

# Marcin Piątkowski

---

## Formułowanie strategii rozwoju przedsiębiorstwa z uwzględnieniem sytuacji kryzysowych : wyniki badań

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 50, 289-298

---

2010

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](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

MARCIN PIĄTKOWSKI

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

**FORMUŁOWANIE STRATEGII ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTWA  
Z UWZGLĘDNIENIEM SYTUACJI KRYZYSOWYCH  
– WYNIKI BADAŃ**

**Wprowadzenie**

Sektor mikro, małych i średnich przedsiębiorstw (MSP), stanowi w Polsce istotny element gospodarki. Znajduje to swoje odzwierciedlenie w kształtowanym poziomie zatrudnienia, oraz udziałem w wytwarzanym przez ten sektor poziomem PKB. Dlatego też zasadnym wydaje się zainteresowanie tematyką formułowania oraz zmienności strategii sektora MSP w procesie rozwoju, z uwzględnieniem warunków kryzysowych, jakim musi sprostać w realizacji celu. Analiza czynników wpływających na kształtowanie strategii oraz problemów i barier, jakie napotykają przedsiębiorstwa w trakcie ich formułowania, przyczynia się do głębszego poznania zachowań organizacji w procesie rozwoju.

W większości przypadków, sytuacje kryzysowe pojmowane jako element zagrożenia funkcjonowania przedsiębiorstwa, mogą również stać się źródłem działań innowacyjnych i wzrostu przedsiębiorstwa. Istotnym jest ustalenie czy przedsiębiorstwo obserwuje otoczenie, w którym się znajduje i czy jest w stanie w odpowiednim czasie zareagować na występujące zakłócenie. Sektor MSP dzięki umiejętności dużo większej zdolności dostosowywania się do zachodzących zmian w otoczeniu zewnętrznym i wewnętrznym, uzyskuje w tym aspekcie przewagę nad przedsiębiorstwami dużymi. Z drugiej jednak strony, umiejętność ta wpływa na proces formułowania planów długookresowych, a przez to na strategię rozwoju przedsiębiorstw.

Celem niniejszego opracowania jest ukazanie elementów wpływających na proces kształtowania strategii przez przedsiębiorstwa sektora MSP z uwzględnieniem sytuacji kryzysowych. Referat zawiera wyniki badań empirycznych, przeprowadzonych metodą ankietowania na grupie 166 przedsiębiorców w październiku i listopadzie 2009 roku.

## Występowanie kryzysu w strategiach rozwoju przedsiębiorstwa

Posiadanie strategii przez przedsiębiorstwo funkcjonujące w warunkach gospodarki rynkowej ma dla niego niebywale znaczenie. Mając na uwadze niestanną zmienność otoczenia, strategia decyduje o przetrwaniu przedsiębiorstwa, a zarazem umożliwia jego dalszy rozwój. Cytując za K. Obłojem<sup>1</sup>: „Istota skutecznej strategii polega na tym, że tworzy ona unikalność firmy i pozwala zarówno pracownikom firmy, jak i aktorom otoczenia w sposób wyraźny odróżnić daną firmę od wszystkich konkurentów”. Uzależnia posiadanie przez przedsiębiorstwo skutecznej strategii od wyraźnego określenia jego tożsamości, niezależnie od sektora jaki reprezentuje.

W ramach klasyfikacji strategii przedstawionej przez L. Rue'a i P. Hollanda wyróżniamy m.in. strategie obronne, które przedsiębiorstwo stosuje z chwilą wystąpienia problemów finansowych, w powiązaniu lub niezależnie, od niekorzystnych zjawisk w otoczeniu firmy. Efektem wprowadzenia tego rodzaju strategii jest podjęcie następujących działań<sup>2</sup>:

- **redukcja** kosztów lub skali działalności przedsiębiorstwa. Obejmuje ona najczęściej rezygnację z produkcji małożykownych produktów, zmniejsza się zatrudnienie, obniża płace, sprzedaje maszyny i urządzenia.
- **pozbycia się**, czyli sprzedaż jednostki przedsiębiorstwa celem uchronienia całości zakładu.
- **likwidacji** jednostki przedsiębiorstwa, której firma jest zmuszona się pozbyć, przy braku możliwości jej sprzedaży.

Podjęciem natomiast rozważania na temat kryzysu, należy pamiętać, że nie można go jednoznacznie ujmować w kategoriach negatywnych. Kryzys może występować z różnym nasileniem, w dłuższym lub krótszym okresie czasu, będąc dla organizacji mniej lub bardziej dotkliwym, jednak z chwilą jego wystąpienia kończy się dotychczas obowiązujący sposób zarządzania organizacją, a zaczyna nowy etap. W takim ujęciu kryzys niekoniecznie musi mieć negatywne znaczenie, gdyż daje szansę na wprowadzenie nowego stylu zarządzania i przyczynia się do rozwoju przedsiębiorstwa<sup>3</sup>. Peter Drucker, jeden z najwybitniejszych autorów

<sup>1</sup> K. Obłój, *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1998, s. 32.

<sup>2</sup> Z. Pierścioneck, *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa 1996, s. 210.

<sup>3</sup> M.K. Nowakowski, M.L. Rzemieniak, *Kryzys i przetrwanie w marketingu*, Difin, Warszawa 2003, s. 29.

omawiających problematykę organizacji i zarządzania twierdził, że jedyną stałą rzeczą współczesnych organizacji są zmiany<sup>4</sup>.

### Przedmiot i metodyka badań

Głównym celem przeprowadzonych badań było określenie czynników determinujących formułowanie oraz zmienność strategii w przedsiębiorstwach z uwzględnieniem sytuacji kryzysowych. Zakładano, że spośród przedsiębiorstw, które wezmą udział w badaniu zostaną wzięte pod uwagę tylko te, które w okresie funkcjonowania na rynku modyfikowały strategię rozwoju.

W pierwszym etapie badań, przeprowadzonych w październiku 2009 roku w losowo dobranej próbie badawczej uczestniczyło 426 przedsiębiorstw prywatnych należących do sektora MSP. W pozyskiwaniu materiału źródłowego jako technikę badawczą wykorzystano metodę ankietową. W drugim etapie realizowanym w listopadzie 2009 roku, spośród badanej grupy, wyselekcjonowano 166 jednostek, które spełniały założenia dotyczące zmienności strategii rozwoju w okresie funkcjonowania na wolnym rynku. Ta grupa podmiotów ostatecznie jest przedmiotem dalszej analizy.

W badanej próbie występują podmioty zlokalizowane na terenie 4 województw Polski środkowej i południowo-wschodniej (woj. świętokrzyskie, woj. śląskie, woj. małopolskie, woj. podkarpackie), funkcjonujące w różnych miejscowościach pod względem wielkości. Podmioty zatrudniające do 10 pracowników stanowiły 62,05% (103) badanej próby, przedsiębiorstwa małe – 24,70% (41), średnie – 13,25% (22).

Zdecydowana większość badanych przedsiębiorstw została założona po transformacji ustrojowej w Polsce, stanowiących łącznie 87,35% próby. Wzięto pod uwagę także 21 przedsiębiorstw o dłuższym horyzoncie czasu funkcjonowania na rynku. Badanie nie obejmowało przedsiębiorstw założonych w 2009 roku. Szczegółowy udział badanych jednostek ze względu na wiek obrazuje tabela 1.

Tabela 1. Wiek badanych przedsiębiorstw (w latach)

Lata	0–5	6–10	11–15	16–20	21–25	26–30	31–50	51–70	71–90
Ilość	35	29	30	51	9	7	1	1	3
%	21,08	17,47	18,07	30,72	5,42	4,22	0,60	0,60	1,81

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

<sup>4</sup> P. Drucker, *Management New Role*, „Harvard Business Review”, 1969, nr 11–12.

W badanej próbie ze względu na formę organizacyjno-prawną największy udział posiadały: jednoosobowa działalność gospodarcza (57,23% – 95), spółka z ograniczoną odpowiedzialnością (16,87% – 28) i spółka cywilna (14,46% – 24).

Ze względu na sektor działalności, próba miała charakter heterogeniczny i obejmowała przedsiębiorstwa zarówno z sektora produkcyjnego, jak i usługowego. Największy udział stanowiły jednostki reprezentujące działalność handlową (35,54%), budownictwo (17,47%) oraz przemysł (10,84%) i usługi (10,24%).

### Interpretacja wyników

Zdecydowana większość ankietowanych (83,73%) deklaruje posiadanie w przedsiębiorstwach ogólnej strategii rozwoju niezależnie od formy organizacyjno-prawnej oraz wielkości podmiotu. Uwzględniając w podziale strategii aspekt funkcjonalny, co trzeci badany wskazał na występowanie strategii marketingowej, zaś 24,70% strategii finansowej. Ponieważ ankietowani mieli możliwość wyboru kilka rodzajów strategii funkcjonujących w przedsiębiorstwie, dlatego też odsetki przedstawione w tabeli 2 nie sumują się do 100.

Tabela 2. Rodzaje strategii w przedsiębiorstwach zależnie od kryterium wielkości

Rodzaj strategii	Wielkość przedsiębiorstwa			Razem	
	Mikro (%)	Małe (%)	Średnie (%)	Ilość	%
Ogólna strategia rozwoju	84,47	80,49	86,36	139	83,73
Strategia marketingowa	23,30	41,46	45,45	51	30,72
Strategia finansowa	23,30	26,83	27,27	41	24,70
Strategia produkcji	6,80	29,27	22,73	24	14,46
Strategia potencjału kadrowego	9,71	14,63	22,73	21	12,65
Strategia badawczo-rozwojowa	4,85	7,32	18,18	12	7,23
Inna	0,97	2,44	–	2	1,20

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Na podstawie uzyskanych danych można domniemywać, że mikroprzedsiębiorstwa posiadające krótkookresową strategię rozwoju (51,46%), traktują ją jako reakcję na zmiany zachodzące w otoczeniu i dostosowują do sytuacji dopiero z chwilą wystąpienia (48,54%). Im przedsiębiorstwo większe ze względu

na wielkość zatrudnienia, tym horyzont czasu, na który została sformułowana strategia jest dłuższy, a plany rozwoju uwzględniające zmienność otoczenia są wdrażane z wyprzedzeniem (por. tabela 3).

Tabela 3. Moment dostosowania planów do zmian zachodzących w otoczeniu przedsiębiorstwa

Czas wdrożenia planów przez przedsiębiorstwo w reakcji na zmiany w otoczeniu	Mikro (%)	Małe (%)	Średnie (%)
Z wyprzedzeniem	45,63	56,10	59,09
W momencie zaistnienia	48,54	41,46	40,91
Przedsiębiorstwo nie obserwuje otoczenia zewnętrznego	4,85	2,44	–

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

W badanej grupie ankietowanych, aż 15,06% wszystkich przedsiębiorstw mylnie postrzega formułowanie bieżących planów przedsiębiorstwa w okresie od 1 do 3 miesięcy, uznając je za strategię rozwoju. Podobnie jak w przypadku formułowania pierwszych strategii w momencie rozpoczęcia działalności gospodarczej, tak z chwilą jego dalszego trwania, w największym udziale mikro i małe przedsiębiorstwa budują strategię krótkookresowe, natomiast średnie od 1 do 3 lat (por. tabela 4). Podane wartości nie sumują się do 100, gdyż przedsiębiorcy mieli możliwość zaznaczenia więcej niż jednej opcji.

Tabela 4. Horyzont czasowy formułowanych strategii w przedsiębiorstwie

Okres czasu na jaki formułowane są strategię	Mikro (%)	Małe (%)	Średnie (%)	Razem (%)
Od 1 do 3 miesięcy	15,53	19,51	4,55	15,06
Do 1 roku	51,46	48,78	27,27	47,59
Od 1 do 3 lat	19,42	36,59	54,55	28,31
Powyżej 3 lat	21,36	19,51	31,82	22,29

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Ważnym elementem niniejszego opracowania jest zwrócenie uwagi na obszar zmian dotychczasowych strategii oraz podejmowanych przez przedsiębiorców decyzji w momentach kryzysowych, zwłaszcza z chwilą wystąpienia kryzysu gospodarczego.

Na podstawie przeprowadzonych badań obserwuje się, że niezależnie od wielkości przedsiębiorstwa większość z nich modyfikowało strategię trzy i więcej razy. Jest to powiązane z okresem funkcjonowania na rynku i im przedsiębiorstwo starsze, tym częściej modyfikowało strategię. W grupie mikroprzedsiębiorstw, ankietowani najczęściej wskazywali na zmiany w obszarze polityki sprzedaży (66,02%), marketingu i promocji przedsiębiorstwa (46,60%) oraz polityki zatrudnienia (33,01%). Reprezentanci małych i średnich przedsiębiorstw, najczęstszymi modyfikacjom poddawali strategię z obszaru marketingu i promocji przedsiębiorstwa (53,66% i 66,18%). Sprawy personalne wraz z polityką wynagradzania i premiowania ulegały korektom w gronie 39,02% przedsiębiorstw zatrudniających do 50 pracowników. W średnich przedsiębiorstwach zmiany polityki kadrowej wskazywało 63,64% respondentów. Najrzadziej przedsiębiorcy wskazywali na podejmowanie jakichkolwiek zmian w obszarze badań naukowych (3,61%).

Przyglądając się czynnikom, które wywoływały reakcje u przedsiębiorców w postaci zmiany strategii, co piąty badany uznał, że miało to związek z wcześniej zaplanowanymi działaniami i wynikało z procesu rozwoju organizacji. 23,49% ankietowanych wskazało na przeobrażenia w otoczeniu wewnętrznym przedsiębiorstwa, zaś 60,24% na postępujące zmiany w otoczeniu zewnętrznym. Do przyczyn zewnętrznych ponad połowa zalicza zmiany wielkości popytu, a 49,40% reakcję na działania konkurencji.

W reakcji na ogólnosiwiatowe załamanie w gospodarce w sierpniu 2008 r., 64,85% badanych przedsiębiorstw zadeklarowało, że utrzymało strategię długookresową. Równocześnie modyfikację strategii krótkookresowej potwierdza 49,70% podmiotów. Największy odsetek zmian strategii długookresowych oraz o horyzoncie czasu nieprzekraczającym jednego roku odnotowano, wśród przedsiębiorców zatrudniających do 50 pracowników; odpowiednio 39,02% i 56,10%.

Właściciele firm poszukując najlepszych rozwiązań w funkcjonowaniu ich przedsiębiorstw w aspekcie nadchodzącego kryzysu (por. tabela 5), najczęściej zamierzali powstrzymać się od jakiegokolwiek reakcji (48,80%), z nadzieją utrzymania dotychczasowej strategii rozwoju. Ostatecznie zaledwie 17,28% badanych potwierdziło jej dalszą realizację w niezmienionej formie. Drugim, najważniejszym scenariuszem zakładanym przez przedsiębiorców w sytuacji braku ożywienia gospodarczego, było ograniczenie wydatków na reklamę (36,75%). Spośród 61 podmiotów, które deklarowały

takie posunięcie, wprowadziło w życie 95,08% z nich, w tym każdy z właścicieli mikroprzedsiębiorstw.

Tabela 5. Planowane działania przez przedsiębiorstwa w okresie kryzysu gospodarczego

Zakładane działania w okresie kryzysu gospodarczego	Mikro (%)	Małe (%)	Średnie (%)	Razem (%)
Utrzymanie dotychczasowej strategii rozwoju	48,54	48,78	50,00	48,80
Likwidacja przedsiębiorstwa	9,71	–	–	6,02
Zawieszenie działalności gospodarczej	7,77	2,44	4,55	6,02
Ubieganie się o kredyt bankowy lub inną zewnętrzną pomoc finansową	19,42	29,27	22,73	22,29
Redukcja zatrudnienia	20,39	36,59	36,36	26,51
Ograniczenie produkcji	12,62	21,95	18,18	15,66
Ograniczenie wydatków na reklamę	33,98	43,90	36,36	36,75
Rezygnacja z premii dla pracowników	13,59	26,83	31,82	19,28

\* Wyniki nie sumują się do 100.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Kolejnym aspektem, od wdrożenia którego przedsiębiorcy uzależniali dalsze funkcjonowanie firmy była redukcja zatrudnienia (26,51%). Zaledwie co piąty nie wprowadził tego planu w życie. Odpowiednio 85,71% i 73,3% mikroprzedsiębiorców oraz właścicieli małych firm było zmuszonych ograniczyć dotychczasową liczbę osób pracujących. Spośród przedstawionych wariantów, 22,29% przedsiębiorców rozpatrywało także możliwość ubiegania się o kredyt bankowy lub inną zewnętrzną pomoc finansową. Na 37 podmiotów gospodarczych planujących takie posunięcie zadłużyło się 89,19%, w tym 90% zatrudniających do 10 pracowników i 100% przedsiębiorstw średniej wielkości (por. tabela 6).



Tabela 6. Zrealizowane działania w przedsiębiorstwach w okresie kryzysu gospodarczego spośród wcześniej deklarowanych

Zrealizowane działania w kryzysie gospodarczym	Mikro (%)	Małe (%)	Średnie (%)	Razem (%)
Utrzymanie dotychczasowej strategii rozwoju	14,00	15,00	36,36	17,28
Likwidacja przedsiębiorstwa	–	–	–	–
Zawieszenie działalności gospodarczej	37,50	–	–	30,00
Ubieganie się o kredyt bankowy lub inną zewnętrzną pomoc finansową	90,00	83,33	100,00	89,19
Redukcja zatrudnienia	85,71	73,33	75,00	79,55
Ograniczenie produkcji	84,62	55,56	100,00	76,92
Ograniczenie wydatków na reklamę	100,00	94,44	75,00	95,08
Rezygnacja z premii dla pracowników	71,43	72,73	100,00	78,13

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Według większości badanych, przedsiębiorca zakładający działalność gospodarczą powinien posiadać specjalistyczną wiedzę z zakresu formułowania strategii rozwoju jego własnej firmy (64,63%), przeciwnego zdania jest co trzeci ankietowany. Pomimo tego, że prawie 80% przedsiębiorców wskazało, że jedynie w gronie zarządu formułowało strategię firmy, aż 68,07% chętnie skorzystałoby z pomocy doradcy w tym zakresie. Ponad 70% z nich byłoby skłonnych zapłacić za pomoc specjalisty. Niezależnie od możliwości wykorzystania firmy zewnętrznej, ankietowani mając świadomość, jak ważnym elementem organizacji jest poprawnie sformułowana strategia, wyrażają zdecydowaną aprobatę na rzecz uczestniczenia w kursach mających ich tego nauczyć. (66,87%). Także i w tym wypadku prawie 78% ankietowanych poniosłaby koszty szkolenia.

Również zdecydowana większość przedstawicieli badanych podmiotów (80,49%) zgadza się z tezą, że strategia długookresowa jest istotnym elementem budowania rozwoju przedsiębiorstwa. Potwierdzają to prawie wszyscy reprezentanci małych i średnich przedsiębiorstw (90%) i zdecydowanie mniej, lecz także wysoko mikroprzedsiębiorstw (74,76%). Wyniki te odzwierciedlają wcześniejsze dane dotyczące okresu na jaki formułowana jest strategia przez przedstawicieli tych podmiotów.

## **Podsumowanie**

Strategia jest nieodłącznym elementem funkcjonowania wszystkich przedsiębiorstw. Jest budowana przy uwzględnieniu otoczenia wewnętrznego firmy, jak i elementów otoczenia zewnętrznego. Przedsiębiorstwa różnicują podejście do strategii wprost proporcjonalnie do swej wielkości przy uwzględnieniu kryterium zatrudnienia.

Mikroprzedsiębiorstwa funkcjonujące w oparciu o ciągłe dostosowywanie się do zmieniających warunków rynkowych w mniejszym stopniu przykładają wagę do strategii długookresowej. Jednak mimo przewagi podejmowanych decyzji o krótkim horyzoncie czasu z przedstawionych badań wynika, że mają świadomość istoty planowania długookresowego, choć ciężko jest im takie plany i strategie stworzyć. Potwierdzają, że posiadanie odpowiednich umiejętności formułowania strategii jest istotnym elementem zakładania działalności gospodarczej, jak i jej dalszego rozwoju. Zaraz za tym większość z nich dodaje, że są skłonni rozwijać i kształcić się, celem zdobycia takiej wiedzy.

W obliczu sytuacji kryzysowych, na przedsiębiorcy wymuszone zostaje podejmowanie decyzji, skutkujących modyfikacją dotychczasowej strategii, które pozwolą mu przetrwać w niesprzyjającym dla niego okresie. Najczęstszym scenariuszem w obliczu kryzysu gospodarczego staje się redukcja kosztów związanych z działaniami marketingowymi oraz ubieganie się o zewnętrzną pomoc finansową, a także obniżenie wielkości produkcji. Przedsiębiorcy zdają sobie sprawę z istoty, jakim jest posiadanie odpowiednio wykształconej kadry pracowników, dlatego niechętnie zwalniają pracowników, jednak przy głębokiej zapaści, dochodzi również do redukcji zatrudnienia.

Przedstawiona w artykule problematyka formułowania strategii w przedsiębiorstwach, sektora MSP, jest istotnym zagadnieniem z punktu widzenia zarządzania podmiotami gospodarczymi i kreowania ich dalszego rozwoju. Zasygnalizowana kwestia sytuacji kryzysowych, z którymi musi się zmierzyć każda organizacja powinna być poszerzona o szczegółowe badania, nawiązując jeszcze głębiej do kryzysu gospodarczego zapoczątkowanego w 2008 roku.

**BUILDING A BUSINESS DEVELOPMENT STRATEGY, TAKING INTO  
CRISES SITUATION. RESEARCH RESULTS**

## Summary

The main objective of the article is to present the factors that influence the formulation of strategies by the companies of the SME sector including crises situations. Paper contains a theoretical introduction to the strategy and crises situations, and describes the results of empirical research. Data are from the author's own research carried out from October to November 2009 and include a group of 166 enterprises, which until 2008 at least once modified their strategy.

*Translated by Marcin Piątkowski*