

Liliana Mierzwińska

Planowanie strategiczne w małym przedsiębiorstwie : (na przykładzie rejonu tarnobrzeskiego)

Ekonomiczne Problemy Usług nr 50, 245-253

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, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

LILIANA MIERZWIŃSKA

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. prof. S. Tarnowskiego w Tarnobrzegu

PLANOWANIE STRATEGICZNE W MAŁYM PRZEDSIĘBIORSTWIE (NA PRZYKŁADZIE REJONU TARNOBRZESKIEGO)

Wstęp

Planowanie strategiczne jest procesem, w którym racjonalna analiza obecnej sytuacji i przyszłych możliwości oraz zagrożeń prowadzi do sformułowania zamiarów, doboru środków i wyznaczania celów. Kategorie te ukazują, jak przedsiębiorstwo poprzez optymalne wykorzystanie istniejących zasobów podejmuje stwarzane przez środowisko szanse i broni się przed zagrożeniami¹.

Specyfika przedsiębiorstw zaliczanych do sektora MSP powoduje, że nie wszystkie metody analityczne i planistyczne z zakresu planowania strategicznego przeznaczone dla przedsiębiorstw dużych są możliwe do zastosowania. Najczęściej stosowanie tych metod w sektorze MSP, to wynik adaptacji rozwiązań przygotowanych dla dużych przedsiębiorstw².

Sektor MSP posiada pewną przewagę, która ułatwia proces planowania strategicznego. K. Safin zalicza do nich małą skalę działania oraz skupienie całej władzy w rękach właściciela, jak również niski stopień formalizacji struktur i kontaktów, co sprzyja kompleksowości i otwartości, jakich wymaga „myślenie” strategiczne. Oprócz tych cech myślenie strategiczne wymaga również orientacji na przeszłość, kreatywności, orientacji na wynik oraz współdziałania. Przedsiębiorstwa z tego sektora posiadają jednakże cechy hamujące ten proces, do których można zaliczyć między innymi trudności ze

¹ H. Kreikebaum, *Strategiczne planowanie w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1997, s. 27–29.

² K. Safin, *Zarządzanie małą firmą*, Wyd. AE im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2003, s. 100.

zdobyciem i przetworzeniem informacji rynkowych oraz małe zasoby finansowe, rzeczowe i personalne³.

Przedsiębiorstwo, jeżeli ma przetrwać i rozwijać się, musi podejmować decyzje strategiczne, przy czym robi to świadomie lub nieświadomie, oraz w sposób mniej lub bardziej sformalizowany. Z tego ostatniego punktu widzenia wyróżnia się strategie, będące wynikiem formalnego procesu planowania (strategie zamierzone) oraz strategie powstające w organizacji w sposób nieformalny, w trakcie działania (strategie wyłaniające się). Zwolennikiem tego drugiego ujęcia jest H. Mintzberg, według którego strategia powstaje w organizacji jako rezultat bezplanowych działań, a takie strategie są bardzo często bardziej właściwe i prowadzą do sukcesu skuteczniej niż strategie planowe. W praktyce w większości organizacji strategie są kombinacją strategii zamierzonych (planowanych) oraz wyłaniających się (nieplanowanych)⁴.

H. Kreikebaum zaleca małym i średnim przedsiębiorstwom strukturyzację procesu planowania, która uwzględni między innymi analizę wewnętrzną sytuacji przedsiębiorstwa i zewnętrznych warunków otoczenia dokonywaną przez kierownictwo, formułowanie zamiarów przedsiębiorstwa w odniesieniu do długofalowej polityki, wspólne opracowywanie możliwych strategii w zakresie produktu, rynku i konkurencji, wspólną ocenę i wybór skutecznych strategii dla całego przedsiębiorstwa i obszarów jego działalności⁵.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie wyników badań empirycznych⁶, dotyczących identyfikacji istotnych kwestii związanych z problematyką zarządzania strategicznego w małym przedsiębiorstwie. Przeprowadzona analiza i ocena dotyczy przede wszystkim umiejętności przedsiębiorców w zakresie planowania strategicznego i świadomości jego znaczenia oraz źródeł informacji niezbędnych przy podejmowaniu decyzji strategicznych. Dokonano również

³ Tamże, s. 100.

⁴ Z. Pierścionek, *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa, 1998, s. 72.

⁵ H. Kreikebaum, *op.cit.* s. 260.

⁶ Badania ankietowe pod kierunkiem dr L. Kaliszczak zrealizowano w 646 losowo wybranych małych przedsiębiorstwach działających w granicach byłego województwa tarnobrzesckiego, gdzie dominującą była funkcja przemysłowa, oparta głównie na przemyśle siarkowym. Oddziaływanie tej funkcji w procesie przekształceń strukturalnych regionu jest niezależne od aktualnego podziału administracyjnego. W badaniu uwzględniono również przedsiębiorstwa funkcjonujące obecnie w granicach województwa świętokrzyskiego i lubelskiego, położone w bliskości obecnego powiatu tarnobrzesckiego. Na potrzeby niniejszego opracowania małe przedsiębiorstwa charakteryzowane są razem z mikroprzedsiębiorstwami zatrudniającym do 9 pracowników.

analizy mocnych i słabych stron badanych przedsiębiorstw, świadczących o ich potencjale rozwojowym.

Wyniki badań

W badanych przedsiębiorstwach tylko 13,47% ankietowanych deklarowało, że posiada strategię (długofalowy plan rozwoju) własnej firmy i określa cele w perspektywie 5-letniej i dłuższej. Niemal połowa ankietowanych (49,67%) deklarowała określanie celów w perspektywie dwuletniej, natomiast 35,14% badanych odpowiedziało, że funkcjonuje „z dnia na dzień”, nie posiadając planu rozwoju swojej firmy. Potrzeba posiadania długofalowego planu działania wzrasta wraz z czasem prowadzenia działalności gospodarczej. Najmniejsze znaczenie ma on dla przedsiębiorców prowadzących działalność gospodarczą do 1 roku (10,34% wskazań), największe dla prowadzących działalność powyżej 12 lat (34,48% wskazań), co potwierdza opinię F. Bławata, że świadomość myślenia strategicznego wzrasta wraz z rozwojem firmy⁷.

Jednocześnie proces planowania został wskazany jako mocna strona przedsiębiorstwa w przypadku 52,1% ankietowanych. W toku badań stwierdzono również zależność pomiędzy rangą procesu planowania w przedsiębiorstwie a doświadczeniem w prowadzeniu działalności gospodarczej. Podobnie jak w przypadku długofalowego planu działania znaczenie procesu planowania rośnie wraz z czasem funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku. Stanowi on mocną stroną jedynie dla 7,12% ankietowanych prowadzących działalność do 1 roku i dla 36,50% przedsiębiorców prowadzących działalność powyżej 12 lat, co może świadczyć o tym, że w miarę rozwoju przedsiębiorstwa intuicyjny sposób funkcjonowania na rynku jest zastępowany potrzebą precyzowania w sposób bardziej systematyczny jego celów i sposobów ich osiągnięcia.

Ankietowani wskazując na deficyty własnej wiedzy i umiejętności wymienili umiejętność formułowania strategii rozwoju (8,98%), ocenę konkurencji i pozycji swojego przedsiębiorstwa na rynku (4,38%), formułowanie biznes planu (4,38%). Taki rozkład odpowiedzi, w świetle powyższych danych, może sugerować niską świadomość wagi tych umiejętności w prowadzeniu działalności gospodarczej oraz nieznaną technik i metod analizy strategicznej. Największą świadomość braku umiejętności w zakresie formułowania strategii rozwoju

⁷ F. Bławat (red.), *Przetrwanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw*, Scientific Publishing Group, Gdańsk 2004, s. 37.

mają przedsiębiorcy z wykształceniem wyższym (39,53% wskazań) oraz średnim (30,23% wskazań). Deficyt wiedzy w tym zakresie jest mało istotny dla przedsiębiorców z wykształceniem zawodowym (4,65% wskazań). Podobnie kształtuje się rozkład odpowiedzi dotyczący braku umiejętności sporządzania biznesplanu: 33,33% wskazań przedsiębiorców z wykształceniem wyższym, 23,81% z wykształceniem średnim, 9,52% z wykształceniem zawodowym. Nieco odmiennie kształtuje się rozkład odpowiedzi dotyczących braku umiejętności, pozwalających na ocenę konkurencji i pozycji przedsiębiorstwa na rynku. Wskazuje na nie po równo 28,57% ankietowanych z wykształceniem wyższym i średnim i 9,52% ankietowanych z wykształceniem zawodowym.

Badani przedsiębiorcy nie doceniają niezbędnych w procesie planowania strategicznego umiejętności cechujących myślenie strategiczne i tylko 17,16% ankietowanych wskazuje umiejętność budowania wizji przyszłości, jako czynnik powodzenia przedsiębiorcy, 28,24% docenia umiejętność wykorzystywania pojawiających się okazji i tylko 29,64% wskazuje odpowiednią strategię zarządzania jako czynnik sukcesu. Upatrują oni raczej czynników sukcesu w otoczeniu, podkreślając znaczenie zaufania klientów (37,29% wskazań) i sprzyjających warunków rynkowych (35,26% wskazań). Trzecią pozycję w rankingu czynników sukcesu przedsiębiorcy zajmuje poczucie własnego wpływu na swój los i działania (33,54% wskazań). Przy podejmowaniu ważnych decyzji (a taki charakter mają niewątpliwie decyzje o charakterze strategicznym) 68,73% ankietowanych kieruje się racjonalną wiedzą i doświadczeniem, 16,72% intuicją i przeczuciem, a 9,91% radami udzielanymi przez innych, do których zwracano się o pomoc. Z przedstawionych danych wynika, że decyzje w badanych przedsiębiorstwach są podejmowane w oparciu o racjonalne przesłanki samodzielnie przez właściciela, co nie sprzyja rozwojowi procesu planowania strategicznego, w który powinni być zaangażowani wszyscy członkowie organizacji.

Planowanie strategiczne wymaga ciągłego gromadzenia informacji o warunkach otoczenia, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo. Ankietowani szukają informacji na temat prowadzenia przedsiębiorstwa w: prasie, radiu, telewizji (38,39%), w firmach doradczych (10,48%), serwisach internetowych (21,77%), literaturze fachowej (25%) na kursach i szkoleniach (17,58%), w biuletynach (7,42%), naśladować innych (12,10%). Natomiast 45,81% wskazań dotyczyło doświadczeń własnych z przeszłości w tym zakresie, co w warunkach nieciągłości zmian i dużego ryzyka towarzyszącego prowadzeniu działalności gospodarczej jest niewystarczające. Dodatkowo, braki w zakresie umiejętności posługiwania

się narzędziami analizy strategicznej wskazane przez ankietowanych utrudniają prowadzenie analiz otoczenia.

Z przedstawionych wyników badań wyłaniają się cechy zarządzania strategicznego w małym przedsiębiorstwie zbieżne z poglądami prezentowanymi w literaturze. Badani przedsiębiorcy w procesach rozwoju swoich przedsiębiorstw wskazują przede wszystkim na rolę własnego zaangażowania oraz kwalifikacje i umiejętności kadry kierowniczej (w małych przedsiębiorstwach najczęściej tożsamej z osobą właściciela/i), a ich przedsiębiorstwa działają na ogół w sposób intuicyjny w oparciu o nieformalne i niesprecyzowane strategie dla krótkich horyzontów czasowych oparte na doświadczeniu i niepoprzedzone zastosowaniem technik analizy strategicznej⁸.

Identyfikacja mocnych i słabych stron badanych przedsiębiorstw

Czynniki o charakterze wewnętrznym, zasobowym stanowią ważną grupę stymulatorów rozwojowych małych i średnich przedsiębiorstw, zatem przedmiotem analizy w małym przedsiębiorstwie powinna być diagnoza jego mocnych i słabych stron. Ich identyfikacja pozwala na określenie potencjału przedsiębiorstwa w perspektywie określania jego możliwości rozwojowych, co wymaga diagnozy zasobów finansowych, rzeczowych oraz personalnych.

Na kondycję małych i średnich przedsiębiorstw oraz uwarunkowania ich rozwoju ma wpływ wiele czynników o charakterze mikroekonomicznym, do których można zaliczyć⁹:

- wielkość majątku jakim dysponuje przedsiębiorstwo,
- zdolność do wdrażania postępu technicznego i technologicznego,
- sprawność zarządzania posiadanymi zasobami,
- poziom wiedzy i kreatywność kadry,
- rzadkość i jakość oferowanych produktów i usług,
- ogólny poziom rentowności produkcji,
- system powiązań pomiędzy uczestnikami gry rynkowej.

Analiza zasobów przedsiębiorstwa w kontekście oceny mocnych i słabych stron pozwala określić jego potencjał strategiczny, który wraz ze zdolnością

⁸ Por. M. Bednarczyk, *Otoczenie i przedsiębiorczość w zarządzaniu strategicznym organizacją gospodarczą*, Zeszyty Naukowe Monografie nr 128, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 1996, s. 83.

⁹ K. Krajewski, *Funkcjonowanie MSP w warunkach gospodarki rynkowej i ich możliwości rozwojowe*, Instytut Wspierania Przedsiębiorczości i Samorządności, www .medianet.pl.

przedsiębiorstwa do innowacyjnego i efektywnego wykorzystania zasobów decyduje o jego sukcesie.

Rola zasobów oraz umiejętności organizacji rośnie przy formułowaniu strategii. Są one bezpośrednim źródłem zyskowności i pozwalają na utrzymanie przewagi konkurencyjnej w dłuższym okresie. Kluczem do sformułowania strategii jest zrozumienie relacji między zasobami, zdolnościami, przewagą konkurencyjną, a jej opłacalnością¹⁰.

W przeprowadzonym badaniu zapytano ankietowanych, które z podanych poniżej czynników stanowią mocne i słabe strony w ich przedsiębiorstwach. Ze-stawienie odpowiedzi (ranking wskazań) zawiera tabela 1.

Tabela 1. Czynniki stanowiące mocne strony działalności przedsiębiorstwa

Wyszczególnienie	Liczba respondentów	Procent respondentów *
Ja jako właściciel	574	88,85
Pracownicy	497	76,93
Zarządzanie	490	75,85
Jakość produkcji	403	62,38
Dystrybucja	347	53,72
Planowanie	337	52,17
Technologia	313	48,45
Nowe idee	250	38,70
Zasoby finansowe	228	35,29
Marketing	198	30,65
Koszty działalności	193	29,88
Łatwość przestawienia	171	26,47

*możliwość kilku wskazań.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Grupując poszczególne czynniki, z punktu widzenia obszarów badania potencjału strategicznego i obszarów funkcyjnych przedsiębiorstwa, wśród mocnych stron czołowe miejsce zajmują zasoby ludzkie (osoba właściciela – najwyższy odsetek wskazań), a następnie pracownicy. Kwalifikacje i wiedza, jak również do-

¹⁰ I. Janiuk, *Strategie rozwoju i konkurencji małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, „Organizacja i Kierowanie” 2005, nr 1, s. 77.

świadczenie przedsiębiorców implikują sprawność zarządzania – umiejętności, która również stanowi atut wśród badanych przedsiębiorstw, a w szczególności dla tych, które istnieją na rynku ponad 12 lat (36,73% wskazań). Na planowanie jako mocną stronę wskazał co drugi ankietowany. W zakresie umiejętności technicznych i poziomu technologii za najważniejszy atut uznano jakość produkcji, natomiast łatwość przestawienia produkcji wskazał jedynie co czwarty ankietowany. Ważną kwestią jest właściwa dystrybucja, którą uznała połowa ankietowanych, a na marketing 1/3 badanych. Problemy związane z marketingiem dotyczą najczęściej przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku do 1 roku – jedynie 8,08% z nich wskazało je jako mocną stronę. Na niskim poziomie kształtują się również umiejętności tych przedsiębiorstw w zakresie dystrybucji – 6,63% wskazań jako atut. Zasoby finansowe i koszty działalności stanowią mocną stronę w przypadku 1/3 wskazań. Wielkość majątku jakim dysponuje przedsiębiorstwo w znaczący sposób determinuje możliwości jego rynkowego działania¹¹. Ponad połowa respondentów (50,88%) deklarujących, iż zasoby finansowe są mocną stroną ich przedsiębiorstw, wskazuje na tendencję wzrostu przychodów w ciągu ostatnich trzech lat. 35,96% z nich reprezentuje przedsiębiorstwa o ustabilizowanej pozycji, funkcjonujące na rynku od ponad 12 lat, 24,56% działa na rynku od 8–12 lat, 21,93% od 2–5 lat, 12,28% od 6–8 lat. W przypadku przedsiębiorstw młodych, istniejących na rynku do 1 roku zasoby finansowe stanowią mocną stronę jedynie dla 5,26% z nich. Problemy związane z niskim poziomem wszystkich grup zasobów dotyczą przede wszystkim przedsiębiorstw młodych funkcjonujących na rynku do 1 roku i w trakcie rozwoju przedsiębiorstwa ulegają w opinii respondentów wzmocnieniu.

Dominacja wśród słabych stron kwestii finansowych wskazuje na możliwość budowania przewagi konkurencyjnej na czynnikach kosztowych, co sugeruje raczej defensywne zachowania strategiczne badanych przedsiębiorstw. Potwierdza to również wskazanie na problemy w zakresie marketingu przez 55,11% respondentów. Niski poziom zasobów finansowych utrudnia również budowanie długookresowej przewagi konkurencyjnej w oparciu o stabilne podstawy, np. wzmacnianie innowacyjności i potencjału technologicznego i realizację strategii ukierunkowanych na wzrost innowacyjności i specjalizacji, o czym świadczy ilość wskazań odnośnie łatwości przestawienia produkcji i przyswajania nowych idei jako słabych stron badanych przedsiębiorstw (tabela 2).

¹¹ K. Krajewski, *op.cit.*

Tabela 2. Czynniki stanowiące słabe strony działalności przedsiębiorstwa

Wyszczególnienie	Liczba respondentów	Procent respondentów*
Koszty działalności	410	63,47
Zasoby finansowe	357	55,26
Marketing	356	55,11
Łatwość przestawienia produkcji	346	53,56
Nowe idee	311	48,14
Planowanie	237	36,69
Technologia	191	29,57
Dystrybucja	180	27,86
Jakość produkcji	98	15,17
Zarządzanie	86	13,31
Pracownicy	82	12,69
Ja jako właściciel	27	4,18

*możliwość kilku wskazań.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Analiza sił i słabości przedsiębiorstwa należy do instrumentów, które mogą być użyte niezależnie od wielkości firmy, chociaż bilans specyficznych cech w małych przedsiębiorstwach nie dokonuje się w podobnie dojrzały sposób, jak w przedsiębiorstwach dużych¹². Należy pamiętać, że w przedsiębiorstwach małych wewnętrzna sytuacja jest określana (i oceniana) przez pryzmat wartości i subiektywnych opinii ich właścicieli, którzy wywierają największy wpływ na rozwój przedsiębiorstwa. Pełnią oni rolę zarówno planistów, jak i decydentów, a realizowane przez nich polityki rozwoju są w dużym stopniu zdeterminowane przez ich osobowość, wyznawane wartości, cele życiowe i osobiste.

¹² H. Kreikebaum, *op.cit.*, s. 251.

**THE STRATEGIC PLANNING IN A SMALL ENTERPRISE
(ON EXAMPLE OF TARNOBRZESKI COUNTY)**

Summary

The article presents the results of empirical research carried out to identify the main issues regarded to the strategic management in the small enterprise. The paper also describes the entrepreneur's skills enabling strategic planning and the information's sources necessary to make strategic decisions. The second part of the article describes strengths and opportunities which are the evidences of the small enterprise's development potential.

Translated by Liliana Mierzwińska