

Jelena W. Szatrowa

Państwowy Uniwersytet Ekonomii i Finansów w Sankt Petersburgu

SPECYFIKA PROCESU OPRACOWANIA STRATEGII MAŁEGO PRZEDSIĘBIORSTWA

Zarządzanie strategiczne jest to zespół takich decyzji i działań zarządczych, które określają długoterminowe funkcjonowanie firmy. Zawiera ono „skanowanie” otoczenia działalności (zarówno wewnętrznego, jak i zewnętrznego), tworzenie strategii (planowanie strategiczne lub długoterminowe), realizację strategii, jej ocenę i kontrolę. Badanie zarządzania strategicznego kładzie szczególny nacisk na monitoring i ocenę zewnętrznych możliwości oraz zagrożeń w świetle zalet i wad korporacji. Takie są ogólne zasady zarządzania strategicznego, niezależnie od skali działalności przedsiębiorstwa.

Przejdźmy teraz do specyfiki zarządzania strategicznego w małych przedsiębiorstwach (MP). Ważnym problemem strategicznego zarządzania w MP są modele, w ramach których realizowany jest proces opracowania i realizacji strategii.

Sformalizowany model strategii rozpatruje proces opracowania strategii jako formalny rodzaj działalności, w ramach której najczęściej uwagi poświęca się powiązaniu między zewnętrznym otoczeniem biznesu a organizacją. Ten model rozpatruje osiągnięcie tzw. zgodności strategicznej (z warunkami zewnętrznego i wewnętrznego biznesowego otoczenia) jako jedno z ważniejszych zadań, do którego rozwiązania powołany jest strateg. Przy racjonalnym podejściu wypracowanie strategii opiera się na sformalizowanej procedurze, która jest rozpisana na etapy, metody i techniki.

Model intuicyjnego opracowania strategii koncentruje się na wewnętrznych parametrach organizacji, takich jak kultura, styl kierowania i polityka dotycząca zasobów ludzkich. Zgodnie z tym modelem formalne planowanie strategiczne z czasem traci na znaczeniu, przeważnie z powodu dynamiki otoczenia zewnętrznego, kiedy warunkami kluczowymi przeżycia firmy jest zdolność do innowacyjności i elastyczność. W ramach intuicyjnego podejścia przeważają oceny jakościowe i nieregularne.

A zatem strategiczne zarządzanie w małej firmie:

- umożliwia organizacji działania prewencyjne, nie ograniczające się tylko do działań będących odpowiedzią, zwiększa jej gotowość do stawiania czoła zarówno kontrolowanym, jak i niekontrolowanym sytuacjom;
- zapewnia wyraźne strategiczne spojrzenie i nadaje sens misji firmy;
- strategiczna optyka łączy w jeden strumień całą energię organizacji i pomaga w skutecznym dotarciu do wszystkich pracowników z planami organizacji, zapewniając tym samym ich gotowość do rozwiązywania zadań organizacyjnych;
- pozwala ocenić mocne i słabe strony organizacji oraz skupić się na strategicznie ważnych kierunkach;
- poprzez ocenę skuteczności realizacji strategii organizacja uzyskuje niezbędne informacje o tym, na ile strategia odpowiada zewnętrznym warunkom otoczenia, co pozwala zrozumieć charakter zmian, zachodzących w zewnętrznym biznesowym otoczeniu.

Niezależnie od wymienionych zalet wykorzystania w MP zarządzania strategicznego istnieją przyczyny, które nie pozwalają na wykorzystanie ich w pełnym zakresie. Są one następujące:

- właściciele (kierujący) MP mogą nie doceniać zalet i wagi zarządzania strategicznego w prowadzeniu działalności gospodarczej, uważając, że jest ono korzystne tylko dla dużych firm;
- niezależnie od świadomości korzyści strategicznego planowania właściciele (kierujący) MP nie mogą być pozbawieni umiejętności zarządczych, niezbędnych do inicjowania i wspomagania procesu strategicznego w toku prowadzonej działalności gospodarczej;
- wielu właścicieli (kierujących) MP może być skrajnie przeciążona codziennymi sprawami i rutynowymi obowiązkami, które mogą zabierać czas niezbędny do planowania strategicznego.

Niezależnie od tego, jaki charakter nosi planowanie strategiczne, formalny czy nieformalny, menedżerowie powinni poświęcać uwagę istotnym elementom analitycznym tego procesu, a mianowicie: badać (skanować) otoczenie działalności firmy, analizować działania konkurencji, oceniać mocne i słabe strony swojej firmy, określać i oceniać alternatywne kierunki działań, weryfikować i korygować plany. Skuteczność wykonania wymienionych elementów w takim czy innym zakresie tylko wzrasta, jeśli będzie nosić uporządkowany i systematyczny charakter oraz zostanie podporządkowana określonym regułom. Reglamentacja strategiczna może nadać zarządzaniu małą firmą stabilność, i co za tym idzie, pozwala liczyć nie na przypadkowy, a na całkowicie regularny dodatni wynik.

A zatem reglamentacja strategiczna przedsiębiorczości jest mechanizmem, powołanym do zapewnienia długoterminowej konkurencyjności małego przedsiębiorstwa i tym samym jego strategicznej stabilności. Reglamentacja strategiczna inte-

gruje również dwa źródła tworzenia i wspomagania przewagi konkurencyjnej, jak przedsiębiorcze myślenie i strategiczne zarządzanie. Reglamentacja strategiczna ma również na celu jednoczesne rozwiązanie dwóch zadań w ramach MP: osiągnięcie zewnętrznej skuteczności („robić” wg Druckera) i wewnętrznej wydajności („robić rzeczy właściwie” wg Druckera).

Najważniejszą częścią składową reglamentacji strategicznej jest planowanie strategiczne, będące procesem formułowania misji i celów organizacji, wyboru specyficznych strategii w celu zapewnienia efektywnej pracy organizacji w przyszłości. Jego zadanie polega na zapewnieniu innowacji i zmian organizacyjnych, wystarczających do adekwatnej reakcji na zmiany w otoczeniu zewnętrznym. Planowanie strategii zazwyczaj kończy się ustaleniem ogólnych kierunków, zapewniających rozwój i wzmocnienie pozycji organizacji. Włączenie do systemu planowania nowoczesnej techniki komputerowej, metod i modeli ekonomiczno-matematycznych pozwala znacząco podnieść niski poziom planowej pracy w małych przedsiębiorstwach i uzasadnienia podejmowanych faktycznych decyzji.

Istota procesu planowania strategii sprowadza się do poszukiwania odpowiedzi na pytania:

- Jaka jest obecnie sytuacja firmy, jaka jest strategiczna sytuacja na rynku produkcji budowlanej?
- Jakie cele strategiczne stawia kierownictwo organizacji?
- Jakie przeszkody mogą się pojawić na drodze do postawionego celu?
- Co i jak należy zrobić, aby osiągnąć strategiczne cele?

Proces planowania strategii rozwoju organizacji jest obwarowany szeregiem trudności. Podstawowa trudność związana jest z tym, że proces podejmowania decyzji wstępnych jest zależny od struktury pełnomocnictw i finansowego zaplecza organizacji. Ponadto z reguły brakuje kompetentnych zarządzających, zdolnych zająć się wypracowaniem i realizacją strategii z uwzględnieniem czynników branżowych i regionalnych. W związku z tym pojawia się zadanie określenia podstawowych strategicznych kierunków rozwoju małej przedsiębiorczości i perspektyw ich realizacji z uwzględnieniem powstałych systemów wzajemnego oddziaływania wytwórcy i nabywcy wyrobów. Istota planowania przejawia się w konkretyzacji celów rozwoju całej organizacji na ustalony okres; określeniu zadań gospodarczych, środków ich osiągnięcia, terminów i kolejności realizacji; określeniu materialnych, ludzkich i finansowych zasobów, niezbędnych do rozwiązania założonych zadań. A zatem przyjęcie planowania jako funkcji zarządzania polega na uwzględnieniu, w miarę możliwości zawczasu, wszystkich czynników wewnętrznych i zewnętrznych, zapewniających warunki sprzyjające normalnemu funkcjonowaniu i rozwojowi małego przedsiębiorstwa. Planowanie wstępne oparte jest na ujawnianiu i prognozowaniu popytu konsumpcyjnego, analizie i ocenie posiada-

nych zasobów oraz perspektyw rozwoju koniunktury gospodarczej. Wynika stąd konieczność powiązania planowania z marketingiem i kontrolą w celu stałej korekty wskaźników produkcji i zbytu w ślad za zmianami popytu na rynku.

SPECIFICITY OF STRATEGY MAKING PROCESS IN A SMALL COMPANY

Summary

The paper presents the specificity of strategic management in small enterprises, the possibility to use strategic management methods and the reasons for their insufficient implementation in companies.