

Irena Dudzik-Lewicka

Koncepcja zarządzania strategicznego w małym przedsiębiorstwie

Ekonomiczne Problemy Usług nr 102, 40-48

2013

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

KONCEPCJA ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO W MAŁYM PRZEDSIĘBIORSTWIE

Wprowadzenie

Pragnienie spójnego i celowego rozwoju przedsiębiorstw zmusza do strukturalizacji zachowań i wymaga podporządkowania doraźnych interesów celom długookresowym i nadrzędnym. Zmienność celów, tak samo jak ich krótkotrwałe charakter prowadziłyby bowiem do marnotrawstwa wysiłków, stałyby więc w sprzeczności z pragmatyką współczesnego zarządzania. A zatem forma zarządzania, uwzględniająca cechy otoczenia, kładąca nacisk na przyszłość i grupująca wysiłki wobec jednego najważniejszego celu, musiała się pojawić – w nauce zarządzania przyjęła termin zarządzania strategicznego i obecnie stanowi *raison d'être* istnienia przedsiębiorstw.

Zarządzanie strategiczne jest zarówno dziedziną wiedzy, jak i konkretną działalnością praktyczną. Obejmuje ogólne zasady i metody, a także techniki szczegółowe. W związku z tym w literaturze można spotkać wiele definicji zarządzania strategicznego. Według Byarsa (1987) zarządzanie strategiczne to proces związany z podejmowaniem decyzji, dotyczących przyszłych kierunków działania przedsiębiorstwa oraz implementacji¹ tych decyzji. Wawrzyniak (1989) przez zarządzanie strategiczne rozumie koncepcję zarządzania opartą na wartościach charakterystycznych dla orientacji globalnej. Pearce i Robinson (1991) podają, że zarządzanie strategiczne obejmuje te działania i decyzje, które związane są z opracowaniem i realizacją planów. Z kolei Griffin (1996) podaje, że zarządzanie strategiczne to proces zarządzania nastawiony na formułowanie i wdrażanie strategii, która sprzyja lepszemu powiązaniu organizacji z jej otoczeniem i osiągnięciu celów strategicznych. Według Krupskiego (1998) zarządzanie strategiczne to proces definiowania i redefiniowania strategii w reakcji na zmiany zachodzące w otoczeniu oraz sprzężony z nim proces implementacji, w którym zasoby i umiejętności organizacji są tak dysponowane, by realizować przyjęte długofalowe cele rozwoju².

¹ Termin implementacja oznacza wdrożenie w życie rozwiązań teoretycznych i projektów użytkowych. Szeroki zakres implementacji dotyczy uruchomienia danego przedsięwzięcia oraz stadium właściwego wdrożenia wraz z kontrolą. Wąski zakres implementacji obejmuje opracowanie procedur koordynacyjnych, harmonogramu przedziału realizacji przedsięwzięcia oraz wykonywanie czynności kontrolnych.

² A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Kraków 2000, s. 12–13.

Zadania stojące przed zarządzaniem strategicznym można zatem sprowadzić do działań koordynacyjnych, które będą realizowane na dwóch płaszczyznach. Pierwsza płaszczyzna to stała troska przedsiębiorstwa o korzystne stosunki z otoczeniem, druga płaszczyzna to projektowanie i wdrażanie zmian w samym przedsiębiorstwie, wynikających z konieczności reagowania na sygnały i wymagania otoczenia³.

Dyscyplina, jaką jest zarządzanie strategiczne zrodziła się i rozwijała w odpowiedzi na zapotrzebowanie wielkich przedsiębiorstw, zwłaszcza największych korporacji. Dziś ewoluuje w odpowiedzi na nowe trendy rozwoju gospodarczego. W literaturze na temat małych przedsiębiorstw trudno jednak doszukać się rozważań o ich strategiach oraz o zarządzaniu strategicznym. Brakuje przemyśleń i propozycji rozwiązań, które pozwoliłyby skuteczniej zarządzać małymi przedsiębiorstwami.

W związku z dość powszechną opinią, że zarządzanie strategiczne w małej firmie nie jest potrzebne lub, że jego przydatność jest niewielka, powstało zagadnienie badawcze, które miałyby być odpowiedzią na pytanie o zakres realizacji tegoż zarządzania w małych przedsiębiorstwach oraz o stan wiedzy na temat zagadnień związanych z zarządzaniem strategicznym. Próba weryfikacji zasygnalizowanej problematyki bazuje na wynikach badań ankietowych przeprowadzonych razem z Wiktoria Barabasz wśród małych przedsiębiorstw w podregionie bielskim na przełomie lipca i sierpnia 2010 roku⁴. Głównym celem badania było poznanie poziomu wiedzy na temat zarządzania strategicznego oraz jej praktycznego wykorzystania w prowadzonej działalności gospodarczej. Ponadto ankiety miały dostarczyć informacji czy i w jakim stopniu firmy dostrzegają potrzebę zdobycia takiej wiedzy, czy może też w ich opinii stosowanie analizy strategicznej w małej firmie jest nieprzydatne i zbędne? Czy zarządzanie strategiczne jest warunkiem koniecznym do osiągnięcia sukcesu przez małe jednostki gospodarcze? Czy dzięki niemu funkcjonowanie w warunkach konkurencji i ciągłych zmian w otoczeniu może być bardziej sprawne, przez ograniczenie niepewności i ryzyka podejmowanych decyzji oraz dokonywanie właściwych wyborów i formułowanie odpowiednich celów? Czy może też proces ten jest zbyt rozbudowany, a w małej firmie de facto wystarczy intuicja? Dalsza część artykułu stanowi próbę odpowiedzi na powyższe pytania.

1. Przedmiot badań – małe przedsiębiorstwa w podregionie bielskim i ich sytuacja na rynku

W badaniu uczestniczyły 21 mikroprzedsiębiorstwa oraz 13 małych przedsiębiorstw. Są one zróżnicowane pod względem profilu prowadzonej działalności. Większość badanej próby stanowiły przedsiębiorstwa usługowe, co jest charakterystyczne dla małych przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa produkcyjne stanowią jedynie 12% badanej próby, potwierdzając tym samym fakt, że jest to domena działalności głównie średnich i dużych przedsiębiorstw. Kolejną uzyskaną informacją o próbie

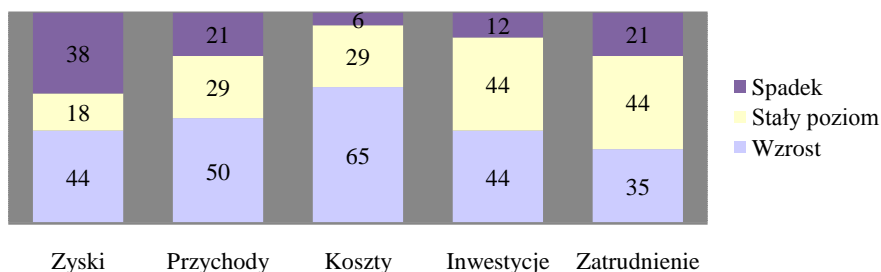
³ I. Dudzik-Lewicka, *Proces zarządzania strategicznego*, w: *Tendencje w zarządzaniu organizacjami przyszłości*, red. A. Barcik, R. Barcik, ATH, Bielsko-Biała 2006, s. 110.

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

jest fakt, że pod względem formy organizacyjno-prawnej, w większości składała się ona z osób fizycznych prowadzących działalność gospodarczą, a kolejną bardziej popularną formą są spółki z ograniczoną odpowiedzialnością oraz spółki cywilne. Przeważającą część omawianej grupy stanowiły organizacje istniejące na rynku od ponad 20 lat.

Badani przedsiębiorcy pozytywnie postrzegają swoją sytuację względem konkurencji. Zdecydowana większość z nich, bo aż 62%, postrzega pozycję własnej firmy na poziomie porównywalnym z konkurencją i aż 29% – jako lepszą od konkurencji. Natomiast niewielka grupa, tj. 6% jest zdania, że ich pozycja jest gorsza od konkurencji. Dla 3% respondentów trudnością była ocena własnej pozycji.

Analizując dane rejestrujące zmiany w ostatnich trzech latach we wskaźnikach firmy, takich jak: zyski, przychody, koszty, inwestycje i zatrudnienie (rys. 1.) należy stwierdzić, że prawie połowa, bo aż 44% badanych przedsiębiorstw zarejestrowała wzrost zysku w ostatnich trzech latach; nieco mniej, tj. 38% odnotowała spadek, a zaledwie 18% respondentów odpowiedziało, że poziom zysków jest bez zmian. Podobnie odpowiadano odnośnie do przychodów, z tym że połowa badanych przedsiębiorstw wskazała na wzrost zysku, 29% – na stały poziom i 21% – na spadek. Trochę inaczej wygląda sytuacja jeśli chodzi o koszty prowadzonej działalności; aż 65% przedsiębiorstw stwierdziło ich wzrost, 29% – stały poziom, a tylko 6% spadek. Tyle samo przedsiębiorstw, tj. 44% odnotowało wzrost bądź stały poziom inwestycji, a 12% – spadek. Odnośnie do zatrudnienia, najczęściej można było się spotkać z jego stałym poziomem, 35% przedsiębiorstw odnotowało wzrost a 21% spadek.



Rysunek 1. Sytuacja badanych przedsiębiorstw w ostatnich 3 latach

Źródło: opracowanie własne.

2. Aktywność strategiczna małych przedsiębiorstw w świetle badań własnych

Prezentacja wyników badań obejmuje trzy bloki tematyczne. Pierwszy z nich dotyczy *stricte* zarządzania strategicznego. Sprawdzono m.in. czy małe firmy formułują takie elementy dokumentacji planistycznej jak wizję, misję i cele oraz czy

odczuwają potrzebę posiadania strategii w wersji sformalizowanej. Drugi blok przybliża opinie przedsiębiorców na temat przydatności analizy i planowania strategicznego w małej firmie. Trzeci – ostatni – związany jest z wykształceniem osoby zarządzającej małą firmą. Ze względu na ograniczenia w artykule zaprezentowano tylko wybrane wyniki badań.

2.1. Strategia rozwoju w małym przedsiębiorstwie

Jednym z filarów każdej firmy jest jej strategia. Strategia to procedura osiągnięcia sukcesu, plan działania, sposób, w jaki przedsiębiorstwo zamierza realizować swoją misję, długookresowy program działania, określający główne cele organizacji i sposoby ich osiągnięcia. Jak widać istnieją duże rozbieżności w interpretacji pojęcia strategii przedsiębiorstwa. Wynika to 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 praktyczny. Łatwo to dostrzec analizując istotę poszczególnych szkół i nurtów zarządzania strategicznego i przyjmowanych definicji strategii⁵. W praktyce nie ma jednej uniwersalnej strategii, którą można stosować w każdych warunkach. Doświadczenia przedsiębiorstw wskazują, że strategia firmy musi być dostosowana do koncepcji zarządzania. Ważne jest natomiast, aby współczesny menedżer myślał strategicznie, czyli zarządzał przedsiębiorstwem długofalowo⁶. W związku z powyższym rodzi się pytanie, czy przedsiębiorcy z podregionu bielskiego myślą strategicznie, czy mają koncepcję rozwoju swojej firmy? Ponad połowa badanych firm (56%) odpowiedziała twierdząco, jednak aż 44% nie ma strategii działania. Za jej wdrażanie w przeważającej części (84%) odpowiedzialny jest właściciel firmy. Inną wyznaczoną do tego osobą jest pełnomocnik ds. wdrażania strategii (16% badanych firm). Interesująca jest opinia ankietowanych na temat stosowania strategii w małym przedsiębiorstwie. Zapytano o posiadanie strategii działania w formie dokumentu i czy jest to warunkiem koniecznym do sprawnego funkcjonowania na rynku i zwiększania konkurencyjności firmy. Uzyskane wyniki wskazują na niską przydatność sformalizowanej strategii w ocenie małych przedsiębiorców. Za potrzebą jej posiadania opowiedziało się zaledwie 18% badanych firm; 82% jest zdania, że udokumentowanie strategii nie jest warunkiem koniecznym do sprawnego funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku.

W procedurze budowy strategii przedsiębiorstwa naczelne miejsce zajmuje określenie wizji, misji i celów działania. Wizja firmy określa planowaną drogę jej rozwoju. Ułatwia ocenę relacji pomiędzy zakreślonymi celami, a jej bieżącą wydajnością. Ponadto, wizja firmy określa kierunki działań, nadając sens pracy, przez co motywuje pracowników i włącza ich w realizację celów firmy. Łączy również bie-

⁵ Por. Z. Drązek, B. Niemczynowicz, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2003; *Zarządzanie strategiczne - koncepcje, metody*, red. R. Krupski Wyd. AE im. O. Langego, Wrocław 2007; K. Oblój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2006.

⁶ I. Dudzik-Lewicka, *Tworzenie strategii przedsiębiorstwa*, w: *START. Przedsiębiorczość akademicka. Przewodnik*, red. A. Pradela, Wyd. Pracowni Komputerowej Jacka Skalmierskiego, Gliwice 2009.

zące interesy z kulturą organizacyjną firmy, tworząc wspólne wzorce wartości dla pracy poszczególnych pracowników.

Misja to szczególnie powód istnienia przedsiębiorstwa, wyróżniający go od wszystkich innych; to tożsamość przedsiębiorstwa i jego wizerunek; to także wyrażenie dalekosiężnych zamierzeń i aspiracji firmy⁷. Sformułowanie misji jest ważnym zadaniem menedżera przedsiębiorstwa, ponieważ wyznacza ona główne kierunki i sposoby działania przedsiębiorstwa oraz przyczynia się do integrowania z nim wszystkich zainteresowanych i związanych z jego rozwojem. Z kolei cele wyznaczają kierunki, dążenia i efekty, jakie zamierza osiągnąć przedsiębiorstwo. Cele mają zatem kluczowe znaczenie dla skuteczności organizacji i spełniają wiele funkcji. Po pierwsze, stanowią wskazówkę i nadają jednolity kierunek działaniom ludzi pracujących w organizacji; pozwalają wszystkim zrozumieć, dokąd organizacja zmierza. Po drugie, praktyka ustalania celów wpływa na planowanie, skuteczne wytyczenie celów sprzyja dobremu planowaniu, a to z kolei ułatwia ustalanie celów w przyszłości. Po trzecie, cele mogą być źródłem motywacji dla pracowników, zwłaszcza jeśli osiągnięcie celu może zostać nagrodzone oraz po czwarte, sprzyjają ocenie i kontroli. Oznacza to, że przyszłe wyniki będzie można ocenić na podstawie stopnia realizacji wytyczonych dziś celów⁸.

W badanych przedsiębiorstwach najczęściej można się spotkać z formułowaniem wizji, tworzy ją aż 94% badanych podmiotów. Choć ponad połowa ankietowanych formułuje misję (68%) i cele (62%), to wydaje się to jednak liczba niewystarczająca, zważywszy na ważność tych elementów dla procesu zarządzania strategicznego.

Kolejne pytanie dotyczyło uświadomienia pracowników odnośnie do wizji, misji i celów przedsiębiorstwa. Najczęściej, bo w 86% przypadków, pracownicy małych firm informowani są o wytyczonych celach przedsiębiorstwa. Dość często informowani są o misji przedsiębiorstwa (74%) oraz wizji (69%).

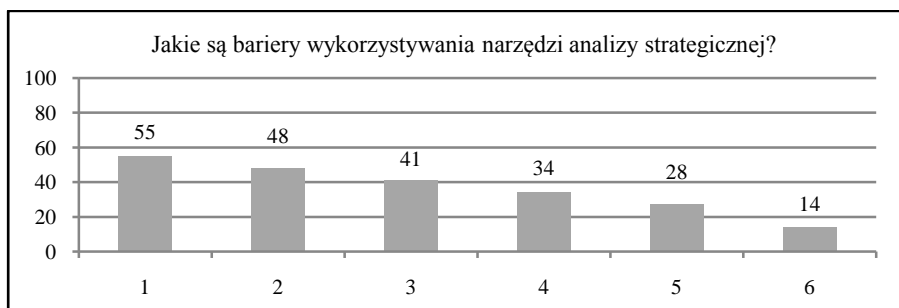
2.2. Analiza i planowania strategiczne w małym przedsiębiorstwie

W ramach drugiego bloku tematycznego, pierwsze zagadnienie miało na celu sprawdzenie poziomu wiedzy na temat przydatności narzędzi analizy strategicznej w małym przedsiębiorstwie. Mali przedsiębiorcy z wybranych narzędzi analizy strategicznej najczęściej wskazywali na wykorzystywany regularnie bilans strategiczny przedsiębiorstwa. Korzysta z niego 56% małych firm. Przedsiębiorstwa najrzadziej korzystają, bądź korzystały tylko w przeszłości, z analizy luki strategicznej. Na brak potrzeby stosowania takich narzędzi, jak mapa grup strategicznych, krzywa doświadczeń i analiza SWOT, wskazał co czwarty ankietowany. Odpowiedzi sugere-

⁷ Por. K. Oblój, *Strategia organizacji: w poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2006; Z. Pięrcionek, *Strategie rozwoju firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998; J. Penc, *Strategiczny system zarządzania: holistyczne myślenie o przyszłości, formułowanie misji i strategii*, Wyd. Placet, Warszawa 2001; J. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997.

⁸ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 200–203.

rują ogólnie, że wśród osób zarządzających małymi przedsiębiorstwami wiedza na temat narzędzi analizy strategicznej jest niedostateczna, stąd też są one rzadko wykorzystywane w procesie decyzyjnym. Wśród najczęściej wymienianych przyczyn braku zainteresowania narzędziami analizy strategicznej, mali przedsiębiorcy wskazywali niską ich przydatność w biznesie na taką skalę, dotychczasowe pozytywne doświadczenie w działalności opartej tylko na intuicji oraz brak czasu na korzystanie z tychże metod (rys. 2). Nasuwa się wniosek, że mali przedsiębiorcy nie doceniają możliwości, jakie niesie ze sobą wiedza i umiejętność stosowania narzędzi zarządzania strategicznego.



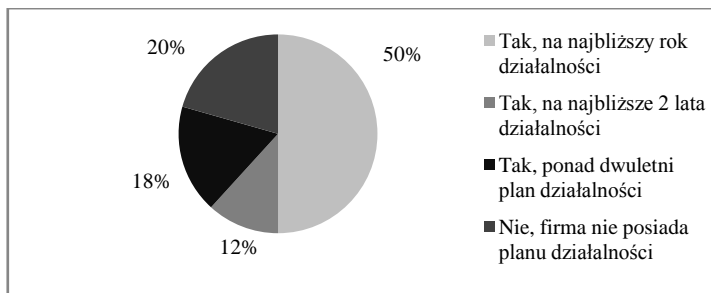
1 – niska przydatność narzędzi analizy strategicznej w tej wielkości przedsiębiorstwie; 2 – dotychczasowe, pozytywne doświadczenia w działalności opartej tylko na intuicji; 3 – brak czasu na wykorzystywanie tego typu narzędzi; 4 – brak wykwalifikowanej kadry znającej narzędzia analizy strategicznej; 5 – brak wiedzy nt. wykorzystania analizy strategicznej w planowaniu; 6 – niewystarczająca ilość środków na skorzystanie z usług firm doradczych.

Rysunek 2. Bariery wykorzystywania narzędzi analizy strategicznej

Źródło: opracowanie własne.

Kolejny obszar badań poruszany w artykule dotyczy procesu planowania w małej firmie. Wyniki badań wskazują, że stopień zaangażowania kadry kierowniczej w formułowanie planów działalności przedsiębiorstwa jest stosunkowo wysoki. Z danych przedstawionych na rysunku 3 wynika, że większość, bo aż 79% badanych przedsiębiorstw posiada plany działalności, w tym jednak zdecydowanie częściej można się spotkać z ich krótkim horyzontem czasowym, tj. na najbliższy rok (49%). Budzi wątpliwość, że 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.

Ponieważ 9 z 34 przedsiębiorców nie formułuje planów, zapytano ich o przyczyny takiego postępowania. Przedsiębiorcy najczęściej (56% odpowiedzi) wskazywali jako przyczynę 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%).



Rysunek 3. Proces planowania w małych przedsiębiorstwach

Źródło: Opracowanie własne.

Przedsiębiorców, którzy jednak te plany formułują zapytano, jakich obszarów one dotyczą, które sfery działalności są dla nich najważniejsze. Biorąc pod uwagę kryterium ważności obszarów planowania w przedsiębiorstwie, 84% 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 za konieczne, 28% jako ważne, 20% jako zbędne, a 4% jako niezbędne. Wyniki badań wskazują zatem, że najważniejszymi obszarami dla zarządzających małą firmą, obszarami, które bezwzględnie wymagają formułowania planów są finanse i sprzedaż. Najmniej istotne natomiast wydaje się być planowanie badań i rozwoju.

Kolejne pytanie miało na celu sprawdzenie czy tworzone plany są w pełni realizowane. Uzyskane wyniki badań pokazują, że zwykle efekty bieżącej działalności pokrywają się z założeniami dokumentów planistycznych, rzadko mają odmienny rezultat. W pełni realizowane są w 53% firm, częściowo w 33%, a 14% nie osiąga własnych zamiarów.

Przedsiębiorcy pytani o podejmowanie przez ich firmy działania rozwojowe w ostatnich latach deklarują realizację takich działań – 83% wskazań respondentów. Czy realizowane działania rozwojowe zakończyły się sukcesem? W opinii przedsiębiorców raczej tak. Tylko niewielka część działań rozwojowych nie doczekała się finału (7%), natomiast w 47% cele osiągnięto w pełni i w 46% – częściowo. Należy także wskazać, że wśród przedsiębiorstw, które zrealizowały swoje cele znajdują się te, które mają plany działalności, natomiast te, które ich nie sformułowały – nie zrealizowały swoich celów.

2.3. Charakter prowadzonej działalności a poziom wykształcenia właścicieli

Przesłanką tej części badań było sprawdzenie czy kierujący małymi przedsiębiorstwami mają odpowiednie kompetencje do sprawowania swojej funkcji. Na pytanie kto zarządza przedsiębiorstwem, 94% respondentów odpowiedziało, że właściciel, pozostała część, tj. 6% – kierowana jest przez zarząd. Żadna z badanych firm nie zatrudnia specjalisty od zarządzania w osobie menedżera. W związku z tym, że przedsiębiorstwa, głównie zarządzane są przez ich właścicieli, postanowiono sprawdzić ich wiedzę na temat zarządzania strategicznego.

Zdecydowana większość właścicieli małych firm ma wykształcenie wyższe (80% badanych), natomiast niewielką część stanowią osoby z wykształceniem ogólnym (8%), średnim zawodowym (6%), zasadniczym zawodowym (3%) oraz podstawowym (3%). Niestety charakter prowadzonej działalności nie pokrywa się z wykształceniem osoby zarządzającej przedsiębiorstwem. Zbieżność wykształcenia z wykonywanym zawodem dotyczy 41% przedsiębiorców, a ponad połowa, tj. 59% – wykonuje prace inne niż wyuczony.

Czy osoby zarządzające małymi firmami podnoszą swoje kwalifikacje menedżerskie po to, aby sprawnie zarządzać przedsiębiorstwem? Zaledwie 1/3 badanych właścicieli (35%) deklaruje podnoszenie swoich kwalifikacji menedżerskich dzięki uczestnictwu w specjalnych kursach i szkoleniach. Pozostała część, tj. 65% nie jest zainteresowana tym tematem.

Z powyższych odpowiedzi dotyczących osoby zarządzającej małym przedsiębiorstwem wnioskować można, że małe podmioty zarządzane są przez ich właścicieli, którzy choć mają wyższe wykształcenie, to ich wyuczony zawód nie pokrywa się w większości przypadków z charakterem prowadzonej działalności. Ponadto należy stwierdzić, że ich kompetencje do zarządzania przedsiębiorstwem mogą być ograniczone w związku z niskim udziałem właścicieli w szkoleniach podnoszących kwalifikacje menedżerskie.

Podsumowanie

Niniejszy artykuł poświęcono zagadnieniu zarządzania strategicznego w małych przedsiębiorstwach. Przedstawione wyniki badania ankietowego dostarczyły cennych informacji na temat zakresu realizacji tegoż zarządzania w małych przedsiębiorstwach podregionu bielskiego. Jak potwierdziły przeprowadzone badania, niestety kierujący podmiotami nie przywiązują wagi do tej dziedziny nauki i nie doceniają możliwości, jakie niesie ze sobą jej zastosowanie w praktyce.

Małe przedsiębiorstwa zarządzane są głównie przez ich właścicieli, którzy często nie mają wiedzy z zakresu zarządzania strategicznego. Ponadto nie widzą potrzeby stosowania długookresowych planów oraz strategii, tym bardziej jej dokumentowania. Generalnie, narzędzia analizy strategicznej są w nich rzadko wykorzystywane, najczęściej z powodu braku ich znajomości, a decyzje podejmowane są w wyniku działań operacyjnych, a nie strategicznych.

Biorąc jednak pod uwagę korzyści płynące z wiedzy na temat zarządzania strategicznego i umiejętności jej wykorzystania należałoby zachęcić małych przedsiębior-

biorców do zapoznania się z nimi. Małe przedsiębiorstwa muszą dziś podjąć trud profesjonalizacji analiz strategicznych po to, by uzyskać podstawy bardziej racjonalnych wyborów strategicznych. Szansą na to może być uczestnictwo w darmowych szkoleniach dla kierujących małymi firmami, które mogłyby przekonać przedsiębiorców do korzyści płynących z formułowania misji, wizji, celów, strategii oraz informować o sposobie ich tworzenia. Ponadto, konieczne jest zapewnienie, że wykorzystanie zarządzania strategicznego w firmie nie musi być kosztowne, nie ma konieczności angażowania specjalnego zespołu i wielkich środków. Analiza strategiczna w małym przedsiębiorstwie powinna dać odpowiedź na strategiczne pytania, czyli jak określać strategię rozwoju i konkurencji w ramach danego sektora działalności. Z bogatego zestawu metod i narzędzi analizy strategicznej należy wybrać te, które dostarczą niezbędnych informacji, a równocześnie są proste i nie wymagają profesjonalnego przygotowania osób posługujących się nimi. W związku z powyższym nasuwa się zalecenie uświadomienia małych przedsiębiorców o bezcenności wiedzy na temat zarządzania strategicznego. Zmiana mentalności i podejścia małych przedsiębiorców do procesu zarządzania strategicznego jest obecnie wręcz koniecznością. Małe przedsiębiorstwa powinny kreować swą przyszłość w coraz dłuższej perspektywie czasowej, tworząc koncepcje własnych strategii. Jest to warunek skutecznej adaptacji do przeobrażeń występujących w otoczeniu firmy.

STRATEGIC MANAGEMENT CONCEPT IN A SMALL COMPANY

Summary

This study has been devoted to the issue of strategic management in small business. It tries to answer the question about the scope of the process of strategic management in small business and the state of knowledge on issues pertaining to this process among entrepreneurs.

Translated by Irena Dudzik-Lewicka