności.

Określenie procesów wiodących w otoczeniu

Procesy wiodące odznaczają się największym prawdopodobieństwem wystąpienia – przyjmującym wartość 0,5 lub wyższą, jak również największą siłą wpływu (4 lub 5 punktów). Skutki tych procesów mogą okazać się kluczowe dla obecnego i przyszłego stanu firmy. Analizując sferę ekonomiczno-prawną, procesami wiodącymi są: spadek inflacji, spadek oprocentowania kredytów, wzrost stóp podatkowych dla sektora gospodarczego (negatywny), wzrost poziomu realnych dochodów, wzrost stopy PKB, wzrost poziomu inwestycji, wzrost kursu walut (negatywny), wzrost nasycenia rynków (negatywny), złagodzenie polityki monetarnej państwa oraz wzrost cen w branży obuwniczej. Z kolei dla sfery regulacyjno-prawnej są to: zwiększenie wielkości zamówień sektora publicznego i wzrost wymagań prawnych dotyczących wyrobów (negatywny). Dla sfery technologicznej: wzrost innowacyjności i dostępności nowych technologii, wzrost ceny surowców (negatywny), większa automatyzacja stosowanych technologii oraz upowszechnienie stosowania systemów informatycznych wspomagających zarządzanie. W sferze społeczno-kulturowej wyróżnić należy: rozwój konsumpcyjnego stylu życia oraz zwiększenie przepływu informacji w społeczeństwie. Natomiast dla sfery międzynarodowej: wzrost integracji z Unią Europejską, zwiększenie znaczenia Polski na arenie międzynarodowej, zwiększenie pomocy finansowej Unii dla Polski, uproszczenie regulacji dotyczących eksportu, poprawa stosunków handlowych z krajami Europy Wschodniej, wzrost konkurencyjności firm zachodnich (negatywny) oraz ze strony państw rozwijających się (negatywny), a także pogorszenie sytuacji polityczno-gospodarczej w państwach byłego bloku wschodniego (negatywny). Sfera konkurencyjna to: wzrost jakości i innowacyjności produktów konkurentów (negatywny), spadek cen konkurentów (negatywny), wzrost możliwości wejścia do sektora nowych firm, wzrost znajomości i znaczenia marki analizowanej firmy, zwiększenie częstości wprowadzania na rynek nowych produktów przez konkurentów (negatywny), zmniejszenie rywalizacji w sektorze, wzrost siły przetargowej nabywców (negatywny) oraz spadek lojalności klientów wobec analizowanej firmy

(negatywny). Na podstawie tej analizy można stwierdzić, że sytuacja firmy kształtuje się stosunkowo korzystnie, gdyż większość procesów wiodących w każdej ze sfer jest jednocześnie procesami pozytywnie wpływającymi na przedsiębiorstwo.

Określenie istotnych procesów według najmniej prawdopodobnego scenariusza

Są to procesy, które charakteryzują się bardzo małą szansą wystąpienia (0,1 lub 0), ale silnym potencjalnym wpływem na przedsiębiorstwo (4 lub 5 punktów). W otoczeniu firmy dokonują się następujące procesy: w sferze ekonomiczno-politycznej jest to spadek stopy PKB (negatywny), obniżenie kursu walut; w sferze regulacyjno-prawnej na uwagę zasługuje złagodzenie polityki eksportowej państwa; w sferze technologicznej wyróżnia się wydłużenie cyklu życia technologii, spadek ceny surowców, obniżenie tempa zmian w procesach produkcyjnych, mniejsza automatyzacja stosowanych technologii (negatywny); w sferze społeczno-kulturowej – zmniejszenie wydatków na konsumpcję (negatywny), obniżenie wymagań jakościowych konsumentów, ograniczenie przepływu informacji w społeczeństwie (negatywny) oraz zmniejszenie presji ze strony związków zawodowych; w sferze międzynarodowej – obniżenie konkurencyjności firm zachodnich, obniżenie konkurencyjności ze strony państw rozwijających się; w sferze konkurencyjnej – spadek jakości i innowacyjności produktów konkurentów, spadek siły przetargowej nabywców, wzrost siły przetargowej dostawców (negatywny), wzrost ilości pojawiających się substytutów (negatywny), a także obniżenie możliwości wejścia do sektora nowych firm. Analizując przedstawioną sytuację, można dostrzec, że liczba procesów negatywnych i pozytywnych jest porównywalna, niemniej jednak należy ciągle kontrolować zwłaszcza te negatywne.

EKSTRAPOLACJA TRENDÓW

Dzięki wykorzystaniu metod bezscenariuszowych menedżerowie mają sposobność przewidywania przyszłych stanów i procesów mogących zaistnieć w otoczeniu przedsiębiorstwa na podstawie posiadanych danych empirycznych. Przykładem takich metod jest właśnie technika ekstrapolacji trendów, która w tym przypadku zostanie wykorzystana do prognozowania danych finansowych. Zarządzający każdym przedsiębiorstwem mają

nieograniczony dostęp do wszelkiego rodzaju danych i wielkości odzwierciedlających obecny stan zarządczego podmiotu, dlatego z taką wiedzą mogą z powodzeniem wykorzystywać metody bezscenariuszowe. W dzisiejszych realiach gospodarczych na działalność firmy patrzy się przez pryzmat liczb; dzięki różnego rodzaju sprawozdaniom finansowym można bowiem najtrafniej ocenić kondycję danego przedsiębiorstwa (Mazur, 2010).

Dzięki technice ekstrapolacji trendów istnieje możliwość oszacowania zysku netto dla przedsiębiorstwa w latach 2015–2016. Ideą tej metody jest wykorzystanie danych finansowych z lat wcześniejszych, bo dzięki utrzymującym się trendom można – przy wykorzystaniu arkusza kalkulacyjnego – z powodzeniem oszacować orientacyjny zysk netto w kolejnych latach. Metoda ta opisuje trend liniowy dopasowany do punktowych danych empirycznych, dopasowując linię prostą przy wykorzystaniu techniki najmniejszych kwadratów. Uzyskany w ten sposób model liniowy wskazuje na kolejne wartości w odpowiednich odstępach czasu. Należy również mieć na uwadze, że jest to metoda typowo statystyczna, dlatego też nie może być pewnikiem, gdyż jest opatrzona błędem statystycznym. Kolejnym czynnikiem mogącym wypaczyć otrzymane wyniki jest dynamika niezwykle złożonego otoczenia każdej organizacji. Reasumując, głównym celem tej metody jest wspomaganie procesu podejmowania decyzji w organizacji.

W tabeli 1 przedstawiono przychody i zyski netto wygenerowane przez spółkę w latach 2010–2014. Informacje te były podstawą do zastosowania metody

Tabela 1. Przychody i zyski netto analizowanego przedsiębiorstwa w latach 2010–2014 (tys. zł)

Table 1. Net revenues and profits of the analysed company in 2010–2014 (thous. PLN)

Rok Year	Przychód netto Net revenue	Zysk netto Net profit
2010	87 479,0	2 945,6
2011	105 202,0	129,0
2012	106 934,0	417,8
2013	129 962,0	9 644,0
2014	215 040,0	8 901,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie rocznych sprawozdań finansowych za lata 2010–2014.

Source: own elaboration based on annual reports for 2010–2014.

ekstrapolacji trendu i oszacowania przychodów oraz zysków netto na lata 2015 i 2016. Informacja ta może w znaczący sposób pomóc zaplanować chociażby przyszłe wydatki lub inwestycje w kolejnych latach.

Bardzo łatwo zauważyć, że przychody netto w badanym okresie sukcesywnie rosły – z 87 479,0 tys. zł w 2010 roku do poziomu 198 488,0 tys. w końcu 2014 roku. Jeżeli chodzi o kategorię zysku, to w roku 2011 nastąpił znaczny spadek tej wielkości, do poziomu 129,0 tys. zł. W kolejnych latach należy zauważyć, że zyski netto wzrastały, nie jest to jednak łagodny wzrost, lecz gwałtowny, gdyż firma zakończyła rok 2013 zyskiem na poziomie niespełna 9650,0 tys. zł. Jest to bardzo klarowny dowód na to, że sytuacja finansowa przedsiębiorstwa w dużym stopniu zależy od aktualnie panującej sytuacji na rynku, poczynionych inwestycji bądź decyzji zarządu (jest to spółka akcyjna notowana na GPW).

Pojęcie ekstrapolacji trendu jest kategorią wywodzącą się ze statystyki, dlatego też obliczanie poszczególnych wskaźników i wielkości metodą ręczną byłoby niezmiernie kłopotliwe, choćby ze względu na konieczność zastosowania skomplikowanych wzorów. Bardzo

Tabela 2. Wskaźniki wykorzystywane w metodzie ekstrapolacji trendów

Table 2. Indexes used in the trend extrapolation method

Wskaźnik – Index		
B_2	B_1	B_0
0,018 122	1 635,367	–3 288 287
Wzrost wartości zmiennej objaśniającej X_i o jednostkę powoduje zmianę wartości oczekiwanej zmiennej zależnej o B_i jednostek, przy założeniu, że pozostałe zmienne niezależne zachowują stałe wartości. W tym przypadku zmienną zależną był zysk netto, a zmienną objaśniającą (X_1) dany rok oraz (X_2) przychody netto z tego roku. The increase in independent variable value X_i by one unit results in the change in the expected value of dependent variable by B_i units, assuming the remaining independent variables remain the same. In this case, the dependent variable was net profit, and the independent variables were a given year (X_1) and net income noted in this year (X_2)		Wyraz wolny dla modelu trendu liniowego: Absolute term in linear trend model: $Y_i = B_0 + B_1X_1 + \dots + B_kX_k + e_i$

Źródło: opracowanie własne na podstawie tabeli 1.

Source: own elaboration based on table 1.

pomocnym narzędziem okazał tu arkusz kalkulacyjny Excel, który dzięki zastosowaniu odpowiednich funkcji z łatwością oblicza podane w tabeli 2 wskaźniki, będące na późniejszym etapie podstawą do określenia zysków netto. Wskaźniki zaprezentowane w tabeli 2 mają charakter czysto techniczny i odzwierciedlają kształt prostej (linię regresji w ujęciu graficznym).

Tabela 3 przedstawia wzór konieczny do oszacowania zysków netto w wymaganych latach. W tym momencie należy podstawić uzyskane wartości z tabeli 1 do powyższego wzoru i obliczyć pożądane wielkości dla 2015, a następnie dla 2016 roku.

Tabela 3. Wzór niezbędny do prognozowania przychodów i zysków netto w kolejnych latach

Table 3. Formula necessary to forecast net revenues and profits in subsequent years

Wzór – Formula
$B_0 + B_1 \cdot X_1 + B_2 \cdot X_2$

Źródło: opracowanie własne na podstawie Kluska i in., 2007.
Source: own elaboration based on Kluska et al., 2007.

Tabela 4 stanowi esencję i podsumowanie metody ekstrapolacji trendów dla danych finansowych przedsiębiorstwa. Wynika z niej, że oszacowana wartość zysków netto dla 2015 roku wynosi 10 835,0 tys. zł, co stanowi wzrost wielkości zysków w porównaniu do roku 2014 o 21,7 pkt. proc. Z kolei według szacunku rok 2016 powinien zakończyć się zyskiem netto na poziomie 12 977,0 tys. zł, co oznacza wzrost o prawie 20 pkt. proc. w odniesieniu do roku poprzedniego. Analizując

Tabela 4. Wielkość zysku netto w latach 2015–2016 (tys. zł)

Table 4. Net profit in 2015–2016 (thous. PLN)

Rok Year	Przychód netto Net revenue	Zysk netto Net profit	Zmiana procentowa zysków netto Percentage change in net profits
2015	212 888,0	10 835,0	do 2014 roku – 21,7%
2016	240 876,0	12 977,0	do 2015 roku – 19,7%

Źródło: opracowanie własne na podstawie tabeli 2.
Source: own elaboration based on table 2.

dane z tabeli 4, należy stwierdzić, że otrzymane wyniki charakteryzują się dużą dynamiką wzrostu. Taki przebieg zdarzeń zapewniłby bardzo dobrą kondycję całej spółce. Sytuacja taka spełnia przesłanki ku temu, aby firma miała kapitał przeznaczony na inwestycje i rozwój. Byłaby to doskonała informacja dla potencjalnych inwestorów i akcjonariuszy spółki, którzy w dalszej perspektywie byłoby skłonni inwestować swoje pieniądze. To wzmocniłoby wizerunek firmy, umocniło markę oraz umożliwiło walkę o większe udziały w polskim rynku obuwniczym. Dzięki takiej komfortowej sytuacji menedżerowie mogliby zastosować bardziej agresywne strategie rynkowe. Dobra sytuacja finansowa umożliwiła z kolei rozwijanie własnej sieci sprzedaży w sąsiednich państwach i oddziaływanie – przez odpowiednio dobrane narzędzia marketingu mix – na potencjalnych klientów w celu zdobywania kolejnych rynków zbytu dla swoich towarów. Przy tej okazji należy kolejny raz podkreślić, że na taką sytuację musiałyby się złożyć wiele czynników, niejednokrotnie niezależnych od samej spółki, a istniejących w otoczeniu przedsiębiorstwa. Jest to doskonały dowód na to, że musi zaistnieć wiele czynników ekonomicznych, polityczno-prawnych oraz społeczno-kulturowych, a także potrzebna jest odpowiednia wiedza i intuicja kadry zarządzającej przy podejmowaniu decyzji, aby firma osiągała zadowalające wyniki finansowe.

Metoda ekstrapolacji trendów, jak zauważono wyżej, nie jest pozbawiona wad, gdyż w warunkach dużej dynamiki obecnych rynków i konieczności ujmowania danych w kategoriach wielowymiarowych może niedostatecznie zaprognozować pożądane wielkości. Może się to przejawiać znacznym niedoszacowaniem bądź – co gorsza – przeszacowaniem przyszłych wartości, co w powiązaniu z brakiem czujności kadry zarządzającej doprowadzi do strat w przedsiębiorstwie. W tym aspekcie sama strata pieniędzy nie byłaby aż tak bolesna jak utrata zaufania klientów, a w konsekwencji obniżenie wartości całej marki. Są to bardzo poważne kwestie, które w dłuższej perspektywie mogą przesądzić o dalszych losach firmy, zwłaszcza na takim rynku jak obuwniczy. Dlatego też metoda ta powinna być postrzegana jako narzędzie wspomagające proces zarządzania i podejmowania decyzji, a nie jako wyrocznia. Literatura przedmiotu wyróżnia wiele technik i metod analizy otoczenia wraz z jego strategicznymi czynnikami, mającymi wpływ na funkcjonowanie i bezpieczeństwo finansowe firmy. Dlatego najlepszym

rozwiązaniem byłyby równoczesne stosowanie jak największej liczby takich metod dla danego zjawiska, które następnie będzie można ze sobą porównać, aby otrzymać jak najbardziej prawdziwy obraz procesów i wartości, przystający do rzeczywistości i wspomagający proces planowania w każdym przedsiębiorstwie (Gierszewska i in., 1988).

PODSUMOWANIE

Z przeprowadzonych badań scenariuszy stanów otoczenia jednoznacznie wynika, że w większości analiz znaczącą rolę odgrywają sfery: międzynarodowa, ekonomiczno-polityczna oraz konkurencyjna. Fakt ten jest poważną przesłanką, aby sądzić, że wymienione sfery najobszerniej determinują rozwój i sytuację przedsiębiorstwa.

Przewidywana wielkość zysków netto na przyszłe lata może optymistycznie nastrajać zarząd firmy oraz stwarzać poczucie bezpieczeństwa co do realizacji założonej strategii rozwoju i ekspansji na rynki sąsiednie. Przy tej okazji nie można również zapominać, że są to tylko szacunkowe wielkości, a na ich kształt wpływa wiele zmiennych zawierających się we wszystkich wyodrębnionych sferach otoczenia firmy. Zaprezentowane metody doskonale się komponują i uzupełniają, gdyż można znaleźć analogię do neuralgicznych sfer otoczenia przedsiębiorstwa i na jej podstawie trafniej określić potencjalne oddziaływania. Dla potrzeb wielopłaszczyznowego spojrzenia na problem współczesnego zarządzania rozsądną decyzją byłoby wykorzystanie jak największej liczby dostępnych metod oceny środowiska, tak aby zminimalizować margines błędu dla uzyskanych wyników.

LITERATURA

- Dane branżowe (2010–2014). Pobrane 15 maja 2015 z: <http://stat.gov.pl>.
- Gierszewska, G. (2001). *Globalizacja: strategia i zarządzanie*. Warszawa: FELBERG SJA.
- Gierszewska, G., Kozłowski, L., Skarżyński, G. (1988). *Formułowanie strategii przedsiębiorstwa. Istota podejścia i wybrane procedury analityczne*. Warszawa: IOZiDK.
- Gierszewska, G., Romanowska, M. (2009). *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*. Warszawa: PWE.
- Gołaszewska-Kaczan, U. (red.). (2000). *Analiza strategiczna. Wybrane metody*. Białystok: Wyd. Uniwersytetu w Białymstoku.
- Griffin, R. (2000). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: Wyd. Nauk. PWN.
- Janasz, K., Janasz, W., Kozioł, K., Szopik-Depczyńska, K. (2010). *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje, metody, strategię*. Warszawa: Wyd. Difin.
- Kaleta, A. (red.). (2010). *Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii*. Wrocław: Wyd. UE we Wrocławiu.
- Kluska, R., Hundert, M., Czyżycki, R. (2007). *Wybrane zagadnienia z prognozowania*. Szczecin: Economicus.
- Kozioł, K. (2010). *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa na poziomie makrootoczenia*. Zesz. Nauk. Stud. Pr. WNEiZ, 3(17).
- Krupski, R. (1999). *Współczesne problemy teorii i praktyki zarządzania strategicznego*. Wałbrzych: Wyd. WWSZiP.
- Krupski, R. (red.). (2003). *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje-metody*. Wrocław: Wyd. AE we Wrocławiu.
- Mazur, R. (2010). *Analiza otoczenia przedsiębiorstwa jako element zarządzania strategicznego*. Szczecin: Wyd. ZUT w Szczecinie.
- Pierścioneck, Z. (2003). *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*. Warszawa: Wyd. Nauk. PWN.
- Przemysł obuwniczy (2000). Pobrano 15 maja 2015 z: <http://www.bankier.pl>.

STRATEGIC FACTORS OF THE DEVELOPMENT AS DETERMINANTS OF COMPANY'S FINANCIAL SECURITY

Summary. Considering the complexity of problems connected with modern management of organizations, the authors attempted to prove that the environment of the organization does significantly determine its development, functioning and financial security. The study was conducted with the use of scenario analysis, as well as trend extrapolation. The applied methods enabled investigation of macro – environmental factors of the organization in terms of their strategic effect on its functioning. The examined scenario analyses of the environmental status definitely proved that in the majority of analyses the key role is played by the international, economic and political and competitive areas.

Key words: environment of the organization, strategic factors, financial security

Zaakceptowano do druku – Accepted for print: 11.04.2016