

Bogdan Nogalski

Uniwersytet Gdański

Piotr Walentynowicz

Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu w Gdyni

Agnieszka Szpitter

Uniwersytet Gdański

KILKA UWAG NA TEMAT PLANOWANIA STRATEGICZNEGO W MAŁYM PRZEDSIĘBIORSTWIE

1. Wstęp

W ostatnim okresie wzrasta rola i znaczenie małych oraz średnich przedsiębiorstw (MŚP) dla gospodarki Polski. Małe przedsiębiorstwa (MP) mają szczególne znaczenie¹. Ich liczba w ogólnej masie przedsiębiorstw w Polsce jest bardzo duża – ok. 99%. Są najbardziej popularną formą przedsiębiorczości i przeciwdziałania bezrobociu, dostarczają do budżetu państwa całkiem pokaźne wpływy i generują całkiem duży procent PKB². Odgrywają również bardzo ważną rolę w rozwoju lokalnym. Dlatego ważne jest, aby rozwijały się prawidłowo i cały czas podwyższały poziom zdolności konkurencyjności, szczególnie w konfrontacji z konkurencją zagraniczną.

Temu właśnie celowi, oprócz innych ważnych i nowoczesnych instrumentów profesjonalizacji zarządzania nimi (np. zarządzania marketingowego, logistycznego, zarządzania jakością, zasobami ludzkimi, zarządzania finansami itp.), ma służyć zarządzanie strategiczne małym przedsiębiorstwem.

Głównym celem niniejszego opracowania jest przedstawienie kilku uwag i spostrzeżeń – wynikających z doświadczeń praktycznych oraz działalności dydak-

¹ W niniejszym artykule rozważania na temat ilościowych i jakościowych kryteriów wyodrębniania małego przedsiębiorstwa zostały pominięte.

² Około 44% przychodów ogólnej masy przedsiębiorstw i ok. 40% PKB (dane za 2000 r.) [19, s. 14-22].

tycznej autorów – na temat planowania strategicznego w małym przedsiębiorstwie jako fundamentu skutecznie realizowanego procesu strategicznego zarządzania. Szczególnie dotyczy to obszaru i zastosowania wybranych metod analizy strategicznej w małym przedsiębiorstwie.

W przygotowaniu opracowania zostały wykorzystane takie narzędzia i metody badawcze, jak: analiza i synteza źródeł literaturowych, obserwacja uczestnicząca, analiza dokumentacji źródłowej oraz analiza i konstrukcja logiczna.

2. Charakterystyka tła i istoty problemu

Zarządzanie strategiczne to proces skutecznego osiągania długofalowych celów i zamierzeń przedsiębiorstwa, poprzez realizację 5 podstawowych funkcji, a mianowicie: planowania, organizowania, motywowania, koordynowania i kontroli działalności. Nie wchodząc w zbytnie szczegóły i różnice pomiędzy istotą i znaczeniem poszczególnych funkcji, warto nadmienić, iż podstawą strategicznego sukcesu jest właściwa preparacja strategii. „Strategia jest to kompleksowy plan działań, polegający na sformułowaniu zbioru długookresowych celów przedsiębiorstwa i ich modyfikacji w zależności od zmian zachodzących w jego otoczeniu, określaniu zasobów niezbędnych do realizacji tych celów oraz sposobów postępowania, zapewniających najlepsze rozmieszczenie i wykorzystanie tych zasobów, z punktu widzenia elastycznego reagowania na wyzwania rynku oraz zapewnienia przedsiębiorstwu korzystnych warunków egzystencji i rozwoju” [13, s. 145]³. Jedną z determinant strategicznego sukcesu przedsiębiorstwa jest właściwe przygotowanie i wdrożenie tego planu. Plan ten powinien być oparty na wnikliwej analizie uwarunkowań funkcjonowania przedsiębiorstwa i powinien zakładać kierunki rozwoju racjonalnie dopasowane do tych uwarunkowań. Można zatem przyjąć, iż fundamentem skutecznego zarządzania strategicznego jest solidne strategiczne planowanie.

Niestety, o ile literatura przedmiotu podkreśla wagę i istotę zarządzania strategicznego w dużych przedsiębiorstwach (stąd też wywodzą się główne nurty zarządzania strategicznego oraz podstawowe metody analizy strategicznej), bądź co najwyżej w średnich, o tyle dużo mniej uwagi poświęca tym zagadnieniom w małych przedsiębiorstwach [5, s. 31].

W pewnym sensie jest to zrozumiałe, gdyż zupełnie inne są skala, inercja oraz problematyka działalności dużego i małego przedsiębiorstwa, ale nie oznacza to, że w tym drugim nie występuje potrzeba zarządzania strategicznego. W związku z tym opinie czasami spotykane w praktyce, że zarządzanie strategiczne, a w szczególności strategiczne planowanie w małym przedsiębiorstwie jest mało potrzebne

³ Inne wcześniejsze i bardziej znane definicje, jak np. A.D. Chandlera czy R.L. Ackoffa, nie zmieniają sensu interpretacji przytoczonej powyżej [20, s. 14].

lub wręcz niepotrzebne, są bezzasadne⁴. Postawy te powodowane mogą być raczej niewiedzą bądź niskimi kompetencjami kadry menedżerskiej małych przedsiębiorstw w tym zakresie, niż rzeczywistą istotnością tego twierdzenia. Należy więc jasno i stanowczo stwierdzić, że do sprawnego i zrównoważonego rozwoju bądź rozwoju w ogóle w małych przedsiębiorstwach potrzebne jest również zarządzanie strategiczne. Ber Haus i Daniel Szustak piszą, że „rzecz potrzebna na dzień dzisiejszy to jasno usystematyzowana wiedza na temat tworzenia i budowania strategii dla małych przedsiębiorstw oraz metod analizy ich sytuacji, zebrana w sposób kompleksowy i dopasowana do specyfiki tego niezwykle ważnego sektora rynku” [5, s. 44]. Z tego względu w niniejszym opracowaniu autorzy podjęli próbę spełnienia tego postulatu. W następnym punkcie zaprezentowano, jak aktualnie kształtują się wiedza i poziom zarządzania strategicznego w małych przedsiębiorstwach w polskiej praktyce gospodarczej.

3. Praktyka zarządzania strategicznego w małych przedsiębiorstwach

Analizując wyniki różnego rodzaju badań regionalnych, należy stwierdzić, że w Polsce małe przedsiębiorstwa, które stosują różnego rodzaju instrumenty zarządzania strategicznego, są mniejszością. Na przykład z badań prowadzonych przez B. Nogalskiego i T. Falencikowskiego w 2005 r. na próbie sondażowej 19 mikroprzedsiębiorstw z województwa pomorskiego wynika, że tylko 3 podmioty zadeklarowały posiadanie długookresowej strategii, a 5 stwierdziło, że ma misję. Podczas dalszej weryfikacji odpowiedzi kwestionariuszowych autorzy ci stwierdzili, że żadna z przytoczonych odpowiedzi nie stanowi długookresowej strategii działania w myśl jej definicji oraz że tylko jedną z misji można rzeczywiście za nią uznać [7, s. 313-315].

Podobny stan rysuje się po przeanalizowaniu wykorzystania pomocy zewnętrznej w procesie projektowania lub wdrażania strategii w małych i średnich przed-

⁴ Takie stereotypy bardzo dobrze omawia czy wręcz obala A. Kaleta, dochodząc do następujących wniosków: a) małym przedsiębiorstwom potrzebne są długofalowe strategie, a także dokumentacja strategii, a przynajmniej jej kluczowych elementów (co najmniej ze względu na konieczność przedstawienia pracownikom strategii i celów kontrolnych), b) małe przedsiębiorstwa muszą podjąć dziś trud profesjonalnych analiz strategicznych po to, by uzyskać podstawy do dokonywania bardziej racjonalnych wyborów strategicznych oraz nie robić tego intuicyjnie, c) w małych przedsiębiorstwach warto do pewnego stopnia sformalizować procedury zarządzania strategicznego, zakładając procesowe podejście do tej problematyki i współuczestnictwo szerszej kadry firmy, d) małe przedsiębiorstwa, dokonując strategicznych wyborów, powinny również korzystać z opcji strategicznego wyboru prezentowanych w literaturze przedmiotu, gdyż w zależności od uwarunkowań może się okazać, że poszczególne rozwiązania są nie tylko dla nich dostępne, ale także i optymalne – różnice w podejściu do zarządzania strategicznego małymi i większymi przedsiębiorstwami mają charakter raczej ilościowy niż jakościowy, stąd małe przedsiębiorstwa (w zależności od potrzeb) mogą (i powinny) korzystać ze wszystkich dostępnych metod zarządzania strategicznego [6, s. 70-79].

siębiorstwach. Z badań prowadzonych przez pracowników Katedry Zarządzania Przedsiębiorstwem Kolegium Zarządzania i Finansów SGH w latach 2000-2002 na próbie 300 losowo dobranych MŚP z województwa mazowieckiego wynika, że średnio tylko 3,5% wykorzystuje doradców zewnętrznych do opracowania i wdrażania strategii, 2,6% przedsiębiorstw w zakresie analizy i diagnozy stanu faktycznego firmy korzysta z pomocy z zewnątrz, 2,3% firm zleca analizę rynku i konkurencji partnerom zewnętrznym, a zaledwie 3% MŚP wykorzystuje zewnętrznych doradców do opracowania biznesplanów i innych planów funkcjonalnych w tych przedsiębiorstwach [16, s. 90-93].

Kto zatem analizuje rynek i projektuje strategię małych przedsiębiorstw, skoro inne badania potwierdzają małą wiedzę i niskie kompetencje menedżerów z zakresu profesjonalnego zarządzania w tych przedsiębiorstwach? [16, s. 96-115].

Z badań przeprowadzonych w 2005 r. w regionie kwidzińskim na próbie 132 MŚP (70 małych i 53 średniej wielkości przedsiębiorstw, z wyłączeniem mikroprzedsiębiorstw) wynika, że strategię w postaci dokumentu posiada tylko 22,7% badanych przedsiębiorstw. Najczęściej tworzona jest przez kierownictwo przedsiębiorstwa. Strategię w formie ustnych ustaleń ma 11,4% badanych, natomiast zarządzający pozostałymi przedsiębiorstwami mają opracowaną strategię, ale nie przedstawili jej pracownikom. Zgodnie z przytoczoną definicją, takiego sposobu działania nie powinno się nazywać strategią i poprzez takie postępowanie proces zarządzania i strategicznego rozwoju przedsiębiorstwa z pewnością traci na jakości i sprawności. Głównymi barierami utrudniającymi formułowanie strategii w tych przedsiębiorstwach okazały się: brak czasu do przeprowadzenia potrzebnych analiz, częste zmiany w otoczeniu utrudniające jego identyfikację i planowanie, niestabilna sytuacja finansowa i brak środków na badania marketingowe oraz brak niezbędnej wiedzy. Przy podejmowaniu decyzji strategicznych menedżerowie najczęściej kierują się doświadczeniem, wiedzą specjalistyczną, obserwacją zachowań innych podmiotów na rynku oraz intuicją.

Badane przedsiębiorstwa najczęściej wykorzystują następujące metody zarządzania strategicznego: biznesplan (36,4%), badania marketingowe (25,4%), analizę SWOT (15,3%), badania sektorowe (10,2%). Rzadziej korzystają z takich metod, jak: analiza portfelowa (5,1%), metody scenariuszowe (4,2%) oraz model Portera (1,7%). Szczegółne zdziwienie budzi fakt, że przedsiębiorstwa te nie wykorzystują analizy KCS czy SPACE [12, s. 145-151].

Nieco lepiej sytuacja wygląda po przeanalizowaniu wyników badań przeprowadzonych na próbie 44 MŚP przez L. Berlińskiego w latach 2001 i 2002 w okręgu łódzkim. Z badań tych wynika, że „strategię gospodarczą profesjonalnie opracowaną posiada tylko 40% badanych jednostek. Wszystkie one realizują przyjętą strategię w praktyce. Pokrywa się to ze zdolnością tych przedsiębiorstw do generowania i przyrostu dodatniego wyniku finansowego. Najrzadziej strategię posiadają przedsiębiorstwa bardzo małe i one też są najsłabsze ekonomicznie” [2, s. 34].

Wyniki te, jakkolwiek wyrwykowe i mało reprezentatywne, w pewnym stopniu obrazują stan zarządzania strategicznego w polskich małych przedsiębiorstwach, dlatego po porównaniu kosztów i korzyści oraz wyników, jakie zarządzanie strategiczne daje w praktyce, należy uznać, że wiedza ta i to podejście powinny być propagowane i rozpowszechniane w małych przedsiębiorstwach.

4. Proces planowania strategicznego w małym przedsiębiorstwie

Opierając się na powyższych rozważaniach, można stwierdzić, iż w małym przedsiębiorstwie proces zarządzania strategicznego składa się z podobnych etapów jak w przedsiębiorstwie dużym. Różni się on jednak przede wszystkim zakresem, szczegółowością i poziomem sformalizowania poszczególnych działań oraz wykorzystywanych metod.

Proces zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwie najczęściej dotyczyć będzie działań realizowanych w ramach 3 podstawowych faz: projektowania strategii, jej wdrażania oraz strategicznej kontroli. Można je przedstawić nieco inaczej, a mianowicie: analiza strategiczna, strategiczny wybór oraz wdrażanie, gdzie działania z obszaru strategicznego monitoringu, kontroli i reakcji na zaobserwowane niezgodności zawarte są w fazie wdrażania. Uważamy jednak – z konieczności zwrócenia uwagi na główne elementy, od których zależy powodzenie tego procesu – że pierwsze podejście wydaje się jednak lepsze [1, s. 257-258].

Z punktu widzenia specyfiki małego przedsiębiorstwa proces ten przedstawić można bardziej szczegółowo w formie 5 etapów⁵:

1. Identyfikacja fundamentalnych założeń działalności przedsiębiorstwa (misja i domena działalności przedsiębiorstwa).
2. Strategiczna analiza zewnętrznych i wewnętrznych uwarunkowań działalności (z wykorzystaniem skutecznych metod).
3. Strategiczny wybór (określenie realnych celów i sposobów ich osiągania oraz zapisanie ich w postaci planu).
4. Skuteczne wdrożenie (konsekwentna, ale elastyczna realizacja strategii).
5. Kontrola strategiczna (porównanie tego, co osiągnięto, z tym, co było wcześniej zaplanowane, elastyczne reagowanie na zmiany uwarunkowań).

W podejściu tym stawiamy przede wszystkim na skuteczność, stąd snucie nie-realnych wizji bądź formułowanie nierealnych planów i odkładanie ich „na półkę” nie mieści się w tym ujęciu. W związku z tym działania planowania strategicznego wchodzące w skład pierwszych 3 etapów procesu planowania w małym przedsię-

⁵ W małym przedsiębiorstwie nie ma potrzeby stosowania bardziej szczegółowych i sformalizowanych procedur, takich jakie przedstawiają np. J.A.F. Stoner i Ch. Wankel [15, s. 108-113] lub jakie przedstawiają we wcześniejszym opracowaniu B. Nogalski i J. Rybicki [9, s. 13-50] czy jak niektóre z procedur zebranych i przedstawionych w pracy R. Krupskiego [20, s. 84-90].

biorstwie, w naszej opinii, wiązać się będą przede wszystkim z takimi czynnikami, jak [14, s. 95-103]:

1. Identyfikacja misji i domeny działalności małego przedsiębiorstwa. Bardzo ważnym elementem zarządzania strategicznego w małym przedsiębiorstwie jest uświadomienie właścicielom lub kadrze zarządzającej istoty jego misji oraz potrzeb i korzyści jej sformułowania. Misja, jako generalna deklaracja sensu działania, racji istnienia czy rozwoju przedsiębiorstwa, powinna stanowić odpowiedź na pytanie: co szczególnego przedsiębiorstwo chce „wnieść” na rynek, dlaczego klienci mają wybrać je i jego produkty spośród innych istniejących na rynku, dlaczego mają wiązać się z nim w dłuższym okresie. Prawdłowo sformułowana misja (w oparciu na rzeczywistych potrzebach klientów) w praktyce ma szansę rzeczywiście zwiększyć prawdopodobieństwo rozwoju i strategicznego sukcesu przedsiębiorstwa. W tym kontekście formułowanie wizji dla małego przedsiębiorstwa ma mniejsze znaczenie, chociaż nie wykluczamy możliwości zastosowania tego narzędzia. Jednak dla prawidłowego funkcjonowania i rozwoju małego przedsiębiorstwa ważne jest właściwe określenie domeny jego działalności, szczególnie z punktu widzenia budowania przewagi strategicznej. Domena przedsiębiorstwa to preferowany przez właścicieli lub zarządzających zakres działalności przedsiębiorstwa (rynk, produkty i technologia). Powinna być dopasowana do zewnętrznych i wewnętrznych, bieżących i perspektywicznych uwarunkowań jego funkcjonowania w celu stworzenia konkretnych przewag konkurencyjnych w dłuższym okresie. W związku z tym identyfikację misji, domeny i kierunków strategicznego rozwoju przedsiębiorstwa ułatwia analiza strategiczna.

2. Analiza strategiczna otoczenia dalszego i bliższego (konkurencyjnego) przedsiębiorstwa. Zidentyfikowanie kontekstu działalności przedsiębiorstwa, różnego rodzaju zjawisk oraz trendów rozwojowych w otoczeniu jest jednym z podstawowych warunków sprawnego planowania strategicznego w małym przedsiębiorstwie. Analiza makrootoczenia w małym przedsiębiorstwie polega głównie na określeniu tych zjawisk i trendów oraz zidentyfikowaniu relacji występujących pomiędzy nimi, które w przyszłości mogą znacznie wpłynąć na zmianę uwarunkowań jego funkcjonowania (np. zmiany uwarunkowań prawnych, znaczny spadek popytu na wyroby bądź usługi, wynikający ze zmiany stylu życia, mody i gustów, ubożenie społeczeństwa, spadek urodzeń dzieci i starzenie się społeczeństwa, znaczny wzrost konkurencji międzynarodowej, trwałe podwyższanie wymagań dotyczących jakości wyrobów, usług bądź obsługi itp.). Na tym etapie projektowania strategii w małym przedsiębiorstwie można wykorzystać metodykę projektowania scenariuszy rozwoju otoczenia D. Faulknera i Cl. Bowmana.

Podjęcie scenariuszowe w zarządzaniu strategicznym wydaje się zagadnieniem skomplikowanym, jednak jest niezbędne do efektywnego planowania, stąd też w małych przedsiębiorstwach jest ono rzadko stosowane. Z punktu widzenia ograniczonej możliwości oddziaływania przedsiębiorstwa na otoczenie autorzy nie

widzą potrzeby stosowania w małych przedsiębiorstwach scenariuszy eksploracyjnych, natomiast bardzo polecają wykorzystywanie scenariuszy antycypacyjnych, szczególnie wymienionej metody Faulknera i Bowmana. Jest ona o tyle ciekawa, że przy odpowiednim zrozumieniu jej istoty można z powodzeniem zbudować taki scenariusz siłami wewnętrznymi przedsiębiorstwa, a jak wynika z doświadczenia autorów, wyniki mogą być całkiem obiecujące. Warto również nieco zmodyfikować oryginalne podejście, a mianowicie: podstawą projektowania scenariusza rozwoju otoczenia w przyszłości powinno być dokładne zidentyfikowanie kształtu i wielkości poszczególnych elementów otoczenia „tu i teraz”, co powinno być wyraźnie odnotowane w tabeli scenariusza. Metodę tę z powodzeniem można wykorzystać również do projektowania kierunków rozwoju otoczenia konkurencyjnego, co może być bardzo korzystne dla konkretnego małego przedsiębiorstwa [3, s. 80-88].

Z punktu widzenia elastyczności i specyfiki małego przedsiębiorstwa bardziej szczegółowo powinno się dokonywać identyfikacji uwarunkowań otoczenia konkurencyjnego oraz ich zmian. Można (co najczęściej się rekomenduje) dokonywać tego metodą analizy 5 sił konkurencyjnych sektora M. Portera [10, s. 125-142], natomiast z równym powodzeniem można stosować punktową ocenę atrakcyjności sektora, bez konkretnych wskazań na przewagę którejkolwiek z nich. Jeżeli już stosuje się metodę analizy 5 sił konkurencyjnych sektora, to warto zastanowić się nie tylko nad identyfikacją atrakcyjności poszczególnych obszarów „tu i teraz”, ale również w heurystycznie przewidywanej przyszłości. W podejściu tym analizy poszczególnych obszarów będą wyglądały jak w tab. 1.

Tabela 1. Analiza intensywności rywalizacji wewnątrz sektora metodą analizy 5 sił konkurencyjnych sektora

Czynniki intensywności rywalizacji wewnątrz sektora	Ocena „tu i teraz” (1-3) (lub 1-5)	Ocena „w przyszłości” (1-3) (lub 1-5)
Liczba konkurentów	2	1
Struktura udziałów w rynku	3	2
Walka konkurencyjna	3	2
Struktura grup strategicznych w sektorze	2	1
Stopa wzrostu rynku	1	1
Poziom zaspokojenia popytu	2	1
Średnio	2,16	1,33

Źródło: [4].

Takie podejście zapewnia możliwość wyciągnięcia wniosków nie tylko na temat kształtowania się atrakcyjności sektora w krótkim okresie, ale również na temat przewidywanych zmian w dłuższym okresie oraz, dzięki temu, umożliwia wcześniejsze przygotowanie się na ich zaistnienie.

Metodą uzupełniającą powyższe analizy może być analiza grup strategicznych. W małym przedsiębiorstwie stanowić może ona podstawowe narzędzie identyfika-

cji bezpośrednich i pośrednich konkurentów oraz ich strategii, a także (w powiązaniu z analizą KCS) narzędzie wspomagające wyznaczanie kierunków i perspektyw rozwoju przedsiębiorstwa w najbliższej przyszłości [10, s. 143-168].

3. Identyfikacja strategicznych kompetencji i poziomu konkurencyjności małego przedsiębiorstwa. Rzetelna analiza stanu faktycznego (w stosunku do głównych konkurentów na obszarze działalności przedsiębiorstwa) daje bardzo dobre podstawy do wyznaczania kierunków usprawniania i rozwoju małego przedsiębiorstwa. Głównymi metodami stosowanymi na tym etapie projektowania strategii mogą być: bilans potencjału strategicznego, analiza kluczowych czynników sukcesu (KCS) oraz wybrane metody portfelowe (najczęściej zmodyfikowane i dostosowane do specyfiki małego przedsiębiorstwa – BCG, McKinseya i ADL). Literatura przedmiotu bardzo szeroko opisuje istotę i zakres zastosowania tych metod, my natomiast rekomendujemy je jako rzeczywiście skuteczne i przydatne w małym przedsiębiorstwie [4].

4. Podsumowanie analiz strategicznych oraz określenie preferowanych opcji strategicznego rozwoju małego przedsiębiorstwa. Dokonuje się tego najczęściej w postaci zestawienia TOWS/SWOT i wynikających z niego zaleceń. Na tym też etapie przeprowadza się modyfikację misji i domeny działalności przedsiębiorstwa w kierunku podwyższania przewag strategicznych przedsiębiorstwa. Z punktu widzenia specyfiki małego przedsiębiorstwa przewaga kosztowa jest bardzo trudna do osiągnięcia, zasadniczo więc przedsiębiorstwa tego typu powinny nastawiać się na dyferencjację (wyróżnianie) zarówno w ramach tradycyjnych, jak i innowacyjnych obszarów działalności (*blue ocean*).

Zgodnie z przytoczoną wcześniej opinią A. Kalety, nie wszystkie modele zachowań strategicznych będą bezpośrednio dostępne (optymalne) dla małych przedsiębiorstw, jednak gdy wyznaczają preferowane kierunki rozwoju, mogą i powinny one korzystać z szerokiego spektrum tych modeli dostępnych w literaturze⁶.

W celu weryfikacji poprawności przeprowadzonych analiz i wyboru kierunku strategicznego rozwoju można zastosować analizę SPACE [17, s. 617-629].

5. Zaplanowanie działań w ramach strategii konkurencji. W etapie tym chodzi o wybór form, celów i kierunków działań mających na celu uzyskanie i rozwijanie przewagi konkurencyjnej w dłuższym okresie (np. opartej na jakości, unikalności, produktywności, ergonomii, innowacjach, wyróżniających się pozytywnie kosztach, szybkości realizacji, elastyczności, kulturze obsługi lub kombinacji wyżej wymienionych). Najczęściej będzie to jedna wiodąca strategia i kilka uzupełniających (strategia koncentracji na wybranej przewadze), ponieważ w małym przedsiębiorstwie nie da się osiągnąć wszystkiego od razu i uzyskać takiego poziomu kompetencji, jak np. w firmie Toyota.

⁶ Na przykład opcji strategicznego rozwoju według I. Ansoffa, K. Ohmae'a, Ph. Kotlera, M. Portera, M. Treacy'ego i F. Wiersema, K. Obłoja, Milesa-Snowa, z opcji marketingowych i innych. Por. [10, s. 248-270; 20, s. 221-249].

6. Zaplanowanie strategii marketingowej. Dotyczyć ona będzie celów i kierunków działań w zakresie rynków, klientów, produktów, polityki cenowej, promocji, optymalnych form dystrybucji, podbudowanych wynikami analiz marketingowych. Musi ona być dostosowana do preferencji klientów, specyfiki i uwarunkowań rynku oraz zaplanowanej strategii konkurencji.

7. Zaplanowanie innych funkcjonalnych programów działania, m.in. strategii B+R, strategii ZZL, strategii produkcyjnej, logistycznej, dystrybucji, inwestycyjnej, finansowania oraz organizacyjnej. Musi ono przebiegać w sposób kompleksowy i zintegrowany, przyczyniający się do zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa.

Efektem przeprowadzonych działań planistycznych powinien być gotowy dokument strategii w materialnej (niekoniecznie wysoce sformalizowanej) postaci, dokument, który będzie przedstawiał konkretne cele i sposoby ich osiągnięcia (kierunki rozwoju) dla różnych obszarów funkcjonowania organizacji, w konkretnych terminach (harmonogram), ze wskazaniem źródeł ich finansowania (budżet). W zależności od horyzontu czasowego planowanych działań (2-5 lat), strategia ta może być rozpisywana lub nie w formie rocznych, etapowych, operacyjnych programów rozwoju (biznesplanów). Najważniejsze jest, że w sformalizowanej formie ułatwi zarządzającym przedstawienie jej pracownikom (przez co ma szansę lepiej zrealizować funkcję motywacyjną i integracyjną strategii), a także przyczyni się do jej sprawniejszego wdrożenia, kontroli i modyfikacji w praktyce.

Autorzy uważają, iż współczesna strategia małego przedsiębiorstwa powinna być przede wszystkim prosta, jasna i skuteczna. Winna być przedstawiana w postaci systemu prostych zasad i reguł działania [11, s. 67-68] oraz oparta na marketingowym i systemowym podejściu do rozwoju [9, s. 23-33].

5. Zakończenie

Małe przedsiębiorstwa odgrywają coraz większą rolę w rozwoju polskiej gospodarki. Warunki ich funkcjonowania w ostatnim okresie coraz bardziej ulegają zaostrzeniu, dlatego rośnie potrzeba profesjonalizacji zarządzania nimi. W tym celu można wykorzystać m.in. instrumenty i metodykę zarządzania strategicznego. Zarządzanie strategiczne można wykorzystywać do rozwoju nie tylko dużych i średnich przedsiębiorstw, ale, jak wykazano w niniejszym artykule, można i należy je wykorzystywać również w procesie rozwoju małych firm. Procedura projektowania strategii w małym przedsiębiorstwie składa się z podobnych etapów jak w większych przedsiębiorstwach, różni się natomiast przede wszystkim zakresem i szczegółowością realizowanych działań. Małe przedsiębiorstwa ze względu na swoją specyfikę są bardziej elastyczne niż duże i średnie, jednak nie oznacza to braku zasadności zarządzania i planowania strategicznego. Wręcz przeciwnie, dzięki swej specyfice mogą w sposób szybszy i sprawniejszy zagospodarować otwierające się nisze na rynku bądź wykorzystywać pojawiające się okazje, ale

najpierw muszą je dostrzec bądź same stworzyć. Najlepszym instrumentem w tym względzie jest metodyka zarządzania strategicznego. W procesie planowania strategicznego proponuje się wykorzystać następujące metody: scenariusz rozwoju otoczenia Faulknera i Bowmana, analizę 5 sił konkurencyjnych w sektorze M. Portera, analizę grup strategicznych, bilans potencjału strategicznego, analizę kluczowych czynników sukcesu (KCS), wybrane metody portfelowe z grupy BCG, McKinseya i ADL oraz SWOT i SPACE, nie unikając przy tym próby ich kreatywnego dostosowania do specyfiki i uwarunkowań małego przedsiębiorstwa. Ponieważ w małych przedsiębiorstwach instrumenty te stosowane są w mniejszości, warto w nich propagować i rozpowszechniać ideę profesjonalnego zarządzania strategicznego zarówno ze względu na długookresowe korzyści, jak i fakt, iż nie jest to wcale takie trudne, jak się wydaje przy pierwszym spotkaniu z tą problematyką.

Literatura

- [1] Antoszkiewicz J.D., *Metody skutecznego zarządzania*, ORGMASZ, Warszawa 1996.
- [2] Berliński L., *Zarządzanie strategiczne małym przedsiębiorstwem*, OPO, Bydgoszcz 2001.
- [3] Faulkner D., Bowman C.I., *Strategie konkurencji*, Gebethner&Ska, Warszawa 1996.
- [4] Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2001.
- [5] Haus B., Szustak D., *Strategie małych przedsiębiorstw*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Strategie małych firm*, red. R. Krupski, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2005.
- [6] Kaleta A., *Zarządzanie strategiczne w małych przedsiębiorstwach – stereotypy a rzeczywiste potrzeby*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Strategie małych firm*, red. R. Krupski, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2005.
- [7] Nogalski B., Falencikowski T., *Strategie działania mikroprzedsiębiorstw – analiza empiryczna*, [w:] *Nowoczesność przemysłu i usług. Współczesne koncepcje i metody zarządzania przedsiębiorstwami*, red. J. Pyka, TNOiK, Katowice 2005.
- [8] Nogalski B., Rybicki J., *Strategiczne zarządzanie firmą*, TNOiK, Bydgoszcz 1996.
- [9] Nogalski B., Rybicki J., Szpitter A., *Strategia jako system prostych zasad działania*, [w:] *Krytyczna analiza szkół i kierunków zarządzania strategicznego: nowe koncepcje zarządzania*, red. R. Krupski, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2004.
- [10] Obłój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2001.
- [11] Obłój K., *Strategie sukcesu: jak proste reguły pozwalają wygrywać?*, „Harvard Business Review Polska” marzec 2003.
- [12] Pawłowska B., *Strategia konkurencji i współpracy małych i średnich przedsiębiorstw regionu kwidzińskiego*, praca doktorska, Uniwersytet Gdański, Sopot 2005.
- [13] Penc J., *Strategie zarządzania. Perspektywiczne myślenie, systemowe działanie*, Placet, Warszawa 1994.
- [14] Romanowska M., *Analiza i planowanie strategiczne w małej firmie*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Strategie małych firm*, red. R. Krupski, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2005.

-
- [15] Stoner J.A.F., Wankel Ch., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1992.
 - [16] Suszyński C., *Kształtowanie strategii małych i średnich przedsiębiorstw w świetle badań nad wykorzystaniem zewnętrznych doradców przez krajowe MŚP*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Strategie małych firm*, red. R. Krupski, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2005.
 - [17] Szymański M., Walentynowicz P., *Koncepcja usprawnień analizy SPACE*, [w:] *Rozwój teorii i praktyki zarządzania strategicznego. Doświadczenia krajowe i międzynarodowe*, t. 1, red. J. Jeżak, Łódź 2003.
 - [18] Walentynowicz P., *Nowe role i umiejętności menedżerów jako podstawa rozwoju kompetencji kadry kierowniczej*, [w:] *Studia społeczno-ekonomiczne, Zeszyt Naukowy 2/2003*, wyd. WSZ w Słupsku, Słupsk 2003.
 - [19] Waściński T., *Trendy rozwojowe sektora MSP w latach 1994-2000*, [w:] *Małe i średnie formy przedsiębiorczości w gospodarce rynkowej. Teoria i praktyka*, red. T. Waściński, PTE, Koszalin 2002.
 - [20] *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje – metody*, red. R. Krupski, AE, Wrocław 1999.

SOME SUGGESTIONS ABOUT THE SUBJECT OF STRATEGIC PLANNING IN A SMALL ENTERPRISE

Summary

Lately we have been observing the increasing role and importance of small enterprises for the economy of Poland. Conditions of their functioning are increasingly demanding, therefore the need intensifies to increase the level of professionalism in managing the SMEs. Application of strategic management increases the probability of growth and development of a contemporary enterprise. Therefore instruments of strategic management can be used not only to develop large and medium-sized, but also – as it is shown in this paper – small enterprises. Special attention was put to the procedure of strategy planning, and the recommended methods of strategic analysis.