

# Aleksandra Wąsowska

---

## Myślenie strategiczne w małych i średnich organizacjach

---

Problemy Zarządzania 12/1, 156-174

---

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

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

## Myślenie strategiczne w małych i średnich organizacjach

Nadesłany: 27.10.13 | Zaakceptowany do druku: 03.01.14

**Aleksandra Wąsowska\***

Artykuł analizuje sposoby myślenia strategicznego w małych i średnich organizacjach działających w Polsce. Omówiono podstawowe koncepcje teoretyczne opisujące myślenie strategiczne, powstałe na gruncie psychologii oraz nauk o zarządzaniu. Przedstawiono przegląd badań na temat procesu formułowania strategii oraz treści strategii w małych i średnich organizacjach. Zaprezentowano wyniki badania własnego dotyczącego poziomu planowania strategicznego, reprezentacji poznawczej konkurentów oraz sposobu artikulacji celów przez polskie firmy należące do sektora MSP. Sformułowano wnioski teoretyczne oraz rekomendacje dla menedżerów małych i średnich organizacji działających w Polsce.

Słowa kluczowe: strategia, planowanie, cele, sektor MSP.

## Strategic thinking in small and medium organizations

Submitted: 27.10.13 | Accepted: 03.01.14

The article analyses strategic thinking in small and medium organizations in Poland. Building upon the psychological and managerial literature, we discuss theoretical foundations of strategic thinking. We provide an overview of research on strategy formulation and strategy content in small and medium organizations. We present the results of empirical study focused on strategic planning, cognitive representation of competitors and articulation of goals by Polish companies from SME sector. In conclusion we present theoretical implementations and provide recommendations to managers of Polish SMEs.

Keywords: strategy, planning, goals, SME sector.

JEL: M10, M13

---

\* **Aleksandra Wąsowska** – dr, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Warszawski.

## 1. Wprowadzenie

Małe i średnie organizacje odgrywają kluczową rolę w większości gospodarek. W Polsce sektor MSP generuje 48% PKB, przy czym 30% PKB przypada na mikrofirmy, 8% na małe firmy, a 10% na firmy średnie<sup>1</sup>. Rozmiar sektora przedsiębiorstw mikro i małych, mierzony udziałem w wartości dodanej sektora przedsiębiorstw, jest w Polsce nieco niższy niż w krajach UE. Polskie mikroprzedsiębiorstwa wytwarzają 16% wartości dodanej przedsiębiorstw, w UE wskaźnik ten wynosi 22%. Dla małych firm wartości te wynoszą odpowiednio 13% w Polsce i 19% w UE (Tarnawa i Zadura-Lichota, 2012). Podobnie jak w innych UE, w Polsce najliczniejszą grupę podmiotów gospodarczych stanowią organizacje zatrudniające do 9 osób. W 2012 r. w Polsce działało 1,78 mln takich przedsiębiorstw, zatrudniając łącznie 3,54 mln osób (GUS, 2013).

Małe i średnie firmy doświadczają szczególnych ograniczeń strategicznych, związanych z niedoborem kompetencji menedżerskich, utrudnionym dostępem do kapitału, małą siłą przetargową w relacjach z dostawcami i odbiorcami, brakiem korzyści skali czy korzyści płynących z krzywej doświadczenia (Ebben i Johnson, 2005). Jak zauważają Glinka i Gulan (2012, s. 228), „rzadka dywersyfikacja, niewielka siła przetargowa czy brak możliwości prowadzenia wnikliwych analiz zwiększają niepewność codziennych działań i czynią firmę bardziej wrażliwą na zmiany w otoczeniu”. Podobnie jak w innych krajach UE, szanse przetrwania nowo powstałej firmy w Polsce są niewielkie. Pierwszy rok działalności przeżywa 78% firm, w drugim roku wskaźnik ten spada do 50%, a w piątym roku działalności wynosi już tylko 31% (Tarnawa i Zadura-Lichota, 2012).

Decydenci w małych i średnich organizacjach przekonani są często, że „prawdziwi przedsiębiorcy nie planują” (Posner, 1985). Biorąc pod uwagę fakt, że ich zasoby są skrajnie ograniczone, przedsiębiorcy i menedżerowie niewielkich organizacji uważają, że bardziej efektywnym sposobem ich wykorzystania jest zarządzanie operacyjne. Popularny jest ponadto pogląd, że formalne planowanie jest narzędziem odpowiednim jedynie dla dużych organizacji, a próby przeniesienia tej metody do małych organizacji skazane są na niepowodzenie. Jednocześnie badacze zauważają, że myślenie strategiczne jest niezbędne w każdej organizacji, niezależnie od jej wielkości (Sandberg, Robinson i Pearce, 2001), a formułowanie celów strategicznych i sposobów ich realizacji może zwiększyć szanse przetrwania nowo powstałych firm (Perry, 2001).

Celem niniejszego artykułu jest analiza sposobów myślenia strategicznego w małych i średnich organizacjach działających w Polsce. Omówione zostaną podstawowe koncepcje teoretyczne opisujące myślenie strategiczne, powstałe na gruncie psychologii oraz nauk o zarządzaniu. Przedstawiony zostanie przegląd badań na temat procesu formułowania strategii oraz treści strategii w małych i średnich organizacjach. Następnie przedstawione zostaną wyniki badania własnego, służącego odpowiedzi na następujące

pytania: Jaki jest poziom planowania w polskich organizacjach należących do sektora MSP? Jakie czynniki warunkują poziom planowania? W jaki sposób firmy należące do sektora MSP postrzegają się na tle konkurencji? W jaki sposób polskie firmy należące do sektora MSP artykułują swoje cele? W ostatniej części artykułu sformułowane zostaną wnioski teoretyczne oraz rekomendacje dla menedżerów małych i średnich organizacji działających w Polsce.

## 2. Myślenie o strategiczne w teoriach psychologicznych

Według Nosala i Bajcar (2004, s. 169) myślenie strategiczne „wyraża zdolność podmiotu do formułowania trafnych i wieloaspektowych ocen jako umysłowych wyznaczników tworzenia i wyboru programów działań perspektywicznych”. Innymi słowy, polega ono na formułowaniu, kompleksowej ocenie oraz wyborze przyszłych programów działania. Aby działania te były skuteczne w długim okresie, konieczne jest stworzenie zestawu możliwych sposobów postępowania, ale także „elastyczność w ich dostosowywaniu lub porzucaniu, stosownie do wymagań sytuacji”. Choć, jak zauważa Bajcar (2012), myślenie strategiczne jest przede wszystkim przedmiotem zainteresowania nauk o zarządzaniu, podkreślających organizacyjny wymiar tego pojęcia, to jest ono w rzeczywistości atrybutem jednostki, nie organizacji. Bajcar (2012), wykorzystując opracowaną przez siebie skalę SMiDS, zidentyfikowała różnice indywidualne w zakresie stylów myślenia i działania strategicznego. Autorka ta wyróżniła cztery style aktywności: *aktywistów*, cechujących się wysokimi wskaźnikami w zakresie działania, przy niskich wskaźnikach myślenia strategicznego; *myślicieli* (wysokie wskaźniki myślenia strategicznego, niskie wskaźniki behawioralne); *pasywistów* (niskie wskaźniki na wszystkich skalach myślenia i działania strategicznego), *strategów* (wysokie wskaźniki na wszystkich skalach myślenia strategicznego).

Myślenie strategiczne jest nierozdzielnie związane z myśleniem o przyszłości oraz formułowaniem celów. Tym dwóm obszarom psychologowie poświęcili szereg badań. Trope i Liberman (2010) wykazali, że reprezentacje umysłowe odległej przyszłości są bardziej abstrakcyjne niż przyszłości bliskiej, nawet w sytuacji, gdy zakres informacji dotyczący obu grup wydarzeń jest taki sam. Innymi słowy, czas postrzegany jest podobnie jak przestrzeń. Wydarzenia „odległe” widzimy w sposób rozmazany, wydarzenia „bliskie” dostrzegamy wyraźnie, z licznymi szczegółami. Ważny nurt badań psychologicznych dotyczył różnic indywidualnych w zakresie postaw wobec czasu. Zimbaro i Boyd (2009) wyróżnili sześć perspektyw postrzegania czasu: przeszłościowo-negatywna, przeszłościowo-pozytywna, terażniejsza fatalistyczna, terażniejsza hedonistyczna, przyszła oraz przyszła transcendentna. Nosal i Bajcar (2004), w swoim projekcie „Umysłowe reprezentacje czasu” stworzyli Skalę Orientacji Temporalnej AION-2000, obejmującej osiem wymiarów orientacji temporalnej (przeszłość, terażniejszość, przyszłość, teliczność, pla-

nowanie, szczegółowość, wykorzystywanie czasu, presja czasu) oraz sześć wymiarów osobistych koncepcji czasu (czas linearny, cykliczny, niekontrolowany, tajemniczy, iluzoryczny, destruktywny).

### 3. Myślenie strategiczne w naukach o zarządzaniu

Strategię definiować można na wiele sposobów. Von Neumann i Morgenstern (1944, s. 79), twórcy teorii gier, rozumieli strategię jako „plan, który określa, jakie decyzje będą podjęte w każdej możliwej sytuacji”. Z kolei Simon (1976), twórca koncepcji ograniczonej racjonalności zauważa, że „ciąg decyzji określających zachowanie w pewnych przedziałach czasu można nazwać strategią”. Porównanie tych dwóch definicji ilustruje jeden z podstawowych dylematów zarządzania strategicznego – czy strategia jest efektem racjonalnego planowania, popartego prognozowaniem przyszłości, czy też stanowi zbiór decyzji warunkowany czynnikami nieprzewidywalnymi (jak np. zmiany w otoczeniu) i nie zawsze racjonalnymi (jak emocje, motywacje, postawy decydentów). Ansoff (1991), jeden z twórców dyscypliny zarządzania strategicznego, twierdzi, że proces tworzenia strategii firmy, utożsamiany przez niego z planowaniem, jest racjonalny: polega na określeniu celów oraz wyborze najbardziej efektywnych działań zmierzających do realizacji tych celów. Quinn (1978) uważa natomiast, że proces tworzenia strategii jest fragmentaryczny, ewolucyjny, intuicyjny, a strategię firm zmieniają się w czasie, w wyniku drobnych, inkrementalnych działań i decyzji. Mintzberg i Waters (1985) definiują strategię jako wzorec w strumieniu decyzji. Ich zdaniem strategia „wyłania się” w miarę jak najbardziej skuteczne taktyki i decyzje menedżerów stają się znane strategom.

Większość decyzji strategicznych w organizacjach podejmowana jest w warunkach niepewności. Niepewność definiowana jest w literaturze jako „brak wiedzy w procesie podejmowania decyzji” (Duncan, 1972), złożoność (Galbraith, 1973), nieprzewidywalność (Cyert i March, 1963). Część autorów postrzega niepewność jak obiektywny wymiar otoczenia, inni rozumieją ją jako wynik subiektywnego postrzegania i interpretacji rzeczywistości. Miliken (1987) wskazuje na trzy rodzaje niepewności: dotyczącą stanu, efektu oraz odpowiedzi. Niepewność stanu (*state uncertainty*) dotyczy braku możliwości zrozumienia lub przewidzenia stanu otoczenia ze względu na niedobór informacji lub niezdolność do zrozumienia relacji między elementami otoczenia („Co się dzieje lub co się będzie działo w moim otoczeniu?”). Niepewność efektu (*effect uncertainty*) dotyczy niejasnego wpływu zmian w otoczeniu na organizację („W jaki sposób to, co dzieje się w otoczeniu, wpłynie na moją organizację?”). Niepewność reakcji (*response uncertainty*) ma miejsce wtedy, gdy decydenci nie wiedzą, jakie mają opcje działania w obliczu zmian w otoczeniu lub nie są w stanie przewidzieć konsekwencji wyboru poszczególnych opcji („Jak powinniśmy odpowiedzieć na to, co dzieje się w otoczeniu?”).

Współcześnie badacze strategii organizacji, odrzucając klasyczne przesłanki szkoły „planistycznej”, w tym założenie o racjonalności decydenta, doceniają rolę planowania strategicznego jako narzędzia zarządzania niepewnością. Obłój (2010, s. 13) definiuje strategię jako „spójną koncepcję działania opartą na niewielu kluczowych i wzajemnie uzupełniających się wyborach, które pozwalając na wykorzystanie szans lub zbudowanie przewagi konkurencyjnej mają zapewnić osiągnięcie ponadprzeciętnych wyników”. Jednocześnie autor ten zauważa, że „planowanie strategiczne nie umarło (...) Każda firma po prostu musi wspierać budowę swojej strategii rzetelnym planowaniem, a im większa jest firma, tym większa generalnie rola planowania” (Obłój, 2007, s. 82).

Jak zauważa Obłój (2011): „Najczęstszym błędem w budowie strategii jest brak koncentracji, przejawiający się w formułowaniu zbyt wielu celów do realizacji w danym czasie”. Warto zatem wziąć pod uwagę różnice indywidualne przejawiające się w strategiach określania celów. *Strategia przedziałowa*, związana z szerokimi obszarami akceptacji (Wieczorkowska, 1992; za: Wieczorkowska-Wierzbńska, 2011) polega na równoległej (symultanicznej) realizacji wielu celów. *Strategia punktowa* polega na sekwencyjnej realizacji celów. Punktowe (precyzyjnie określone) cele związane z bardziej szczegółowym planowaniem ułatwiają podejmowanie decyzji, zwiększają wytrwałość, ale mogą zmniejszać elastyczność działania, czego skutkiem może być na przykład ignorowanie szans pojawiających się w otoczeniu. Przedziałowe cele pozwalają na elastyczne dopasowywanie się do zmian i są lepsze od punktowych w zmieniającym się bardzo dynamicznie środowisku, co pokazano np. badając związek między szczegółowością planowania a wynikami ekonomicznymi w sferze biznesu. Związek ten był dodatni dla firm działających w przewidywalnym otoczeniu, zaś ujemny dla tych, które prowadziły swoje interesy w nieprzewidywalnym środowisku (Frederickson i Michel, 1984; za: Wieczorkowska-Wierzbńska, 2011).

#### 4. Sposób tworzenia strategii w małych i średnich organizacjach

Badania wykazują, że strategie niewielkich organizacji różnią się od strategii dużych firm (Fiegenbaum i Karnani, 1991). Małe organizacje preferują strategie niszowe, oferują zwykle bardziej ograniczony zakres produktów niż duże firmy (Kraus, Reiche i Resche, 2007). Wykorzystują one raczej strategię penetracji rynku i rozwoju produktu niż dywersyfikacji lub rozwoju rynku. W literaturze przeważa pogląd, że małe organizacje powinny unikać bezpośredniej konkurencji z dużymi firmami poprzez zajmowanie nisz rynkowych (definiowanych w kategoriach produktu, grupy docelowej lub technologii) (Fiegenbaum i Karnani, 1991). Nisze zajmowane przez małe firmy są często nieatrakcyjne dla większych organizacji ze względu na niewielką wartość rynku i stosunkowo wysoki poziom kosztów stałych związanych z ich obsługą.



Wybór strategii niszowych wynika również z faktu, iż koncentrując się na wąskim zakresie produktów, małe firmy są w stanie zbudować przewagę konkurencyjną (opartą na wysokiej jakości, bliskim kontakcie z klientem). Elastyczność decyzyjna i bliskość z klientem, właściwe dla małych firm stosujących strategię niszową, sprzyjają z kolei generowaniu innowacji (Kraus i in., 2007). Ograniczeniem strategii koncentracji jest nadmierna zależność od kilku produktów i wynikający z niej brak dywersyfikacji ryzyka.

Badania prowadzone w obszarze zachowań organizacyjnych sugerują, że konfiguracja organizacyjna (czyli formalna i nieformalna struktura organizacji) oraz cechy menedżerów mogą stanowić źródło przewagi konkurencyjnej małych organizacji. Neilsen (1974) wykazał na przykład, że w małych firmach poszczególne działy są bardziej zintegrowane, co zwiększa poziom synergii wewnątrzorganizacyjnych i obniża czas reakcji na zmiany w otoczeniu. McClelland (1965) sugeruje natomiast, że menedżerów małych organizacji cechuje wysoka potrzeba osiągnięć.

Wymieniwszy wspólne cechy małych organizacji należy podkreślić, że w obrębie tej grupy przedsiębiorstw występują znaczne różnice. Smith (1967) wyróżnia przedsiębiorców poszukujących szans (*opportunistic entrepreneurs*) i przedsiębiorców-rzemieślników. March (1991) wyróżnia z kolei firmy nastawione na eksplorację, poszukujące nowych źródeł uczenia się, oraz firmy nastawione na eksploatację, skupione na optymalizacji bieżącej pozycji konkurencyjnej. Carland, Hoy, Boulton i Carland (1984) wprowadzają rozróżnienie na biznesy przedsiębiorcze (*entrepreneurial ventures*), których celem jest wzrost, a w długim okresie dominacja rynku dzięki innowacjom produktowym, procesowym czy organizacyjnym, oraz małe biznesy (*small business ventures*), które nie angażują się w działania innowacyjne i marketingowe, a za cel mają zapewnienie wygodnego, dostatniego bytu właścicielom. Firmy przedsiębiorcze są silniej zorientowane na cel i mają silniejszą orientację przyszłościową (Carland i in., 1984) niż małe biznesy.

Podobną klasyfikację stosują Covin i Slevin (1989, s. 77), wyróżniając dwa typy organizacji – przedsiębiorcze i konserwatywne. Firmy przedsiębiorcze to takie, w których kluczowych menedżerów cechuje „przedsiębiorczy styl, odzwierciedlony w decyzjach strategicznych i podejściu do zarządzania operacyjnego”. Firmy przedsiębiorcze wyróżnia postawa strategiczna podobna do tej, którą posiadają firmy należące do kategorii „innowatorów” z typologii Milesa i Snowa (1978). Postawę tę, zwaną orientacją przedsiębiorczą (*entrepreneurial orientation*), cechuje skłonność do ryzyka, innowacyjność i proaktywność (Lumpkin i Dess, 1996). Z kolei firmy konserwatywne cechuje awersja do ryzyka, inercja i reaktywność (Covin, Slevin i Schultz, 1994), co czyni je podobnymi do „obrońców” z typologii Milesa i Snowa (1978)<sup>2</sup>.

Badania dowodzą, że sposób myślenia o przyszłości i formułowania strategii w małych firmach odbiega od modeli opisywanych w podręcznikach zarządzania strategicznego (McCarthy, 2003). W małych organizacjach głównym strategiem i decydentem jest przedsiębiorca. Odpowiada on za

formułowanie oraz wdrażanie wizji, misji, celów strategicznych (Analoui i Karami, 2003). Szczególną cechą procesu formułowania i wdrażania strategii w małych organizacjach jest zatem silna zależność przebiegu tych procesów od osobistych celów, postaw, cech psychologicznych i orientacji strategicznej przedsiębiorcy (McKenna, 1996; Kraus, 2007). Ze względu na ograniczenia zasobowe MSP nie mają zwykle wyspecjalizowanych działów zajmujących się analizą rynku (Johnson i Scholes, 1997). Proces formułowania strategii w tych organizacjach bazuje zwykle na doświadczeniu, intuicji lub po prostu zgadywaniu (Kraus i in., 2007).

W przypadku małych firm stosunkowo rzadko używa się terminu „formułowanie strategii” (*strategy making*). Dominuje pojęcie „planowania” (Verreynne i Meyer, 2010). Planowanie w małych firmach wyróżnia się elastycznością i brakiem formalizacji, a także krótkim horyzontem czasowym (Jones, 1982). Krótkookresowe planowanie w małych organizacjach wynika z braków kompetencyjnych, niedoborów zasobowych, lecz także z dużej nieprzewidywalności otoczenia.

Zgodnie z teorią cyklu życia, planowanie w małej firmie ewoluuje od prostego planowania finansowego i budżetowania przez planowanie polegające na prognozowaniu i przewidywaniu ku formalnemu planowaniu strategicznemu. Ponadto, jak zauważają Karagozoglou i Lindell (1998), w małych organizacjach formalne planowanie nie istnieje aż do punktu, w którym organizacja osiąga pewną „wielkość krytyczną”.

Perry (2001), wykazał, że chociaż generalny poziom planowania strategicznego w małych firmach jest niski, firmy, które odniosły sukces, podejmowały więcej działań planistycznych niż firmy, które upadły. Schwenk i Shrader (1993) wykazali w swojej metaanalizie, że planowanie strategiczne pozytywnie koreluje z sukcesem finansowym firmy. Ponadto sprzyja ono długofalowemu myśleniu, zmniejsza poziom koncentracji na szczegółach związanych z działalnością operacyjną oraz tworzy strukturę dla identyfikacji i oceny alternatyw strategicznych. Matthews i Scott (1995) dowiedli, że planowanie obniża postrzegany poziom niepewności w organizacji.

Planowanie może mieć charakter sformalizowany lub nieformalny. Minimalna formalizacja oznacza na przykład, że plan istnieje jako wizja rozwoju firmy, jedynie w głowie przedsiębiorcy. Sformalizowany plan strategiczny może przyjmować różne formy (Lyles, Baird, Orris i Kuratko, 1993). Uproszczeniem planu strategicznego jest biznesplan, wykorzystywany zwykle jako narzędzie warunkujące pozyskiwanie zewnętrznych środków finansowych. Jak zauważa Frederickson (1984), formalizacja procesu planistycznego niewiele mówi o samym przebiegu i znaczeniu tego procesu. Możliwe jest na przykład posiadanie sformalizowanego systemu planistycznego, który jednak nie wiąże się z rzeczywistym, kompleksowym myśleniem strategicznym. Z drugiej strony strategiczne myślenie nie zawsze wymaga formalizacji w postaci spisanego dokumentu.

Badania wykazują jednak, że formalizacja procesu planowania, której efektem może być dokument – plan strategiczny lub biznesplan, ma korzystny



wpływ na wyniki i rozwój małych organizacji (Castrogiovanni, 1996). Jak wskazują Lyles i inni (1993), formalne planowanie sprzyja lepszemu zrozumieniu biznesu i identyfikacji alternatyw strategicznych. Delmar i Shane (2003) wykazali, że nowo powstałe firmy stosujące formalne planowanie miały wyższe współczynniki przetrwania. Lyles i inni (1993) dowiedli, że zaawansowane i szczegółowe zarządzanie strategiczne sprzyja wzrostowi firmy. Jednocześnie O’Gorman i Doran (1999) wykazali, że sformalizowana (spisana) wizja i misja nie mają związku z wynikami małych organizacji.

W badaniach dotyczących uwarunkowań planowania pytano o to, z czego wynikają różnice w podejściu do planowania. To, czy firma wykorzystuje zaawansowane instrument zarządzania strategicznego, zależy w dużej mierze od wcześniejszych doświadczeń przedsiębiorcy (Berry, 1998). Gibbons i O’Connor (2005) wykazali ponadto, że firmy przedsiębiorcze stosują bardziej sformalizowane metody planowania niż firmy konserwatywne. Sprzyjają one uczeniu się otoczenia oraz rozpoznawaniu własnych umiejętności. Podobnie Matthews i Scott (1995) wykazali, że firmy przedsiębiorcze stosują bardziej zaawansowane i rozbudowane planowanie strategiczne i operacyjne niż małe biznesy. W obu grupach firm zasięg i poziom zaawansowania planowania (zarówno operacyjnego, jak i strategicznego) spadał wraz ze wzrostem niepewności otoczenia. Interpretując ten wynik, autorzy zauważyli, że chociaż przedsiębiorcy doświadczają niższej niepewności reakcji (ponieważ w większym stopniu czują, że są w stanie swoimi działaniami wywierać wpływ na otoczenie), to nie są całkowicie odporni na wzrost niepewności stanu. W obliczu braku możliwości zrozumienia lub przewidzenia stanu otoczenia firmy przedsiębiorcze (podobnie jak małe biznesy) obniżają zasięg planowania. Matthews i Scott (1995) sugerują, że przedsiębiorcy są szczególnie świadomi ulotności szans, pojawiających się w szybko zmieniającym się otoczeniu. W warunkach dużej niepewności otoczenia planowanie, absorbujące uwagę przedsiębiorcy, mogłoby skutkować utratą szansy. Obniżenie zakresu planowania może być zatem dla przedsiębiorców adaptacyjną reakcją na turbulencje w otoczeniu. Matthews i Scott (1995) podkreślają, że dla przedsiębiorczych start-upów, nastawionych na innowacje produktowe, procesowe i organizacyjne, niepewność otoczenia jest raczej normą niż stanem wyjątkowym. Stąd, choć przedsiębiorcze start-upy planują więcej niż małe biznesy, to ogólny poziom planowania jest w tych firmach niski.

## **5. Myślenie strategiczne w małych i średnich organizacjach w Polsce – pytania i hipotezy badawcze**

Jak zauważają Glinka i Gulan (2012), dyscyplina nauk o zarządzaniu przez lata rozwijała się w odpowiedzi na wyzwania stojące przed dużymi firmami. Nurt badań nad przedsiębiorczością i small businessem jest stosunkowo młody. Z tego powodu literatura dotycząca uwarunkowań tworzenia strategii w małych organizacjach zawiera istotne luki. Po pierwsze,

badania poświęcone temu zagadnieniu prowadzone były przede wszystkim w wysokorozwiniętych gospodarkach zachodnich. Istnieje zatem potrzeba weryfikacji istniejących koncepcji teoretycznych warunkach instytucjonalnych właściwych dla gospodarek wschodzących i posttransformacyjnych. Po drugie, większość badań nad myśleniem strategicznym w organizacjach osadzona jest na gruncie nauk o zarządzaniu (Bajcar, 2012). W ostatnich latach w literaturze z zakresu zarządzania strategicznego pojawiają się liczne głosy dotyczące konieczności uwzględnienia w badaniach organizacji perspektywy psychologicznej (Powell, Lovallo i Fox, 2011).

W Polsce obszerne badania poświęcone małym i średnim przedsiębiorstwom prowadzi PARP (Tarnawa i Zadura-Lichota, 2012). Służą one jednak nie tyle testowaniu teorii, ile kompleksowemu opisowi kondycji sektora MSP. Analizy PARP wskazują, że polskie małe i średnie firmy w niewielkim stopniu wykorzystują planowanie strategiczne, a głównym narzędziem wspierającym ich procesy decyzyjne jest intuicja (Orłowski, Pasternak, Flaht i Szubert, 2010). Jednocześnie w raportach PARP formułowana jest sugestia, że warunkiem wzrostu firm przedsiębiorczych jest zdolność do wykorzystania zaawansowanych narzędzi planowania strategicznego przy jednoczesnym utrzymaniu elastyczności działania właściwej dla niewielkich, młodych organizacji.

Niniejsze badanie ma na celu wypełnienie luki literaturowej poprzez analizę myślenia strategicznego w małych i średnich organizacjach działających w Polsce. Badanie osadzone jest na gruncie nauk o zarządzaniu, uwzględniając równocześnie dorobek psychologii. Badanie ma na celu zwłaszcza odpowiedź na następujące pytania: Jaki jest poziom planowania w polskich organizacjach należących do sektora MSP? Jakie czynniki warunkują poziom planowania? W jaki sposób firmy należące do sektora MSP postrzegają się na tle konkurencji? W jaki sposób polskie firmy należące do sektora MSP artykułują swoje cele?

Jak zauważają Mintzberg i Waters (1982), myślenie strategiczne młodych organizacji bazuje na trybie „przedsiębiorczym”, który – w miarę jak organizacja dojrzeje – zostaje zastąpiony trybem „planistycznym”. Zgodnie z teorią cyklu życia organizacji myślenie „planistyczne” ewoluuje od prostych planów budżetowych ku formalnym, kompleksowym planom strategicznym, obejmującym kluczowe obszary organizacji. Na tej podstawie sformułować można następującą hipotezę: **Hipoteza 1. Im większa jest organizacja, tym wyższy jest jej poziom planowania.**

Jak wskazują Smith (1967) oraz Carland i inni (1984), populacja małych i średnich firm jest niejednorodna. Występują w niej zarówno firmy nastawione na wzrost, innowacyjne, skłonne do ryzyka i proaktywne (Covin i Slevin, 1989), jak też firmy konserwatywne, nastawione na przetrwanie, niesklonne do innowacji. Biorąc pod uwagę zróżnicowanie postaw przedsiębiorców, w odniesieniu do polskich małych i średnich przedsiębiorstw sformułować możemy następującą hipotezę: **Hipoteza 2. Orientacja przedsiębiorcza nie zależy od wielkości firmy.**

Matthews i Scott (1995) zauważają, że orientacja przedsiębiorcza organizacji związana jest z wyższą motywacją do realizacji zadań i silniejszym poczuciem kontroli nad otoczeniem. Badania prowadzone na spółkach amerykańskich (Matthews i Scott, 1995) oraz irlandzkich (Gibbons i O'Connor, 2005) wskazywały, że firmy przedsiębiorcze (w odróżnieniu od konserwatywnych) miały bardziej rozbudowane procesy planowania. Na tej podstawie sformułować można następującą hipotezę: **Hipoteza 3. Poziom planowania jest pozytywnie związany z orientacją przedsiębiorczą organizacji.**

Badania pokazują, że duże przedsiębiorstwa, w odpowiedzi na wzrost niepewności otoczenia, wzmagają procesy planowania (Lindsey i Rue, 1980). W małych organizacjach, ograniczenia zasobowe (dotyczące zarówno czasu, jak i finansów) zmniejszają skłonność menedżerów do takiej odpowiedzi. Matthews i Scott (1995) zauważyli, że małe organizacje (zarówno te o charakterze przedsiębiorczym, jak i konserwatywne „małe biznesy”) w warunkach niepewności obniżają poziom planowania. Na tej podstawie sformułować można następującą hipotezę: **Hipoteza 4. Poziom planowania jest negatywnie związany z poziomem odczuwania kryzysu przez organizację.**

W obliczu kryzysu gospodarczego, poziom realizacji strategii zależy w dużej mierze od czynników zewnętrznych, leżących poza kontrolą decydenta. W takich warunkach precyzyjna, „punktowa” strategia formułowania celów prowadzić może do rozbieżności między oczekiwaniami decydenta a rzeczywistością. Wyższą efektywność zapewni w takiej sytuacji „przedziałowa” strategia formułowania celów (Wieczorkowska-Wierzbńska, 2010). Badania dotyczące związku między szczegółowością planowania a wynikami finansowymi wykazały, że zależność ta jest dodatnia w przypadku firm działających w otoczeniu przewidywalnym i ujemna dla firm działających w otoczeniu nieprzewidywalnym (Frederickson i Michel, 1984). Na tej podstawie sformułować można następującą hipotezę: **Hipoteza 5. Firmy odczuwające kryzys zwiększają liczbę celów rynkowych i finansowych (stosując przedziałowe strategie wyboru celów).**

## 6. Metoda badania

### Próba<sup>3</sup>

Ankiety wypełniło 118 spośród 127 firm należących do sektora MSP, uczestniczących w programie prowadzonym przez Altkom Akademię, co daje stopień realizacji próby ponad 92%. Próba składała się z 11 firm średnich (9% wszystkich firm), 22 firm małych (19%), 34 mikroprzedsiębiorstw (29%) oraz 41 firm jednoosobowych (samozatrudnionych) (35%). W przypadku 10 firm brakowało danych pozwalających na ustalenie kategorii firmy.

### Sposób operacjonalizacji zmiennych

*Poziom planowania* w firmach określany był za pomocą odpowiedzi na pytanie zamknięte: „W mojej firmie...” z opcjami przedstawionymi w tabeli 1.

Odpowiedzi	Częstość	Procent	Procent ważnych	Procent skumulowany
1. Nie odczuwamy potrzeby planowania	7	5,9	6,4	6,4
2. Planowanie jest przeprowadzone głównie na potrzeby kontroli działań	23	19,5	20,9	27,3
3. Plany są skoncentrowane na wizjach rozwoju firmy	24	20,3	21,8	49,1
4. Planowanie dotyczy wszystkich aspektów działalności i obejmuje także długie okresy	56	47,5	50,9	100,0
RAZEM	110	93,2	100,0	
5. brak odpowiedzi	8	6,8		

Tab. 1. Poziom planowania. Źródło: opracowanie własne.

*Orientacja przedsiębiorcza* jest złożonym konstruktem, obejmującym skłonność do ryzyka, innowacyjność, proaktywność (Covin i Slevin, 1986), a w nowszych interpretacjach także autonomię i agresywność strategiczną (Lumpkin i Dess, 1996). W niniejszym badaniu orientacja przedsiębiorcza mierzona była za pomocą skali przedstawionej w tabeli 2.

Współczynnik alfa Cronbacha dla opisywanej skali wynosił 0,724. Po usunięciu pytania 3. Poziom alfa Cronbacha wyniósł 0,752. Rzetelność skali (obejmującej ostatecznie pytania 1, 2, 4, 5, 6) można zatem uznać za satysfakcjonującą. Średnia wartość zmiennej orientacja przedsiębiorcza wyniosła 3,35 przy medianie równej 3,4, odchyleniu standardowym równym 0,82, minimum wynoszącym 1,2 i maksimum równym 5.

*Poziom odczuwania kryzysu* określany był za pomocą pytania: „Czy odczuwasz kryzys w twojej branży? (w skali 1–5)”. 12,7% badanych spółek oceniło swój poziom odczuwania kryzysu na poziomie 1 (najniższym), 19,5% na poziomie 2, 19,5% na poziomie 3, 22% na poziomie 4, 23,6% na poziomie 5.

*Strategia przedziałowa w formułowaniu celów* była określania przez liczbę celów. W pytaniu: „Jakie są cele rynkowe twojej firmy?” respondentom prezentowano 13 przykładowych celów rynkowych (poprawa jakości, poprawa poziomu obsługi klientów, poprawa wizerunku firmy na rynku, skrócenie czasu reakcji na zmiany rynkowe, wzrost wielkości sprzedaży, zwiększenie port folio produktów, zwiększenie zasięgu działania, obniżenie jakości, ograniczenie kosztów promocji, ograniczenie lub zmiana port folio produktów, zmiana polityki cenowej, zmniejszenie zasięgu działania, przetrwanie czasu kryzysu), prosząc o wskazanie celów charakterystycznych dla ich firmy.

Przy każdym z celów respondenci zaznaczali „tak”, „nie” lub „nie wiem”. Podobnie określano liczbę celów finansowych, prezentując 13 przykładowych celów finansowych (poprawa płynności finansowej, zwiększenie zdolności kredytowej, zwiększenie stabilności przychodów, uzyskanie konkurencyjnego

	<b>1 na skali oznacza</b>	<b>Zakreśl jedną z cyfr</b>	<b>6 na skali oznacza</b>
1. Moja firma	Zwykle unika bezpośredniej walki z konkurencją, przyjmując postawę „Żyj i daj żyć innym”	1—2—3—4—5—6 9 [Nie wiem]	Zwykle dąży do wyeliminowania konkurencji
2. Konkurencja	Swoimi działaniami wymusza na nas zmiany	1—2—3—4—5—6 9 [Nie wiem]	Jest przez nas zmuszana do reakcji na nasze posunięcia
3. Moja firma jako pierwsza wprowadza nowe produkty/usługi/technologie/administracyjne innowacje	Bardzo rzadko	1—2—3—4—5—6 9 [Nie wiem]	Bardzo często
4. Moja firma preferuje	Mniej ryzykowne projekty (z pewnym, choć niezbyt dużym zyskiem)	1—2—3—4—5—6 9 [Nie wiem]	Ryzykowne projekty z szansą na duży zysk
5. W mojej firmie uważa się, że lepsze efekty przynosi zmiana	Stopniowe (ewolucyjne)	1—2—3—4—5—6 9 [Nie wiem]	Duże i zdecydowane (rewolucyjne)
6. Gdy trzeba podjąć decyzję w warunkach dużej niepewności, w mojej firmie ceniona jest	Ostrożność i odwlekanie decyzji („wait-and-see”), aby nie narażać się na popełnienie kosztownych błędów	1—2—3—4—5—6 9 [Nie wiem]	Odwaga i szybkość decydowania, nawet jeśli poziom ryzyka jest znaczny

Tab. 2. Skala orientacji przedsiębiorczej. Źródło: opracowanie własne.

poziomu kosztów, wzrost przychodów ze sprzedaży, zwiększenie stopnia zróżnicowania źródeł przychodów, wzrost rentowności, poprawa wskaźnika rotacji należności, wydłużenie terminów płatności zobowiązań, obniżenie kosztów, zaciągnięcie kredytu, zmiana polityki cenowej, utrzymanie aktualnego poziomu płynności finansowej i rentowności). „Przedziałowość” strategii formułowania celów mierzono liczbą wskazanych celów rynkowych i finansowych. Średnia liczba celów rynkowych wyniosła 6,15 przy odchyleniu standardowym równym 2,16. Średnia liczba celów finansowych wyniosła 6,86 przy odchyleniu standardowym równym 2,89.

*Reprezentacja poznawcza konkurencji* określana była za pomocą pytań: „Czy potrafisz określić swojego głównego konkurenta (firma, która rywalizuje z twoją firmą na obszarze twojego działania)? Jak oceniasz zasoby twojej firmy z porównaniu z konkurencją?”. Respondenci w skali 1–5 oceniali zasoby własnej firmy oraz zasoby konkurencji (w podziale na: zasoby ludzkie, finansowe, rzeczowe, informacyjne). W przypadku, gdy nie potrafili określić głównego konkurenta, respondenci odpowiedzieć mieli jedynie na pytanie dotyczące własnej firmy.

Dodatkowo w ankiecie zadano pytanie otwarte dotyczące kluczowych wskaźników efektywności (*key performance indicators*, dalej KPI). Pytanie brzmiało: „Podaj podstawowe wskaźniki działalności twojej firmy, które są monitorowane (KPI – *key performance indicators*) i określ jak często są monitorowane?”.

## 7. Wyniki badania

**Hipoteza 1. Im większa jest organizacja, tym wyższy jest jej poziom planowania.** Deklarowany przez respondentów poziom planowania określić można jako stosunkowo wysoki. Jedynie 6% firm deklarowało brak potrzeby planowania. W 51% firm planowanie dotyczy wszystkich aspektów działalności i obejmuje także długie okresy. Jednocześnie nie zaobserwowano istotnych różnic w poziomie planowania między grupami przedsiębiorstw o różnej wielkości (działalność jednoosobowa, mikroprzedsiębiorstwo, mała firma, średnia firma) – por. tabela 3. Tym samym, nie potwierdzono hipotezy 1.

**Hipoteza 2. Orientacja przedsiębiorcza nie zależy od wielkości firmy.** Nie zaobserwowano istotnych różnic w poziomie orientacji przedsiębiorczej między grupami przedsiębiorstw o różnej wielkości (por. tabela 3). Hipoteza 2. została zatem potwierdzona.

**Hipoteza 3. Poziom planowania jest pozytywnie związany z orientacją przedsiębiorczą organizacji.** Analiza wykazała istotną statystycznie korelację ( $r = 0,342$ ,  $p < 0,001$ ,  $N = 106$ ) między poziomem planowania a orientacją przedsiębiorczą, co potwierdza hipotezę 3.

**Hipoteza 4. Poziom planowania jest negatywnie związany z poziomem odczuwania kryzysu przez organizację.** Korelacja między poziomem planowania a poziomem odczuwania kryzysu, przewidywana przez hipotezę 4., okazała się nieistotna statystycznie.



Typ przedsiębiorstwa		EO	Plan
Firma jednoosobowa	Średnia	3,21	3,12
	N	39	40
	Odchylenie standardowe	0,74	1,09
Mikroprzedsiębiorstwo	Średnia	3,31	3,14
	N	31	29
	Odchylenie standardowe	0,88	0,92
Mała firma	Średnia	3,57	2,95
	N	22	21
	Odchylenie standardowe	0,95	0,97
Średnia firma	Średnia	3,30	3,82
	N	11	11
	Odchylenie standardowe	0,71	0,60
Ogółem	Średnia	3,32	3,17
	N	103	101
	Odchylenie standardowe	0,83	0,99

Tab. 3. Orientacja przedsiębiorcza i poziom planowania w badanych firmach. Źródło: opracowanie własne.

**Hipoteza 5. Firmy odczuwające kryzys zwiększają liczbę celów rynkowych i finansowych (stosując przedziałowe strategie wyboru celu).** Wśród celów rynkowych wskazywanych przez badane firmy dominowały cele ofensywne, tj. wzrost wielkości sprzedaży, poprawa jakości, poprawa poziomu obsługi klientów, poprawa wizerunku firmy na rynku. Najmniej istotne dla badanych firm były cele defensywne, tj. obniżenie jakości, zmniejszenie zasięgu działania, ograniczenie lub zmiana portfolio produktów. Najistotniejszymi celami finansowymi były: zwiększenie stabilności przychodów, wzrost przychodów ze sprzedaży, wzrost rentowności, zwiększenie stopnia zróżnicowania źródeł przychodów, poprawa płynności finansowej. Do najmniej istotnych celów należały: zaciągnięcie kredytu, wydłużenie terminów płatności zobowiązań, zmiana polityki cenowej.

Analiza wykazała istotną statystycznie korelację między poziomem odczuwania kryzysu a „przedziałowością” strategii formułowania celów rynkowych i finansowych, co potwierdza hipotezę 5. Im silniejsze odczuwanie kryzysu, tym większa liczba zakreślonych celów rynkowych ( $r = 0,19$ ;  $p = 0,035$ ;  $N = 118$ ) i celów finansowych ( $r = 0,23$ ;  $p = 0,014$ ;  $N = 117$ ).

Jedynie 65 z badanych 118 firm określiła KPI. Na uwagę zasługuje fakt, że większość podawanych wskaźników miała charakter generyczny i dotyczyła

podstawowych wskaźników finansowych (np. rentowność sprzedaży, EBIT, poziom rotacji należności). Wskaźniki te w niewielkim stopniu pozwalają na kontrolowanie poziomu realizacji strategii i monitorowanie istotnych dla danego biznesu relacji. Jedynie 37 firm podało wśród KPI wskaźniki pozafinansowe (np. poziom satysfakcji klienta, mierzony na podstawie określonych ankiet lub liczby reklamacji).

W pytaniu o ocenę zasobów własnych i zasobów konkurencji, zasoby konkurencji oceniła mniej niż połowa firm (w zależności od typu zasobu od 49 do 54 firm). Na uwagę zasługuje jednak fakt, że wśród nich jedynie 33 firmy potrafiły wskazać nazwę głównego konkurenta (lub głównych konkurentów). Pozostałe zamiast nazwy konkurenta podawały odpowiedzi pozorne (np. „inne jednoosobowe działalności gospodarcze”, „inne firmy o podobnym profilu działalności”). Wartości łącznej postrzeganej przewagi (tj. różnica między oceną zasobów własnych i zasobów konkurencji) okazały się ujemne dla firm jednoosobowych, mikroprzedsiębiorstw oraz małych firm, co oznacza, że badane firmy oceniały swoje wyposażenie w zasoby jako gorsze niż u konkurencji. Jedynie w przypadku średnich firm postrzegana przewaga nad konkurencją okazała się dodatnia. We wszystkich grupach firm najwyższą ocenianą kategorią zasobów własnych były zasoby informacyjne. Najślabiej ocenianą kategorią były zasoby finansowe.

## 8. Wnioski

Deklarowany poziom planowania w badanych organizacjach okazał się stosunkowo wysoki, niezależnie od wielkości firmy. Interpretując ten wynik, wskazać należy jednak na możliwą rozbieżność między deklarowanym a rzeczywistym znaczeniem planowania strategicznego w firmach objętych badaniem. Za taką interpretacją przemawiają wyniki dotyczące wykorzystania wskaźników KPI oraz reprezentacji poznawczej konkurentów. Pomiar obu tych zmiennych był oparty na pytaniach otwartych, w których respondenci proszeni byli o wpisanie odpowiednich danych (wykorzystywanych wskaźników oraz nazwy głównego konkurenta). Większość badanych firm nie potrafiła wskazać nazw głównych konkurentów, co świadczy o braku podstawowej analizy otoczenia, niezbędnej w procesie formułowania strategii. Ponadto większość firm nie stosowała właściwie dobranych wskaźników KPI, rozumianych jako miara stopnia realizacji celów strategicznych. Uwzględniając deklarowany wysoki poziom potrzeby planowania, można przypuszczać, że brak analizy otoczenia oraz brak stosowania wskaźników pozwalających na pomiar stopnia realizacji strategii wynikają z braku czasu lub z niedoborów kompetencyjnych przedsiębiorców i menedżerów małych i średnich organizacji. Należy jednak zaznaczyć, że uzyskane w niniejszym badaniu wyniki nie mogą być generalizowane na populację polskich małych i średnich firm. Próba objęła specyficzną grupę firm, które zdecydowały się na udział w dofinansowanym ze środków unijnych programie szkoleniowym

niezwiązanym z planowaniem strategicznym. Badane firmy mogły być zatem szczególnie nastawione na rozwój i budowanie kompetencji.

Badanie pozwoliło potwierdzić pozytywną zależność między poziomem planowania a orientacją przedsiębiorczą organizacji. Rezultat ten jest zbieżny z wynikami badań prowadzonych na spółkach amerykańskich i irlandzkich. Skłonność firm „przedsiębiorczych” (tj. skłonnych do ryzyka, innowacyjnych i proaktywnych) do planowania wyjaśnić można potrzebą kontrolowania otoczenia oraz silną orientacją przyszłościową (Carland i in., 1984). Brak oczekiwanej w hipotezie 4. negatywnej zależności między odczuwaniem kryzysu a poziomem planowania może oznaczać, że w warunkach turbulencji rynkowych polskie firmy nie rezygnują z planowania jako z narzędzia pozwalającego w pewnym stopniu ograniczyć postrzeganą niepewność otoczenia (Matthews i Scott, 1995). Pozytywna zależność między poziomem odczuwania kryzysu a przedziałowością formułowania celów oznaczać może natomiast, że w warunkach obniżonej kontroli nad stopniem realizacji strategii decydenci „chronią się” przed niepowodzeniem, formułując liczne, mało precyzyjne cele.

Wyniki badania pozwalają sformułować wnioski dla przedsiębiorców i menedżerów polskich małych i średnich firm. Planowanie strategiczne nie jest, wbrew powszechnemu przekonaniu, narzędziem odpowiednim jedynie dla dużych organizacji. Właściwie stosowane, planowanie strategiczne może pomóc małym i średnim firmom ograniczyć niepewność otoczenia oraz przyczynić się do wzrostu organizacji. Jednocześnie podkreślić należy, że planowanie strategiczne wymaga zaangażowania czasu oraz odpowiednich zasobów kompetencyjnych. Pilne i ważne zadania związane z zarządzaniem operacyjnym sprawiają, że przedsiębiorcom i menedżerom niewielkich organizacji brakuje często czasu na planowanie przyszłości firmy. Myslenie strategiczne, poparte analizą otoczenia oraz własnych zasobów i umiejętności, wydaje się jednak sprzyjać rozwojowi firmy. W tym sensie czas i zasoby przeznaczone na planowanie strategiczne stanowią nie tyle koszt, ile inwestycję we wzrost organizacji.

## Przypisy

- <sup>1</sup> Mikroprzedsiębiorstwo zatrudnia mniej niż 10 osób, a jego roczny obrót lub suma bilansowa nie przekraczają 2 mln euro. Małe przedsiębiorstwo zatrudnia mniej niż 50 osób, osiąga obroty nieprzekraczające 10 mln euro lub sumę bilansową wynoszącą do 10 mln euro. Średnie przedsiębiorstwo zatrudnia natomiast do 250 pracowników, ma obroty wynoszące do 50 mln euro lub sumę bilansową nie wyższą niż 43 mln euro (Ustawa o swobodzie działalności gospodarczej z 2004 r., art. 104–106).
- <sup>2</sup> Miles i Snow (1978) na podstawie trzech kryteriów: tempa wprowadzania innowacji, stopnia elastyczności technologii produkcji oraz sposobu zarządzania firmą (stopnia centralizacji i standaryzacji) zaproponowali cztery typy zachowań strategicznych: strategię innowatora, obrońcy, analityka oraz biernego/niespójnego reagowania. Zob. Obłój, K. (2007). *Strategia organizacji*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, s. 449.
- <sup>3</sup> Autorka dziękuje Katedrze Psychologii i Socjologii Zarządzania Wydziału Zarządzania UW za udostępnienie danych wykorzystanych do analiz.

**Bibliografia**

- Analoui, F. i Karami, A. (2003). *Strategic Management in Small and Medium Enterprises*. London: Thomson.
- Ansoff, H.I. (1991). Critique of Henry Mintzberg's 'The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management'. *Strategic Management Journal*, 12, 449–461.
- Bajcar, B. (2012). Kwestionariusz styl myślenia i działania strategicznego – nowe narzędzie do pomiaru wskaźników myślenia strategicznego. *Studia Psychologiczne*, 50, 5–24.
- Berry, M. (1998). Strategic Planning in Small High Tech Companies. *Long Range Planning*, 31 (3), 455–466.
- Carland, J., Hoy, F., Boulton, W. i Carland, J. (1984). Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners: A Conceptualization. *Academy of Management Review*, 9 (2), 354–359.
- Castrogiovanni, G. (1996). Pre-startup Planning and the Survival of New Small Businesses: Theoretical Linkages. *Journal of Management*, 22 (6), 801–822.
- Covin, J. i Slevin, D. (1989). Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments. *Strategic Management Journal*, 10, 75–87.
- Covin, J.G., Slevin, D.P. i Schultz, R.L. (1994). Implementing Strategic Missions: Effective Strategic, Structural and Tactical Choices. *Journal of Management Studies*, 31 (4), 481–505.
- Cyert, R.M. i March, J.G. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Delmar, F. i Shane, S. (2003). Does Business Planning Facilitate the Development of New Ventures? *Strategic Management Journal*, 24, 1165–1185.
- Duncan, R. (1972). Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 17, 313–327.
- Ebben, J. i Johnson, A. (2005). Efficiency, Flexibility, or Both? Evidence Linking Strategy to Performance in Small Firms. *Strategic Management Journal*, 26, 1249–1259.
- Fiegenbaum, A. i Karnani, A. (1991). Output Flexibility – a Competitive Advantage for Small Firms. *Strategic Management Journal*, 12, 101–114.
- Frederickson, J.W. (1984). The Comprehensiveness of Strategic Decision Processes: Extension, Observations, Future Directions. *Academy of Management Journal*, 27 (3), 445–466.
- Frederickson, J.W. i Michel, T.R. (1984). Strategic Decision Processes: Comprehensive-ness and Performance in an Industry with an Unstable Environment. *Academy of Management Journal*, 27, 399–423.
- Galbraith, J.R. (1977). *Organization Design*. Reading: Addison Wesley.
- Gibbons, P.T. i O'Connor, T. (2005). Influences on Strategic Planning Processes among Irish SMEs. *Journal of Small Business Management*, 43 (2), 170–186.
- Glinka, B. i Gulan, U. (2012). Małe przedsiębiorstwa – specyfika i problem zarządzania. W: B. Glinka i M. Kostera, *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- GUS. (2013). *Działalność gospodarcza przedsiębiorstw o liczbie pracujących do 9 osób w 2012 r.* Pozyskano z: [http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/PGWLF\\_dzial\\_gosp\\_przed\\_o\\_l\\_prac\\_9os\\_2012.pdf](http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/PGWLF_dzial_gosp_przed_o_l_prac_9os_2012.pdf) (8.11.2013).
- Johnson, G. i Scholes, K. (1997). *Exploring Corporate Strategy*. London: Prentice Hall.
- Karagozoglu, N. i Lindell, M. (1998). Internationalization of Small and Medium-sized Technology-based Firms: An Exploratory Study. *Journal of Small Business Management*, 36, 44–59.
- Kraus, S. (2007). Strategic Planning in New Ventures and Young SMEs. W: C. Wankel (red.). *21st Century Management – A Reference Handbook* (s. 73–81). Thousand Oaks: Sage.

- Kraus, S., Reiche, S. i Resche, C. (2007). Implications of strategic planning in SMEs for International Entrepreneurship Research and Practice. W: M. Terziowski (red.), *Energizing Management through Innovation and Entrepreneurship: European Research and Practice* (s. 110-127). London: Routledge.
- Lindsey, W. i Rue, L. (1980). Impact of the Organization Environment on the Long-range Planning Process: A Contingency View. *Academy of Management Journal*, 23, 385–404.
- Lumpkin, G.T. i Dess, G.G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance. *Academy of Management Review*, 21 (1), 135–172.
- Lyles, M., Baird, I., Orris, J. i Kuratko, D. (1993). Formalized Planning in Small Business: Increasing Strategic Choices. *Journal of Small Business Management*, (April), 38–50.
- Matthews, C.H. i Scott, S.G. (1995). Uncertainty and Planning in Small and Entrepreneurial Firms: An Empirical Assessment. *Journal of Small Business Management*, (October), 34–52.
- McCarthy, B. (2003). The Impact of the Entrepreneur's Personality on the Strategy-Formation and Planning Process in SMEs. *Irish Journal of Management*, 24 (1), 154–172.
- McClelland, D. (1965). Achievement and Entrepreneurship. A Longitudinal Study. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1, 389–397.
- McKenna, S.D. (1996). The Darker Side of the Entrepreneur. *Leadership and Organizational Development Journal*, 17 (6), 41–45.
- Miles, R.E. i Snow, C.C. (1978). *Organization Strategy, Structure and Process*. New York: McGraw Hill.
- Milliken, F. (1987). Three Types of Uncertainty about the Environment: State, Effect, and Response Uncertainty. *Academy of Management Review*, 12, 133–143.
- Mintzberg, H. (1973). Strategy-Making in Three Modes. *California Management Review*, 16, 44–53.
- Mintzberg, H. i Waters, J. (1982). Tracking Strategy in an Entrepreneurial Firm. *Academy of Management Journal*, 25, 465–499.
- Mintzberg, H. i Waters, J. (1985). Of Strategies Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, 6, 257–272.
- Neilsen, E.H. (1974). Contingency Theory Applied to Small Business Organizations. *Human Relations*, 24, 357–379.
- Neumann von, J. i Morgenstern, P. (1944). *Theory of Games And Economic Behavior*. Princeton: Princeton University Press.
- Nosal, C. i Bajcar, B. (2004). *Czas psychologiczny: wymiary, struktura, konsekwencje*. Warszawa: Wydawnictwo Instytutu Psychologii PAN.
- O’Gorman, C. i Doran, R. (1999). Mission Statements in Small and Medium-sized Business. *Journal of Small Business Management*, 37 (4), 59–68.
- Oblój, K. (2007). *Strategia organizacji*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Oblój, K. (2010). *Pasja i dyscyplina strategii*. Warszawa: Wydawnictwo Poltext.
- Orłowski, W., Pasternak, R., Flaht, K. i Szubert, D. (2010). *Procesy inwestycyjne i strategie przedsiębiorstw w czasach kryzysu*. Warszawa: PARP.
- Tarnawa, A. i Zadura-Lichota, P. (red.) (2012). *Raport o stanie sektora malych i srednich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2010–2011*. Warszawa: PARP. Pozyskano z: <http://www.parp.gov.pl/files/74/81/545/15428.pdf> (8.11.2013).
- Perry, S.C. (2001). The Relationship between Written Business Plans and the Failure of Small Businesses in the US. *Journal of Small Business Management*, 39 (3), 201–208.
- Posner, B.G. (1985). Real Entrepreneurs Don't Plan. *Inc*, 7 (11), 129–132.
- Powell, T., Lovallo, D. i Fox, C. (2011). Behavioral Strategy. *Strategic Management Journal*, 32 (13), 369–386.

- Quinn, J. (1980). Strategies for Change: Logical Incrementalism. *Sloan Management Review*, 20, 7–21.
- Sandberg, W.R., Robinson, R.B. i Pearce, J.A. (2001). Why Small Businesses Need a Strategic Plan. *Business & Economic Review*, 48 (1), 12–15.
- Schwenk, C.R. i Shrader, C.B. (1993). Effects of Formal Strategic Planning on Financial Performance in Small Firms: A Meta Analysis. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17 (Spring), 53–64.
- Smith, N. (1967). *The Entrepreneur and His Firm: The Relationship between Type of Man and Type of Company*. East Lansing: Michigan State University.
- Simon, H.A. (1976). *Działanie administracji*. Warszawa: PWN.
- Sołoducho-Pelc, L. (2012). Planowanie strategiczne w małych przedsiębiorstwach – historyczna czy nowoczesna koncepcja zarządzania? *Współczesne Zarządzanie*, 4, 112–121.
- Trope, Y. i Liberman, N. (2010). Construal Level Theory of Psychological Distance. *Psychological Review*, 117, 440–463.
- Wieczorkowska-Wierzbińska, G. (2011). *Psychologiczne ograniczenia*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania UW.
- Verreynne, M. i Meyer, D. (2010). Small Business Strategy and the Industry Life Cycle. *Small Business Economics*, 35 (4), 399–416.
- Zimbardo, P. i Boyd, J. (2009). *Paradoks czasu*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.