

Zarządzanie strategiczne małym przedsiębiorstwem w czasie dynamicznych przemian

Wstęp

Obserwowane od kilku ostatnich lat dynamiczne zmiany gospodarcze i fluktuacje na rynku stanowią nie lada wyzwanie dla stabilnego rozwoju i funkcjonowania przedsiębiorstw. Zmiany takie coraz trudniej przewidzieć oraz określić ich charakter i moment zachodzenia, ich tempo, skalę oddziaływania oraz związek z dotychczasowymi procesami.

Aby działać w okolicznościach niepewności i ryzyka, zarządzający firmami muszą wykazać się strategicznym podejściem, optymalnie rozwiązując problemy egzystencji firmy oraz tworzyć własne koncepcje działania, wzięwszy pod uwagę obecne i przewidywane konfiguracje otoczenia. Zarządzanie strategiczne ma pomóc osiągnąć sukces rynkowy w warunkach jego wysokiej turbulencji. Stanowi ono kompleksowy, interdyscyplinarny, wielofazowy i wieloszczeblowy proces formułowania strategii, która ma pokierować rozwojem firmy w długiej perspektywie czasowej, wykorzystując potencjalne szanse oraz unikając zagrożeń.

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. Jednak w literaturze na temat małych przedsiębiorstw trudno doszukać się rozważań o ich strategiach oraz o zarządzaniu strategicznym. Brakuje propozycji rozwiązań, które pozwoliłyby skuteczniej zarządzać małymi przedsiębiorstwami. Można więc przypuszczać, że z tego też powodu istnieje niski stopień wiedzy wśród małych przedsiębiorców o zarządzaniu ich biznesem.

Często stawia się pytanie, czy istnieje specyfika zarządzania małym przedsiębiorstwem, i czy w małej firmie w ogóle jest potrzeba budowy planu strategicznego. Wydaje się jednak, że dla każdego poziomu złożoności i rozmiaru przedsiębiorstwa, niezbędny jest zasób wiedzy i umiejętności efektywnego zarządzania ze wszystkich obszarów, w tym również wiedza z zakresu zarządzania strategicznego.

* Dr, Katedra Marketingu i Przedsiębiorczości, Wydział Zarządzania, Akademia Techniczno-Humanistyczna, idudzik@ath.bielsko.pl, ul. Willowa 2, 43-310 Bielsko-Biała

Celem niniejszego opracowania jest omówienie problemu zarządzania strategicznego w małych przedsiębiorstwach. W związku z dość powszechną opinią, że zarządzanie strategiczne w małej firmie nie jest potrzebne lub że jego przydatność jest niewielka, zrodziło się pytanie o zakres realizacji tegoż zarządzania w małych przedsiębiorstwach oraz o stan wiedzy na temat zagadnień związanych z zarządzaniem strategicznym w firmach sektora MSP. Biorąc pod uwagę wnioski płynące z literatury, sformułowano następującą hipotezę badawczą: „zarządzający małymi przedsiębiorstwami nie przywiązują większej wagi do zarządzania strategicznego”. W efekcie, zarówno poziom myślenia, jak i planowania strategicznego w małych firmach jest dość niski, co z kolei ogranicza ich zdolności konkurencyjne. Można przypuszczać, że gdyby poziom wiedzy kadry kierowniczej na temat dobrych praktyk w zarządzaniu był większy, małe przedsiębiorstwa miałyby większe szanse na osiągnięcie sukcesu rynkowego. Twierdzenie to pozwala określić hipotezy szczegółowe:

1. Małe przedsiębiorstwa zarządzane są głównie przez ich właścicieli (założycieli), którzy często nie posiadają odpowiedniej wiedzy z zakresu zarządzania strategicznego.
2. Wszelkie decyzje podejmowane w małej firmie są rezultatem działania pod wpływem impulsu, a nie w drodze przemyśleń i realizacji planów. Małe firmy kierują się w swym działaniu głównie intuicją.
3. Kierujący małym przedsiębiorstwem nie dostrzegają potrzeby formułowania strategii oraz możliwości efektywniejszego działania poprzez stosowanie narzędzi analizy strategicznej.

Powyższe hipotezy zostały poddane weryfikacji w drodze badań empirycznych, które prowadzone były razem z Wiktoria Barabasz w podregionie bielskim [Barabasz, Dudzik-Lewicka, 2011]. Badanie przeprowadzono w czasie, gdy gospodarka światowa zmagala się z najpoważniejszym od wielu lat kryzysem, którego głównymi objawami były perturbacje na rynkach finansowych i spadek poziomu zaufania do podstawowych instytucji rynkowych. Sytuacja ta wymaga od przedsiębiorstw przedefiniowania stylów zarządzania, w celu zoptymalizowania strategii zarządzania i wykorzystania szans rozwojowych wynikających z nieprzewidywalnej sytuacji [Kotler i inni, 2009]. Te zmiany (zarządzanie ryzykiem oraz nadzorowanie strategii jako główne wyzwania stojące przed firmami) dają się już zauważyć w praktyce funkcjonowania przedsiębiorstw na świecie [PricewaterhouseCoopers, 2009]. W Polsce

wpływ kryzysu jest znacznie słabszy niż w krajach rozwiniętych, jednak i w naszym kraju można zaobserwować pewne spowolnienie, któremu towarzyszy słaba dynamika wydatków konsumpcyjnych i spadek wydatków inwestycyjnych. Dlatego polskie firmy, podobnie jak firmy na całym świecie, będą musiały dostosować się do nowej, trudniejszej rzeczywistości, której cechą charakterystyczną będzie większa nieprzewidywalność i wyższy poziom ryzyka [Orłowski i inni, 2010]. Rodzi się zatem pytanie, czy zmiana mentalności i podejścia małych przedsiębiorców do procesu zarządzania strategicznego może ułatwić to dostosowanie się i stanowić swego rodzaju antidotum na wszelkie burzliwe zmiany rynkowe? Dalsza część niniejszego opracowania stanowić będzie m. in. próbę odpowiedzi na powyższe pytanie.

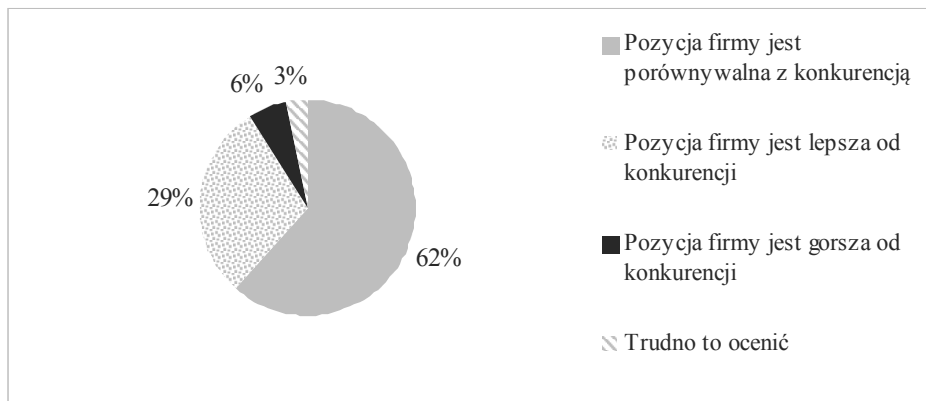
1. Podejście „small biznesu” do procesu zarządzania strategicznego w świetle badań empirycznych prowadzonych w podregionie bielskim

Niniejszy punkt stanowi opracowanie wyników badania ankietowego przeprowadzonego na przełomie lipca i sierpnia 2010 r. wśród małych przedsiębiorstw podregionu bielskiego. Głównym celem tegoż badania było poznanie poziomu wiedzy nt. zarządzania strategicznego oraz jej praktycznego wykorzystania w prowadzonej działalności gospodarczej, a także sprawdzenie, czy efekty stosowania narzędzi analizy strategicznej przekładają się pośrednio na osiągnięte wyniki. 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, poprzez 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?

Badania zostały przeprowadzone na terenie podregionu bielskiego. Wybór obszaru uzasadnia fakt, iż jest to prężnie rozwijający się rejon, gdzie funkcjonuje duża liczba przedsiębiorstwa – przeszło 69 tys. podmiotów gospodarczych oraz stosunkowo łatwy dostęp do informacji o firmach działających w bliskim otoczeniu. Badaniami objęto grupę

małych przedsiębiorstw, tj. zatrudniających od 0-49 osób, o zróżnicowanej formie organizacyjno-prawnej, branży, skali i profilu działania. Podstawą doboru próby badawczej była baza adresowa firm prowadzących działalność gospodarczą na terenie podregionu bielskiego. Narzędziem badawczym były kwestionariusze ankiety, rozesłane do 400 przedsiębiorstw, spełniających wspomniane powyżej kryteria. Próba została skonstruowana poprzez wybór nielosowy celowy. Ankieta była anonimowa, zbudowana w większości z pytań zamkniętych, ułatwiających wybór odpowiedzi. Rezultatem przeprowadzonych badań był zwrot 36 ankiet, z czego do dalszej analizy wybrano 34, gdyż były kompletnie wypełnione.

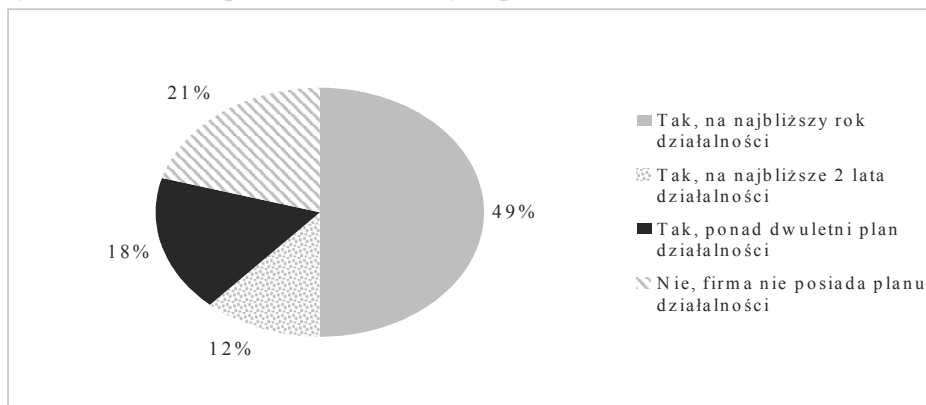
Pierwszą część kwestionariusza stanowiła metryczka, która pozwoliła na zidentyfikowanie respondenta i scharakteryzowanie całej badanej grupy. Badaną grupę utworzyło 21 mikroprzedsiębiorstw oraz 13 małych przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa te są zróżnicowane pod względem profilu prowadzonej działalności, przy czym najczęściej powtarzającą się dziedziną okazały się branża elektryczna, budowlana, spożywcza i gastronomiczna, a także poligrafia i reklama. W grupie branż pozostałych znaleźli się respondenci funkcjonujący w następujących obszarach: branża samochodowa, kosmetyczna, artykułów chemicznych, farmaceutyczna, ciepłownictwo, usługi finansowe. Ponadto, większość badanej próby stanowiły przedsiębiorstwa usługowe, co jest charakterystyczne dla małych przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa produkcyjne stanowią jedynie 12 % badanej próby potwierdzając, że jest to domena głównie średnich i dużych przedsiębiorstw. Kolejną uzyskaną informacją o próbie jest fakt, iż pod względem formy organizacyjno-prawnej, w większości składała się z osób fizycznych prowadzących działalność gospodarczą, a kolejną bardziej popularną formą to spółki z ograniczoną odpowiedzialnością oraz spółki cywilne. Przeważającą część omawianej grupy stanowiły organizacje istniejące na rynku od ponad 20 lat. Pierwsze pytanie zawarte w zasadniczej części kwestionariusza ankiety miało na celu zobrazowanie sytuacji przedsiębiorstwa. Odpowiedzi respondentów dotyczące oceny własnej pozycji na rynku względem konkurentów przedstawia rysunek 1.

Rysunek 1. Pozycja rynkowa badanych firm w ocenie przedsiębiorców

Źródło: opracowanie własne.

Odpowiedzi przedsiębiorców sugerują, iż zdecydowana większość z nich, bo aż 62%, postrzega pozycję własnej firmy na poziomie porównywalnym i aż 29% jako lepszą od konkurencji. Natomiast niewielka ich grupa, tj. 6% jest zdania, że posiada gorszą od konkurencji pozycję. Dla 3% respondentów ocena własnej pozycji była trudna do oceny. Wniosek nasuwa się następujący: badane przedsiębiorstwa pozytywnie postrzegają swoją sytuację względem konkurencji.

Drugie pytanie dotyczyło zagadnień związanych z procesem planowania. Stopień zaangażowania kadry kierowniczej w formułowanie planów działalności przedsiębiorstwa ilustruje rysunek 2.

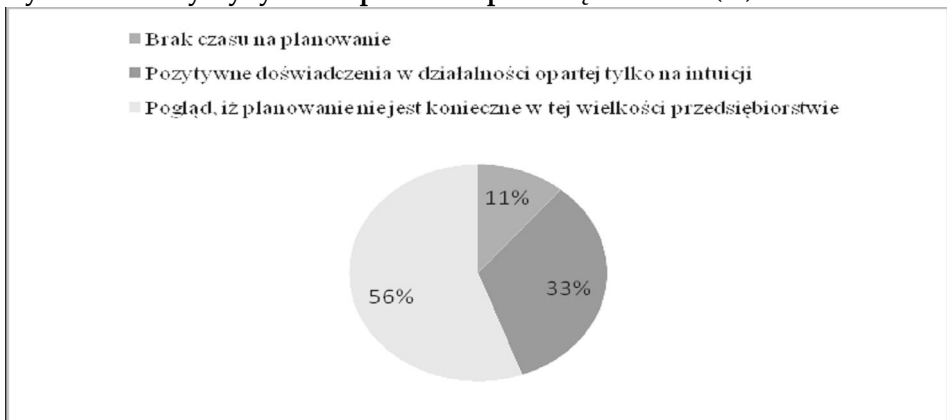
Rysunek 2. Proces planowania w małych przedsiębiorstwach

Źródło: opracowanie własne.

Z danych przedstawionych na rysunku 2 wnioskować można, iż 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 czasu (49%). Co budzi wątpliwość, tylko 18% firm posiada 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 (rysunek 3).

Rysunek 3. Przyczyny braku planów w przedsiębiorstwie (%)

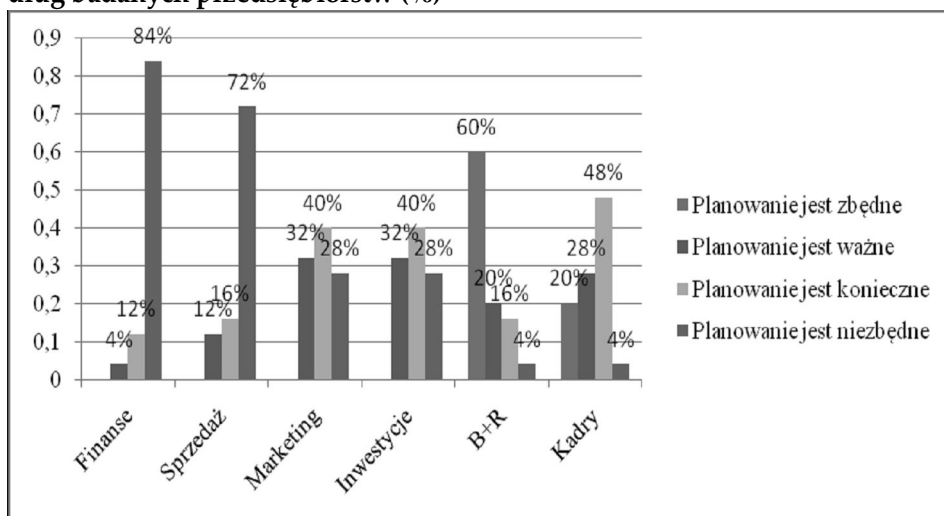


Źródło: opracowanie własne.

Spośród zamkniętych odpowiedzi oraz możliwości podania własnej, przedsiębiorcy najczęściej (56% odpowiedzi) wskazywali jako przyczynę braku planów w przedsiębiorstwie pogląd, iż 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 (11%).

Przedsiębiorców, którzy jednak te plany formułują zapytano, jakich obszarów one dotyczą, które sfery działalności są dla nich najważniejsze. Odpowiedzi obrazuje rysunek 4.

Rysunek 4. Obszary działalności, w których planowanie jest konieczne według badanych przedsiębiorstw (%)



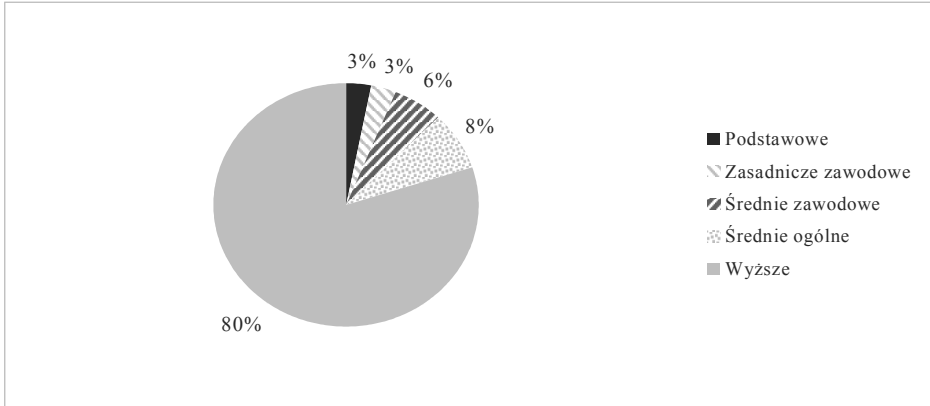
Źródło: opracowanie własne.

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 on ważny, a dla 28% jest niezbędny. 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 jako konieczne, 28% jako ważne, 20% jako zbędne, a 4% jako niezbędne. Z powyższego wykresu można wnioskować, że najważniejszą kwestią dla formułujących plany są finanse i sprzedaż. Natomiast najmniej istotne wydaje się być planowanie badań i rozwoju.

Dalsze pytania dotyczyły osoby zarządzającej firmą, czego przesłanką było sprawdzenie, czy kierujący małymi przedsiębiorstwami posiadają odpowiednie kompetencje do sprawowania swojej funkcji. Na pytanie kto zarządza przedsiębiorstwem, 94% respondentów odpowiedziało, że właściciel, pozostała część, tj. 6%, kierowana jest przez zarząd. Żadne z badanych firm nie zatrudnia specjalisty od zarządzania w oso-

bie menedżera. W związku z tym, iż przedsiębiorstwa, głównie zarządzane są przez ich właścicieli, postanowiono sprawdzić ich wiedzę na temat zarządzania strategicznego. Postawione pytania z tego zakresu obrazują poniższe rysunki.

Rysunek 5. Poziom wykształcenia właścicieli zarządzających firmą (%)

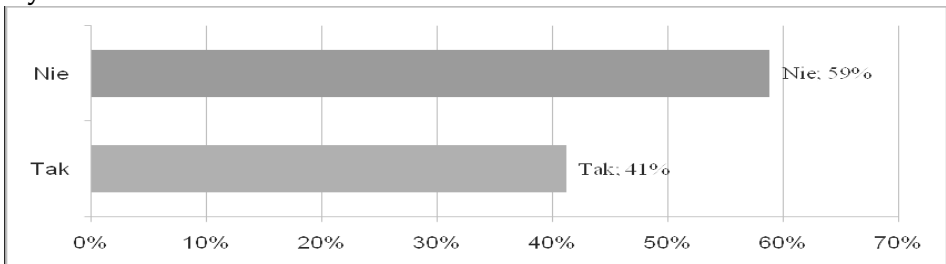


Źródło: opracowanie własne.

Powyższe odpowiedzi wskazują, iż zdecydowana większość właścicieli małych firm posiada wykształcenie wyższe (80% badanych), natomiast niewielką część stanowią osoby o wykształceniu ogólnym (8%), średnim zawodowym (6%), zasadniczym zawodowym (3%), oraz podstawowym (3%).

Kolejne pytanie dotyczyło zbieżności charakteru prowadzonej działalności z posiadanym wykształceniem. Odpowiedzi na pytanie obrazuje rysunek 6.

Rysunek 6. Zbieżność charakteru prowadzonej działalności z posiadanym wykształceniem właściciela



Źródło: opracowanie własne.

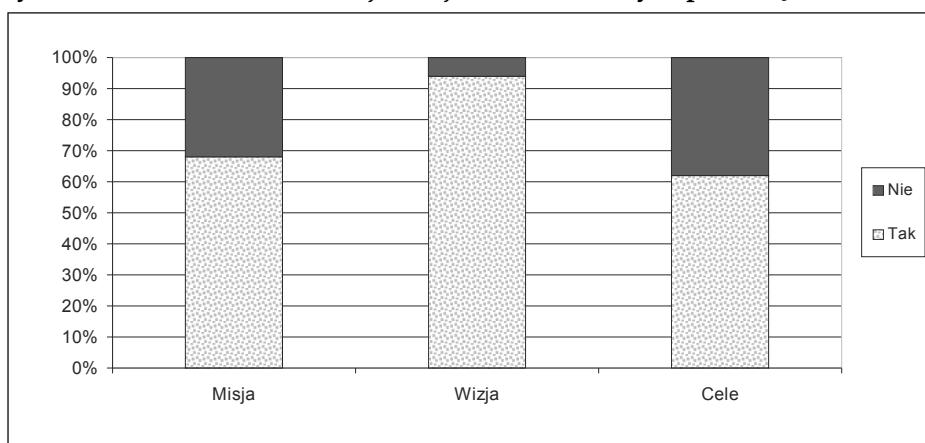
W przeważającej części charakter prowadzonej działalności nie pokrywa się z wykształceniem osoby zarządzającej przedsiębiorstwem. Zbieżność wykształcenia z wykonywanym zawodem dotyczy 41% przedsiębiorców, a ponad połowa, tj. 59%, wykonuje prace inne niż wyuczone.

Celem następnego pytania było sprawdzenie, czy osoby zarządzające małymi firmami podnoszą swoje kwalifikacje menedżerskie, po to aby sprawnie zarządzać przedsiębiorstwem. Zaledwie 1/3 badanych właścicieli (35%) podnosiła swoje kwalifikacje menedżerskie uczestnicząc 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 posiadają wyższe wykształcenie, to ich wyuczony zawód nie pokrywa się w większości przypadków z charakterem prowadzonej działalności. Ponadto należy stwierdzić, iż ich kompetencje do zarządzania przedsiębiorstwem mogą być ograniczone w związku z niskim udziałem właścicieli w szkoleniach podnoszących kwalifikacje menedżerskie.

Następna grupa pytań dotyczy stricte zarządzania strategicznego w badanych firmach. Sprawdzono, czy małe firmy formułują takie elementy dokumentacji planistycznej jak wizję, misję i cele. Uzyskane odpowiedzi przedstawiono na kolejnym rysunku.

Rysunek 7. Formułowanie wizji, misji i celów w małych przedsiębiorstwach



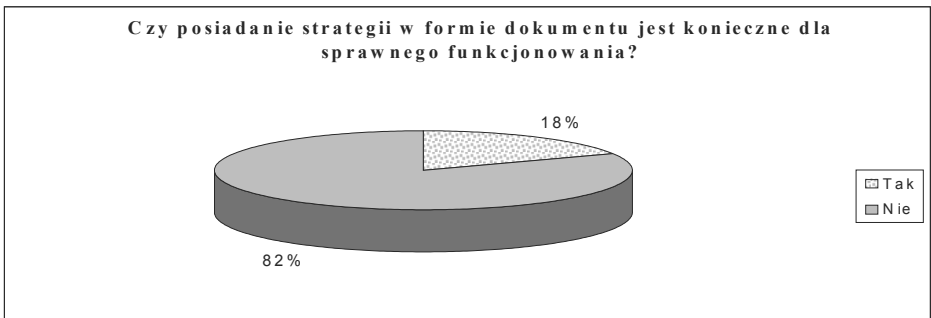
Źródło: opracowanie własne.

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 wydają się to jednak liczba niewystarczająca, zważywszy na ważność tych elementów dla procesu zarządzania strategicznego.

Kolejne pytanie dotyczyło uświadomienia pracowników odnośnie 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%).

Na kolejne pytanie dotyczące posiadania strategii, ponad połowa badanych firm (56%) odpowiedziała twierdząco. Jednak aż 44% jej nie posiada. Za jej wdrażanie w przeważającej części (84%) odpowiedzialny jest właściciel firmy. Inną wyznaczoną do tego osobą jest pełnomocnik ds. wdrażania strategii (wśród 16% badanych firm). Poniższy rysunek przedstawia opinię ankietowanych na temat stosowania strategii w małym przedsiębiorstwie. Zapytano ankietowanych o zdanie na temat posiadania strategii działania w formie dokumentu i czy jest to warunkiem koniecznym do sprawnego funkcjonowania na rynku i zwiększania konkurencyjności firmy.

Rysunek 8. Potrzeba posiadania strategii w wersji sformalizowanej w małym przedsiębiorstwie

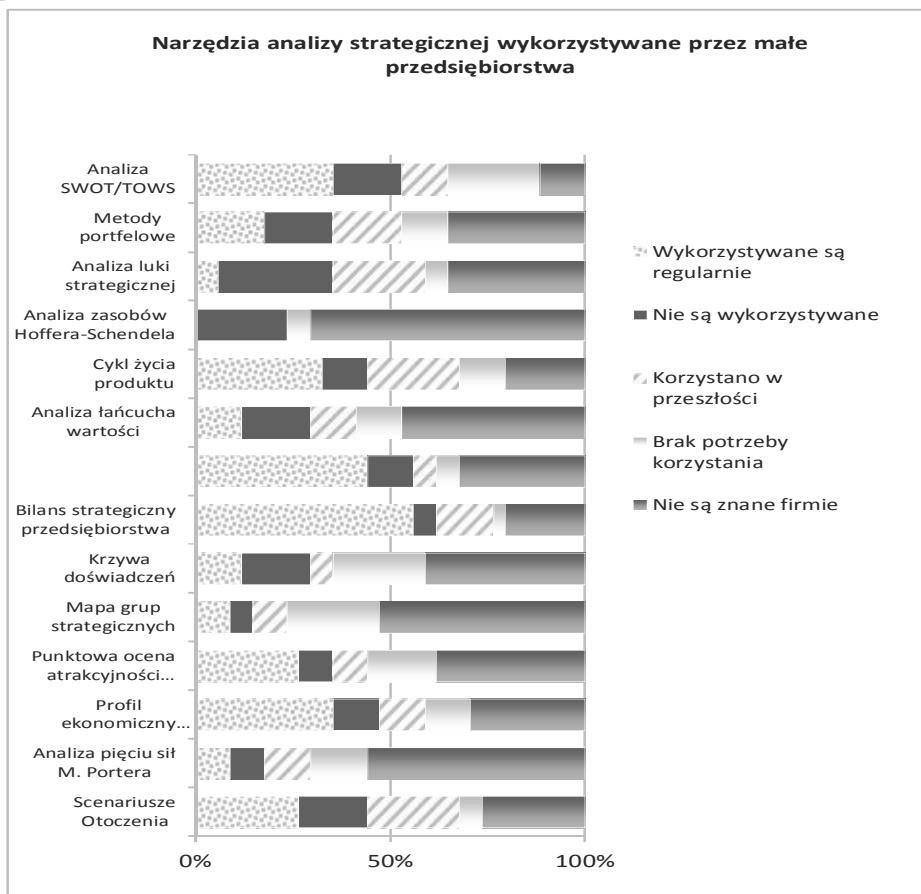


Źródło: opracowanie własne.

Powyższe dane 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.

Ostatnie dwa pytania miały na celu sprawdzenie poziomu wiedzy na temat zarządzania strategicznego oraz przydatności narzędzi analizy strategicznej. Odpowiedzi na pytanie, jakie narzędzia analizy strategicznej są wykorzystywane w przedsiębiorstwie przedstawia rysunek 9.

Rysunek 9. Narzędzia analizy strategicznej wykorzystywane w małych przedsiębiorstwach



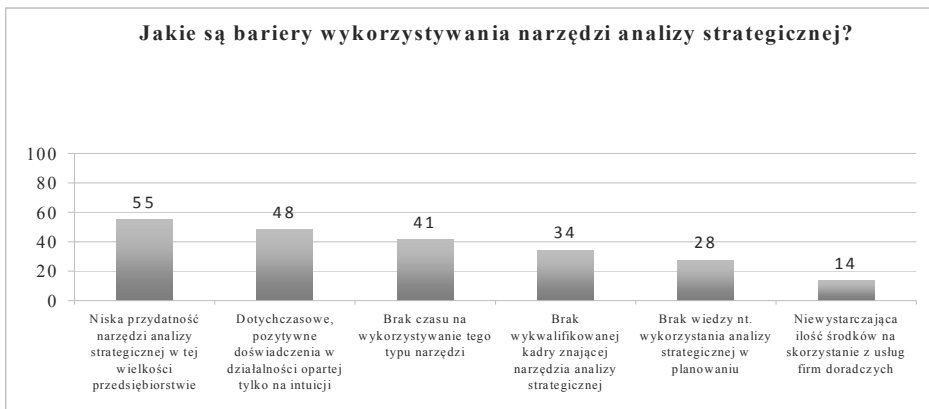
Źródło: opracowanie własne.

Z powyższych danych można wnioskować, co następuje: mali przedsiębiorcy spośród wybranych narzędzi analizy strategicznej najczęściej wskazywali na bilans strategiczny przedsiębiorstwa, jako wykorzystywany regularnie. Korzysta z niego 56% małych firm. Przedsiębiorstwa najrzadziej korzystają bądź korzystały tylko w przeszłości z analizy luki strategicznej, ponadto na brak potrzeby stosowania takich narzędzi, jak mapa grup strategicznych, krzywa doświadczeń i analiza

SWOT, wskazał co czwarty ankietowany. Odpowiedzi sugerują ogólnie, że wśród osób zarządzających małymi przedsiębiorstwami wiedza na temat narzędzi analizy strategicznej jest niedostateczna, stąd też są one rzadko wykorzystywane w procesie decyzyjnym.

W związku z niskim poziomem zastosowania powyższych metod, zapytano przedsiębiorców o bariery wykorzystywania narzędzi analizy strategicznej. Wyniki ilustruje rysunek 10.

Rysunek 10. Bariery wykorzystywania narzędzi analizy strategicznej



Źródło: opracowanie własne.

Wśród najczęściej wymienianych przyczyn braku zainteresowania narzędziami analizy strategicznej mali przedsiębiorcy wskazywali niską ich przydatność w biznesie na taką skalę, dotychczasowe pozytywne doświadczenia w działalności opartej tylko na intuicji oraz brak czasu na korzystanie z tychże metod. Nasuwa się wniosek, iż mali przedsiębiorcy nie doceniają możliwości, jakie niesie ze sobą wiedza i umiejętność stosowania narzędzi zarządzania strategicznego.

Zakończenie

Analiza przeprowadzonych wyników badań pozwoliła wyciągnąć następujące wnioski. Małe przedsiębiorstwa zarządzane są głównie przez ich właścicieli, którzy nie posiadają w zdecydowanej większości kompetencji menedżerskich. Świadczy o tym niski poziom wiedzy na temat narzędzi stosowanych w analizie strategicznej, która jest konieczna, aby móc określić kierunki działania firmy. Metody stosowane w zarządzaniu strategicznym pozwalają określić wartość firmy, jej mocne i słabe strony oraz warunki otoczenia, w którym funkcjonują i płynące z

niego szanse bądź zagrożenia. W oparciu o te informacje małe przedsiębiorstwo może zbudować własną strategię, dzięki której będzie mogło podążać we właściwym kierunku i osiągnąć sukces. Zdaje się jednak, że kierujący małymi firmami nie doceniają tej dyscypliny nauki i stosowanie udokumentowanej strategii, uogólniając, uważają jako zbędne. Jak pokazały badania, aż 21% małych firm w ogóle nie planuje działalności i zdecydowana większość nie posiada strategii. Jako główny powód braku planów w firmie oraz niestosowania narzędzi analizy strategicznej, przedsiębiorcy wskazywali dotychczasowe pozytywne doświadczenie w działalności opartej na intuicji oraz brak konieczności ich stosowania w przedsiębiorstwie tej wielkości. Wnioskować z tego można, że podejmowanie decyzji w małych firmach często jest rezultatem impulsu bądź korzystaniem z nadarżającej się okazji, a nie wynikiem wcześniej zaplanowanych działań.

Reasumując, przeprowadzone badania przedstawiają charakter zarządzania w małych przedsiębiorstwach, który odznacza się małym zainteresowaniem stosowania zarządzania strategicznego. Można więc potwierdzić hipotezę główną, że zarządzający małymi przedsiębiorstwami nie przywiązują wagi do zarządzania strategicznego.

Biorąc jednak pod uwagę korzyści płynące z posiadania wiedzy na temat zarządzania strategicznego i umiejętności jej wykorzystania należałoby zachęcić małych przedsiębiorców do zapoznania się z nimi. Małe przedsiębiorstwa muszą dziś podjąć trud profesjonalizacji analiz strategicznych, po to by uzyskać podstawy do dokonywania 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, iż 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. Należy zatem z bogatego zestawu metod i narzędzi analizy strategicznej wybrać te, które dostarczą niezbędnych informacji, a równocześnie są proste i nie wymagają profesjonalnego przygotowania osób posługujących się nimi. Dla małej firmy niezbędne są informacje dotyczące zarówno otoczenia konkurencyjnego,

jak i makrootoczenia, a także potencjału strategicznego badanej firmy, jej najbliższych konkurentów i wzorcowej firmy, do której badana firma będzie się porównywać. Można zastosować analizę strategiczną małej firmy w kilku etapach, aby uzyskać oczekiwane rezultaty.

W związku z powyższym nasuwa się zalecenie uświadomienia małych przedsiębiorców o bezcenności posiadania wiedzy na temat zarządzania strategicznego. Zmiana mentalności i podejścia małych przedsiębiorców do procesu zarządzania strategicznego jest wręcz koniecznością współcześnie, w czasach ogólnego załamania zaufania. W warunkach silnego oddziaływania zmiennych, różnorodnych i coraz trudniejszych do przewidywania uwarunkowań rozwojowych, a także szczególnej podatności na nie małych przedsiębiorstw, konieczne jest stosowanie zarządzania strategicznego, aby móc przewidzieć i uprzedzić ewentualne zagrożenia bądź szanse płynące z otoczenia. Małe przedsiębiorstwa powinny kreować swą przyszłość w coraz dłuższej perspektywie czasowej, tworząc koncepcje własnej strategii. Jest to warunek skutecznej adaptacji do przeobrażeń występujących w otoczeniu firmy.

Literatura

1. Barabasz W., Dudzik-Lewicka I. (2011), *Zarządzanie strategiczne w małym przedsiębiorstwie*, ATH, Bielsko-Biała.
2. Kotler P., Caslione J., Chaotics (2009), *The Business of Managing and Marketing in The Age of Turbulence*, Amacom, Nowy Jork.
3. Orłowski W., Pasternak R., Flaht K., Szubert D. (2010), *Procesy inwestycyjne i strategie przedsiębiorstw w czasach kryzysu*, <http://www.parp.gov.pl/files/74/81/380/8038.pdf>, dostęp dnia 03.07.2012.
4. PricewaterhouseCoopers (2009), 12th Annual CEO Survey.

Streszczenie

Niniejsze opracowanie zostało poświęcone zagadnieniu zarządzania strategicznego w małym przedsiębiorstwie. Stanowi próbę odpowiedzi na pytanie o zakres realizacji procesu zarządzania strategicznego w małym przedsiębiorstwie oraz o stan wiedzy na temat zagadnień związanych z tymże procesem wśród przedsiębiorców. Jak potwierdziły przeprowadzone badania, niestety zarządzający tej wielkości podmiotami, nie przywiązują wagi do tej dziedziny nauki i nie doceniają możliwości, jakie niesie ze sobą jej zastosowanie w praktyce.

Słowa kluczowe

strategia, analiza strategiczna, planowanie

Strategic management of small business at the time of dynamic changes (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. As confirmed by research carried out, unfortunately, the managing entities of this size, do not attach importance to this field of science and underestimate the opportunities posed by its application in practice.

Keywords

strategy, strategic analysis, planning