

Irena Dudzik-Lewicka

Plan strategiczny w małym przedsiębiorstwie

Ekonomiczne Problemy Usług nr 111, 81-90

2014

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

IRENA DUDZIK-LEWICKA

Akademia Techniczno-Humanistyczna w Bielsku-Białej

PLAN STRATEGICZNY W MAŁYM PRZEDSIĘBIORSTWIE

Streszczenie

W artykule przedstawiono wybrane wyniki badań ankietowych, dotyczących aktywności strategicznej małych przedsiębiorców w podregionie bielskim. Niski poziom świadomości strategicznej tychże przedsiębiorców powoduje, że niestety zarządzający tej wielkości podmiotami, nie przywiązują należytej wagi do procesu aktywnego kreowania swojej przyszłość w coraz dłuższej perspektywie czasowej.

Słowa kluczowe: plan, strategia, małe przedsiębiorstwa

Wprowadzenie

Z punktu widzenia przedsiębiorstw¹ już funkcjonujących na rynkach, jak i tych, które dopiero co rozpoczynają swoją działalność najważniejszym problemem jest ich zdolność konkurencyjna. Wyznacza ona bowiem kierunki wyboru odpowiednich strategii działania na rynku, które mają za zadanie umożliwić uzyskanie przewagi nad konkurentami. Strategia ma ukierunkowywać. Coraz większa dynamika otoczenia jest jednak swoistą barierą w określaniu przyszłych kierunków i obszarów działania. Paradoksalnie jednak, im trudniejsze warunki funkcjonowania, tym większa presja na aktywność, zorientowana na określenie strategii. Współcześnie dobry menedżer powinien być przede wszystkim dobrym analitykiem i strategiem. Aby dobrze zarządzać biznesem i zapewnić mu przetrwanie, powinien zadać sobie fundamentalne pytanie – jak zarządzać przedsiębiorstwem długofalowo? Tym właśnie zajmuje się strategia.

Strategia firmy to długookresowy program działania, określający główne cele organizacji i sposoby ich osiągnięcia. Strategia firmy to po prostu pewien plan działania. Istnieją jednak duże rozbieżności w interpretacji pojęcia strategii przedsiębiorstwa, co wynika z braku jednoznacznych przesłanek, na podstawie których można dokonać logicznej strukturyzacji tego pojęcia. Samo pojęcie strategii definiowane jest w sposób zróżnicowany, co nie pozostaje bez wpływu na jego sens

¹ Autorka artykułu używa zamiennie pojęć: przedsiębiorstwo, firma i organizacja, odnosząc je do mikroekonomicznych podmiotów gospodarujących. Podejście takie wynika z wymagań stylistycznych i jest zgodne z powszechnym rozumieniem tych terminów, które w literaturze przedmiotu bardzo często występują jako swe równoważne zamienniki.

praktyczny. Łatwo to dostrzec analizując istotę poszczególnych szkół i nurtów zarządzania strategicznego i przyjmowanych podejść do strategii.

Planistyczna koncepcja strategii traktuje strategię jako długookresowy plan działania (plan strategiczny). Przedstawiciele szkoły planistycznej uważali, że po pierwsze, organizacje, dzięki budowaniu planów strategicznych mogą i powinny kształtować swoją przyszłość w racjonalny i uporządkowany sposób, po drugie, w tworzeniu strategii najbardziej liczy się perspektywa prezesa firmy („głównego stratega”), po trzecie, budowanie strategii jest zdyscyplinowanym i formalnym procesem, po czwarte, efektem procesu planowania powinna być gotowa do wdrożenia strategia – dokument, który mówi co, kto i jak ma zrobić.

Ewolucyjny model strategii – traktuje strategię jako spójny wzorzec decyzji i działań, kształtujący się ewolucyjnie w trakcie działania firmy. Stworzony przez przedstawicieli szkoły ewolucyjnej model strategii oparty był na następujących przesłankach: po pierwsze, niedobory informacyjne i wynikające stąd ograniczenia decyzyjne sprawiają, że kadra kierownicza ogranicza się do poszukiwania rozwiązań dopuszczalnych, niekoniecznie w pełni racjonalnych. Po drugie, inercja zachowań firmy, rutyna i często nieuświadomiane normy postępowania powodują powstanie samorzutnego (doraźnego) wzorca strategii, który wpływa na funkcjonowanie przedsiębiorstwa i po trzecie, działanie przedsiębiorstwa jest wypadkową współistnienia strategii doraźnej i przemyślanej (zaplanowanej).

Szkoła pozycyjna definiuje strategię jako pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa na rynku – nie rezygnuje z budowania planu strategicznego, jak zrobili to „ewolucjoniści”, ale unika nadmiernej formalizacji strategii, jak czynili to „planiści”. W praktyce, pozycyjny model strategii zakłada po pierwsze, że punktem wyjścia do budowy strategii jest otoczenie firmy, po drugie, istotą strategii jest walka z konkurencją, po trzecie, istnieją dwie fundamentalne strategie prowadzące do sukcesu firmy – minimalizacja kosztów i zróżnicowanie.

Przedstawiciele szkoły zasobowej stworzyli bardzo popularny dzisiaj zasobowy model strategii oparty na następujących założeniach: po pierwsze, aby zrozumieć źródła sukcesu przedsiębiorstwa trzeba zrozumieć konfigurację jej unikatowych zasobów i umiejętności, ze szczególnym naciskiem na takie zasoby niematerialne, jak wiedza i ludzie, po drugie, przedsiębiorstwo może sprawić, że te zasoby i umiejętności staną się szczególnie cenne, po trzecie, między zasobami oraz zamierzeniami firmy musi istnieć dynamiczne napięcie².

Wielość interpretacji pojęcia strategii jest konsekwencją nie tylko odmiennych koncepcji teoretycznych, ale także pochodną doświadczeń praktycznych firm. W związku z tym istnieją również duże rozbieżności w praktycznym sposobie rozumienia pojęcia strategii przez przedsiębiorstwa. W praktyce strategdy rozumieją

²Por. G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2007, s. 27–28; *Zarządzanie strategiczne - koncepcje, metody*, red. R. Krupski, Wyd. AE im. O. Langego, Wrocław 2007; K. Oblój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2006, s. 29–30; Z. Drażek, B. Niemczynowicz, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2003, s. 13–22; M. Romanowska, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2004; I. Dudzik-Lewicka, *Tworzenie strategii przedsiębiorstwa*, w: *START. Przedsiębiorczość akademicka. Przewodnik*, red. A. Pradela, Wyd. Pracowni Komputerowej Jacka Skalmierskiego, Gliwice 2009, s. 96–97.

strategię przede wszystkim jako zespół zasad określony przez organ zarządzający przedsiębiorstwem, formalnie zatwierdzony plan strategiczny czy formalny dokument przyjęty uchwałą zarządu lub dyrekcji. Niestety zdarzają się również tacy menedżerowie, którzy deklarują, że ich firma nie ma strategii działania³. Takie stwierdzenie przeraża, gdyż wskazuje dobitnie na brak wiedzy kadry zarządzającej.

Nie ma zatem jednej uniwersalnej strategii, którą można stosować w każdych warunkach. Doświadczenia przedsiębiorstw wskazują, że strategia musi być dostosowana do koncepcji zarządzania w danej firmie. Ważne jest natomiast, aby współczesny menedżer myślał strategicznie, czyli zarządzał przedsiębiorstwem długofalowo na podstawie konkretnego planu działania.

W związku z dość powszechną opinią, że sformalizowane podejście do koncepcji działania w małej firmie nie jest potrzebne, lub że jego przydatność jest niewielka, powstało zagadnienie badawcze, które miało być odpowiedzią na pytanie o zakres – stan wiedzy na temat zagadnień związanych ze strategią w małym przedsiębiorstwie. Próba weryfikacji zasygnalizowanej problematyki bazuje na wynikach badań przeprowadzonych razem z W. Barabasz w podregionie bielskim⁴. Badania ankietowe przeprowadzono na przełomie lipca i sierpnia 2010 roku wśród małych przedsiębiorstw podregionu bielskiego. Wybór obszaru uzasadnia fakt, że jest to prężnie rozwijający się rejon, gdzie funkcjonuje duża liczba przedsiębiorstwa – przeszło 69 tys. podmiotów gospodarczych oraz stosunkowo łatwy dostęp do informacji o firmach działających w bliskim otoczeniu. Badaniami objęto grupę małych przedsiębiorstw, tj. zatrudniających od 0–49 osób, o zróżnicowanej formie organizacyjno-prawnej, branży, skali i profilu działania (tab. 1). Podstawą doboru próby badawczej była baza adresowa firm prowadzących działalność gospodarczą na terenie podregionu bielskiego, narzędziem badawczym – kwestionariusze ankiety rozesłane do 400 przedsiębiorstw, spełniających wspomniane powyżej kryteria. Próbę skonstruowano przez wybór nielosowy celowy. Ankieta była anonimowa, zbudowana w większości z pytań zamkniętych, ułatwiających wybór odpowiedzi. Rezultatem przeprowadzonych badań był zwrot 36 ankiet, z czego do dalszej analizy wybrano 34, gdyż były kompletnie wypełnione.

Głównym celem badania ankietowego było poznanie poziomu wiedzy na temat zarządzania strategicznego oraz jego praktycznego wykorzystania w prowadzonej działalności gospodarczej. Ze względu na ograniczenia objętości, w artykule zaprezentowano tylko wybrane wyniki badań, które analizują zaangażowanie przedsiębiorców w proces planowania działalności przedsiębiorstwa. Czy istnieje potrzeba posiadania strategii w wersji sformalizowanej w małym przedsiębiorstwie? Czy tworzenie planów rozwojowych jest warunkiem koniecznym do osiągnięcia sukcesu przez małe jednostki gospodarcze? Czy może też w małej firmie wystarczy *de facto* intuicja? W dalszej części artykułu próbowano odpowiedzieć na te pytania.

³ I. Dudzik-Lewicka, A. Peszko, *Strategie przedsiębiorstw regionu bielsko-bialskiego w warunkach integracji europejskiej – wyniki badań własnych*, w: *Koncepcje i narzędzia zarządzania strategicznego*, red. M. Romanowska, P. Wachowiak, SGH w Warszawie, Warszawa 2006, s. 225–228.

⁴ W. Barabasz, I. Dudzik-Lewicka, *Zarządzanie strategiczne w małym przedsiębiorstwie*, Wyd. ATH, Bielsko-Biała 2011, s. 95–115.

Tabela 1

Charakterystyka badanej grupy przedsiębiorstw

Zatrudnienie	działalność jednoosobowa	0
	2–9	21
	10–49	13
Forma organizacyjno-prawna	os. fizyczna prowadząca działalność gosp.	13
	spółka z o.o.	10
	spółka cywilna	9
	spółka jawna	2
Wiek organizacji	poniżej 5 lat	4
	5–10 lat	6
	10–15 lat	6
	15–20 lat	7
	powyżej 20 lat	11
Branża	elektryczna	4
	metalowa, kompozytowa, automotive	3
	poligrafia i reklama	4
	budowlana	4
	spożywcza	4
	odzieżowa	2
	turystyczna	3
	gastronomiczna	4
	pozostałe	6
Przedmiot prowadzonej działalności	przedsiębiorstwo usługowe	20
	przedsiębiorstwo handlowe	2
	przedsiębiorstwo produkcyjne	4
	przedsiębiorstwo produkcyjno-handlowe	6
	przedsiębiorstwo handlowo-usługowe	2
Obszar działania	rynek lokalny	9
	rynek regionalny	10
	rynek krajowy	7
	rynek krajowy i międzynarodowy	8

Źródło: opracowanie własne.

1. Podejście „small biznesu” do procesu planowania

Właściciele i menedżerowie małych przedsiębiorstw podregionu bielskiego deklarują, że mają plan – strategię działania. Twierdząco odpowiedziało 56% respondentów, jednak aż 44% jej nie ma. Za jej wdrażanie w przeważającej części (84%) odpowiedzialny jest właściciel firmy. Inną wyznaczoną do tego osobą jest pełnomocnik ds. wdrażania strategii (wśród 16% badanych firm).

Pierwszy obszar badawczy poruszany w artykule przedstawia opinię ankietowanych na temat strategii w małym przedsiębiorstwie. Zapytano respondentów o ich zdanie na temat posiadania strategii działania w formie dokumentu i czy jest to warunkiem koniecznym do sprawnego funkcjonowania na rynku i zwiększania konkurencyjności firmy. Uzyskane odpowiedzi zawarto w tabeli 2.

Tabela 2

Potrzeba posiadania strategii w wersji sformalizowanej w małym przedsiębiorstwie

Czy posiadanie strategii w formie dokumentu jest konieczne dla sprawnego funkcjonowania?	%
tak	18
nie	82

Źródło: opracowanie własne.

Powyższe dane wskazują na niską przydatność sformalizowanej strategii w ocenie małych przedsiębiorców. Za potrzebą jej posiadania opowiedziało się zaledwie 18% badanych firm, 82% jest natomiast zdania, że udokumentowanie strategii nie jest warunkiem koniecznym do sprawnego funkcjonowania małego przedsiębiorstwa. Wydaje się, że takie podejście małych przedsiębiorców do sformalizowanego procesu tworzenia strategii nie powinno dziwić. Z punktu widzenia firmy ważne jest przecież, aby zapewnić jej trwałą i konsekwentny rozwój. Taki rozwój zapewni firmie – oczywiście – tylko przemyślany plan działania, ale czy on będzie zapisany na papierze, w formie konkretnego dokumentu, czy będzie znajdował się w głowie właściciela, to wydaje się już mniej istotne z punktu widzenia sprawnego funkcjonowania i zwiększania konkurencyjności małej firmy na rynku. Ważne jest natomiast, aby właściciel małego przedsiębiorstwa miał jakiś plan działania.

Jaki jest zatem stopień zaangażowania właścicieli i kadry menedżerskiej w formułowanie planów działalności przedsiębiorstwa? Odpowiedzi zaskakują (tab. 3). Okazuje się, że ich stopień zaangażowania w proces planowania działalności przedsiębiorstwa jest stosunkowo wysoki.

Tabela 3

Proces planowania w małych przedsiębiorstwach

Czy przedsiębiorstwo ma plan działalności?	%
Tak, na najbliższy rok działalności	49
Tak, na najbliższe dwa lata działalności	12
Tak, ponad dwuletni plan działalności	18
Nie, firma nie ma planu działalności	21

Źródło: opracowanie własne.

79% badanych przedsiębiorstw ma plany działalności, w tym jednak zdecydowanie częściej można się spotkać z ich krótkim horyzontem czasowym, tj. na najbliższy rok (49%). Co budzi wątpliwość, tylko 18% firm ma plany na co najmniej dwa lata funkcjonowania i, co może niepokoić biorąc pod uwagę istotę posiadania planów w firmie, aż 21% respondentów ich w ogóle nie tworzy.

Współcześnie czynnik czasu w projektowaniu działań praktycznych firmy jest traktowany w sposób elastyczny. Wcześniejsze badania autorki wykazały, że czynnik czasu w projektowaniu celów, czy też strategii, jest zależny od relacji między przedsiębiorstwem a jego otoczeniem. Ponieważ relacje te praktycznie mają charakter zmienny, to i horyzont planowania ulega odpowiedniemu do sytuacji skróceniu lub wydłużeniu. W rzeczywistości większość menedżerów za dłuższą perspektywę

czasową przyjmuje okres powyżej 4 lat (i to rozwiązanie jest zbliżone do założeń teoretycznych), ale dużą grupę stanowią ci menedżerowie, którzy za podstawą podejmowanych przez przedsiębiorstwo działań przyjmują okres do 2 lat⁵. Tradycyjny, odległy horyzont czasowy i duża dynamika zachodzących zmian powoduje, że menedżerowie mają duży problem ze zidentyfikowaniem sił, które działają różnicująco na rozwój firmy. Menedżerowie obawiając się zmian skracają horyzont strategiczny swojej działalności. Pojawia się zatem pytanie czy plany operacyjne, czyli do jednego roku można traktować jako typowe plany rozwojowe? Wydaje się, że raczej nie, gdyż przecież niektóre działania strategiczne, np. wprowadzenie firmy na nowe, zagraniczne rynki zbytu wymaga – w opinii autorki – dobrego ich zaplanowania, a co za tym idzie wydłużenia horyzontu czasowego. Przyjmując powyższe założenie, okazuje się, że tylko 30% badanych respondentów tworzy plany strategiczne (uwzględniono tutaj odpowiedzi menedżerów tworzących plany do i powyżej 2 lat). 56% menedżerów deklaruowało, że ma strategię działania, co oznacza, że najprawdopodobniej wśród nich znajdują się osoby, które strategię działania firmy rozumieją jako plan operacyjny.

Ponieważ 9 z 34 przedsiębiorców nie formułuje planów, zapytano ich o przyczyny takiego postępowania (tab. 4).

Tabela 4

Przyczyny braku planów w przedsiębiorstwie

Przyczyny braku planów w przedsiębiorstwie	%
Brak czasu na planowanie	11
Pozytywne doświadczenie w działalności opartej tylko na intuicji	33
Pogląd, że planowanie nie jest potrzebne w tej wielkości przedsiębiorstwie	56

Źródło: opracowanie własne.

Przedsiębiorcy najczęściej (56% odpowiedzi) wskazywali jako przyczynę braku planów w przedsiębiorstwie pogląd, że planowanie w tej wielkości przedsiębiorstwa nie jest konieczne. Innymi przyczynami braku planów jest dotychczasowe pozytywne doświadczenie w działalności opartej tylko na intuicji (33%) oraz brak czasu na planowanie (11%). Uzyskane wyniki nie powinny dziwić. To typowe niestety podejście dla małych przedsiębiorców do procesu planowania. Z dotychczasowych doświadczeń autorki i spotkań z przedsiębiorcami w trakcie audytu wynika, że często ich takie podejście do procesu planowania wynika z przeświadczenia, że obserwowane od kilku ostatnich lat dynamiczne zmiany gospodarcze i fluktuacje na rynku i związana z nim trudność w przewidywaniu zmian w otoczeniu firmy zwalnia ich z konieczności planowania przyszłych działań firmy. Jak sami przedsiębiorcy mówią – po co coś planować skoro wszystko jest tak nieprzewidywalne? Ich zdaniem należy wykorzystywać pojawiające się okazje i kierować się tylko i wyłącznie intuicją. Poziom wiedzy kadry zarządzającej pozostawia zatem i w tym wypadku wiele do życzenia. Aby działać w okolicznościach niepewności i ryzyka,

⁵ Por. I. Dudzik-Lewicka, A. Peszko, *Strategie przedsiębiorstw...*, s. 225–228.

zarządzający firmami muszą wykazać się szczególnym zmysłem strategicznym, optymalnie rozwiązując problemy egzystencji firmy oraz tworzyć własne koncepcje działania, wzięwszy pod uwagę obecne i przewidywane konfiguracje otoczenia. Co to oznacza? Tylko jedno, że w trudnych czasach należy przede wszystkim skupić się na procesie planowania.

Przedsiębiorców, którzy formułują plany działania zapytano, jakich obszarów one dotyczą, które sfery działalności są dla nich najważniejsze. Odpowiedzi przedstawiono w poniższej tabeli.

Tabela 5

Obszary działalności, w których planowanie jest konieczne według badanych przedsiębiorstw (%)

Jeśli przedsiębiorstwo ma plany działalności, to proszę o wskazanie, w których obszarach odgrywa ono najistotniejszą rolę	Planowanie jest zbędne	Planowanie jest ważne	Planowanie jest konieczne	Planowanie jest niezbędne
Finanse	0	4	12	84
Sprzedaż	0	12	16	72
Marketing	0	32	40	28
Inwestycje	0	32	40	28
Badania i rozwój	60	20	16	4
Kadry	20	28	48	4

Źródło: opracowanie własne.

Biorąc pod uwagę kryterium ważności obszarów planowania w przedsiębiorstwie, 84% ankietowanych uznało finanse jako niezbędne, 12% – jako konieczne i zaledwie 4% jako ważne. Drugim, co do ważności obszarem okazała się sprzedaż, której planowanie jako niezbędne uznała zdecydowana większość respondentów (72%), jako konieczne – 16% i jako ważne – 12%. Planowanie marketingu dla większości jest sferą konieczną, dla nieco mniejszej grupy (32%) jest ważne, a dla 28% – niezbędne. Dla 40% przedsiębiorców konieczne jest planowanie inwestycji. Dla 32% jest ono ważne, a dla 28% wręcz niezbędne. Jeśli chodzi o badania i rozwój, to okazały się one najmniej istotne dla badanych przedsiębiorstw. Tylko 4% ujmuje je w planach jako obszar niezbędny, 16% jako konieczny, 20% jako ważny i aż 60% uważa, że jest zbędny. Prawie połowa (48%) uznała planowanie kadr jako konieczne, 28% jako ważne, 20% jako zbędne, a 4% jako niezbędne. Zatem obszary działalności firmy, w których planowanie jest niezbędne to finanse i sprzedaż, natomiast najmniej istotne wydaje się być planowanie badań i rozwoju.

W kolejnym pytaniu przedsiębiorcy mieli za zadanie wskazać czy podejmowali w ostatnich latach jakieś działania rozwojowe? 83% respondentów deklaruje realizację takowych działań. Z kolei 17% menedżerów twierdzi odwrotnie. Uzyskane wyniki badań w tym obszarze trochę zaskakują. Z jednej strony przedsiębiorcy akcentują, że planowanie rozwoju firmy jest w ich opinii zbędne, ale z drugiej strony podejmowanie działań, które mają pokierować rozwojem ich firmy.

W celu zweryfikowania, czy podjęte działania rozwojowe zakończyły się sukcesem, respondentom zadano właśnie takie pytanie (tab. 6). W opinii przedsiębior-

ców tylko niewielka część działań rozwojowych nie doczekała się finału (7%), natomiast w 47% cele osiągnięto w pełni i w 46% – częściowo.

Tabela 6

Realizacja działań rozwojowych w małych przedsiębiorstwach

Czy podjęte działania rozwojowe zakończyły się sukcesem?	%
Tak, osiągnięto założone cele	47
Założone cele osiągnięto częściowo	46
Nie osiągnięto założonych celów, pomimo realizacji działań	7

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowanie

Analiza przedstawionych wyników badań pozwoliła na wyciągnięcie następujących wniosków. Typowy przedsiębiorca z podregionu bielskiego deklaruje, że ma w swojej firmie plan działania (56% wskazań). Zdecydowana większość przedsiębiorców jest jednak zdania, że udokumentowanie strategii nie jest warunkiem koniecznym sprawnego funkcjonowania małego przedsiębiorstwa na rynku. Do procesu planowania podchodzą natomiast – można rzec – z dużym zaangażowaniem. 79% badanych przedsiębiorstw deklaruje, że ma plany działalności, w tym jednak zdecydowanie częściej można się spotkać z ich krótkim horyzontem czasowym, tj. do jednego roku (49%). Tylko 30% badanych respondentów tworzy bardziej typowe plany strategiczne, uwzględniające relatywnie dłuższy horyzont czasowy niż jeden rok. Niestety spora grupa badanych właścicieli i menedżerów strategię działania firmy utożsamia z planem krótkookresowym.

Ci przedsiębiorcy z podregionu bielskiego, którzy nie tworzą planów uważają przede wszystkim, że planowanie w tej wielkości przedsiębiorstwie nie jest konieczne. Inne podawane powody braku planów to dotychczasowe pozytywne doświadczenie w działalności opartej tylko na intuicji oraz brak czasu na planowanie. Wniosek – podejmowanie decyzji w małych firmach często jest rezultatem impulsu bądź korzystania z nadarzającej się okazji, a nie wynikiem wcześniej zaplanowanych działań.

Z kolei ci przedsiębiorcy, którzy doceniają znaczenie planowania w przedsiębiorstwie skupiają się najbardziej na planowaniu swoich działań w zakresie sprzedaży i finansów. Najmniej istotne okazało się być planowanie badań i rozwoju przedsiębiorstwa.

Weryfikacja kolejnego obszaru badawczego dostarcza sprzecznych informacji odnośnie do podejmowanych w ostatnich latach działań rozwojowych. 83% respondentów deklaruje realizację takowych działań, które w 47% zrealizowano w pełni i w 46% – częściowo.

Reasumując, przedstawione wyniki badań ukazują często sprzeczne odpowiedzi respondentów. Wynika to zapewne z faktu, że małe przedsiębiorstwa zarządzane są głównie przez ich właścicieli, którzy często nie dysponują stosowną wiedzą fa-

chową z zakresu m.in. zarządzania strategicznego. Z drugiej strony często obserwowana słabość strategii przedsiębiorstw to rezultat nie tylko niemożliwych do przezwyciężenia niedostatków wiedzy twórców strategii, ale i konsekwencja błędów metodologicznych czy słabości warsztatowych. Dlaczego zatem niektóre firmy potrafią osiągać długofalowe sukcesy, aczkolwiek większość konkurentów w ich branżach narzeka na permanentne trudności? Nie ulega wątpliwości, że ostateczne zwycięstwo zależy od twórczych zdolności autorów strategii, bez których nie ma szans tworzenia wartościowych koncepcji rozwoju. Zdolności twórcze autorów strategii bez wątpienia mogą wydatnie wspomóc proces tworzenia strategii.

W związku z powyższym nasuwa się zalecenie uświadomienia małych przedsiębiorców o bezcenności wiedzy na temat kształtowaniu strategicznej koncepcji rozwoju i jej roli w budowaniu przewagi firmy na rynku. Zmiana mentalności i podejścia małych przedsiębiorców do procesu zarządzania strategicznego jest współcześnie wręcz koniecznością. W warunkach silnego oddziaływania zmiennych, różnorodnych i coraz trudniejszych do przewidywania uwarunkowań rozwojowych, a także szczególnej podatności na nie małych przedsiębiorstw, konieczne jest stosowanie zarządzania strategicznego, aby móc przewidzieć i uprzedzić ewentualne zagrożenia bądź szanse płynące z otoczenia. W literaturze i praktyce zarządzania strategicznego proponuje się zazwyczaj jeden z trzech możliwych sposobów podejścia do poszukiwania strategicznej koncepcji rozwoju: na podstawie atutów firmy, wykorzystania okazji do rozwoju, podporządkowania rozwoju wyjściowym celom i aspiracjom przedsiębiorcy. Wydaje się, że najkorzystniejsze jest podejście celowe, gdyż model ten łączy zalety dwóch pozostałych podejść. Wypracowanie koncepcji działania organizacji musi przecież być oparte zarówno na okazjach i szansach z otoczenia, jak i na wykorzystaniu atutów i zdolności organizacji, bez czego realizacja ambitnych zadań pozostanie w sferze marzeń organizacji.

Problem niskiego poziomu świadomości strategicznej małych przedsiębiorców istnieje i wymaga głębszego zastanowienia jak z nim walczyć. Z pewnością nie będzie łatwo go rozwiązać, ale jedno jest pewne – należy próbować i zachęcać małe przedsiębiorstwa do aktywnego kreowania swojej przyszłości w coraz dłuższej perspektywie czasowej. To warunek skutecznej adaptacji do przeobrażeń występujących w otoczeniu firmy.

Literatura

- Barabasz W., Dudzik-Lewicka I., *Zarządzanie strategiczne w małym przedsiębiorstwie*, Wyd. ATH, Bielsko-Biała 2011.
- Drażek Z., Niemczynowicz B., *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2003.
- Dudzik-Lewicka I., Peszko A., *Strategie przedsiębiorstw regionu bielsko-bialskiego w warunkach integracji europejskiej – wyniki badań własnych*, w: *Koncepcje i narzędzia zarządzania strategicznego*, red. M. Romanowska, P. Wachowiak, SGH w Warszawie, Warszawa 2006.
- Dudzik-Lewicka I., *Tworzenie strategii przedsiębiorstwa*, w: *START. Przedsiębiorczość akademicka. Przewodnik*, red. A. Pradela, Wyd. Pracowni Komputerowej Jacka Skalmierskiego, Gliwice 2009.

- Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2007.
- Oblój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2006.
- Romanowska M., *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2004.
- Zarządzanie strategiczne - koncepcje, metody*, red. R. Krupski, Wyd. AE im. O. Langego, Wrocław 2007.

STRATEGIC PLAN SMALL ENTERPRISE

Summary

This paper presents some results of a survey of small business strategic activities in the subregion bielski. The low level of awareness of these strategic business results, unfortunately, managing the size of the entities do not pay sufficient attention to the process of actively create their future in an increasingly long term.

Keywords: plan, strategy, small enterprises

Translated by Irena Dudzik-Lewicka