

**Letycja Sołoducho-Pelc**

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

## **ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE W MAŁYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH WOJEWÓDZTWA DOLNOŚLĄSKIEGO**

### **1. Wstęp**

W literaturze problemu i w praktyce gospodarczej zarządzanie strategiczne jest związane przede wszystkim z rozwojem i konkurencyjnością dużych przedsiębiorstw. Znacznie mniej wiemy na temat przebiegu procesu zarządzania strategicznego w małych firmach. Obszar ten jest słabo rozpoznany w literaturze, a badania dotyczące praktycznej realizacji koncepcji zarządzania strategicznego przez małe firmy są rzadko podejmowane. Przeshkody wynikają z niechęci przedsiębiorców do ujawniania sytuacji wewnętrznej firmy, dominacji nieformalnego stylu zarządzania, braku sformalizowanej procedury opracowywania i wdrażania strategii.

### **2. Zarządzanie strategiczne w małych przedsiębiorstwach – wyniki badań**

Opracowanie zawiera prezentację wyników badań dotyczących zarządzania strategicznego w małych przedsiębiorstwach województwa dolnośląskiego. Podsumowując przeprowadzone badania, podjęto próbę syntetycznej oceny stanu zarządzania strategicznego w małych przedsiębiorstwach dolnośląskich. Z przeprowadzonych badań wynika, że praktyka zarządzania strategicznego w badanych przedsiębiorstwach odbiega od propozycji teoretycznych w tym zakresie i doświadczeń najlepszych przedsiębiorstw.

## 2.1. Organizacja prac nad strategią

### Model prac nad strategią – najczęściej twórcą strategii jest sam przedsiębiorca

W przedsiębiorstwach zdecydowanie dominuje przedsiębiorczy model planowania strategicznego, przy braku modelu partycypacyjnego: strategia jest opracowywana przez przedsiębiorców, bez współpracy z pracownikami. Dobrze to świadczy o ich ambicjach i wysokiej ocenie swoich kompetencji, jednocześnie dowodzi słabej znajomości realiów współczesnego biznesu i zarządzania. Dla rozwoju przedsiębiorstw w dłuższym okresie nie wystarczy wiedza jednego, nawet genialnego człowieka. Schemat, w którym jeden myśli, a inni wykonują, nie zapewnia sukcesu w długim horyzoncie czasowym. Firmy potrzebują bogatej i dogłębnej wiedzy z różnych obszarów, którą może zapewnić zespół ludzi (którzy chcą ze sobą współpracować, mają wspólny cel, motywację, poczucie sensu). Udział pracowników w tworzeniu strategii nie gwarantuje sukcesu, ale umożliwia lepsze poznanie problemów firmy i jej otoczenia, integruje z firmą i jej celami, skraca czas wdrożenia strategii, zwiększa elastyczność firmy, przygotowuje pracowników do dostrzegania okazji. Dziś coraz częściej zwraca się uwagę, że sukces zależy nie tylko od opracowania dobrej strategii, ale od jej szybkiej i skutecznej realizacji. Żeby to osiągnąć, należy włączyć realizatorów (pracowników) w proces jej tworzenia.

Tabela 1. Autorstwo strategii badanych przedsiębiorstw

| Kto opracował strategię     | Liczba wskazań | Udział % |
|-----------------------------|----------------|----------|
| Przedsiębiorca              | 46             | 92       |
| Przedsiębiorca i pracownicy | 1              | 2        |
| Dyrektor naczelny           | 1              | 2        |
| Prezes zarządu              | 1              | 2        |
| Członek zarządu             | 1              | 2        |
| Firma consultingowa         | –              | –        |
| Główny księgowy             | –              | –        |
| Kierownik marketingu        | –              | –        |
| Szefowie różnych wydziałów  | –              | –        |
| Razem                       | 50             | 100      |

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

### „Forma” strategii – najczęściej strategia jest „w głowie szefa”

Strategia firm nie została opracowana pisemnie i nie ma sformalizowanego charakteru. Wizja przyszłości firmy, kierunek (do którego zmierza), cele oraz sposoby ich osiągnięcia, pozostają najczęściej w głowie przedsiębiorcy. Brak dokumentu w formie pisemnej utrudnia kompleksowe ujęcie, nie wymusza systematycznego gromadzenia informacji i ich analizy, nie sygnalizuje luk informacyjnych, utrudnia przełożenie strategii ogólnej na strategię funkcjonalne i plany krótkookresowe. Przedsiębiorcy, tworząc niesformalizowaną strategię, być może wiedzą, dokąd zmierzają, ale mają mało konkretny, mglisty plan, w jaki sposób chcą się tam „dostać”.

Tabela 2. Koncepcja strategii badanych przedsiębiorstw

| Strategia (koncepcja rozwoju) firmy ma postać                              | Liczba wskazań | Udział % |
|----------------------------------------------------------------------------|----------------|----------|
| Strategii „w głowie szefa”                                                 | 37             | 74       |
| Strategii w formie ustnych ustaleń, znanych każdemu pracownikowi firmy     | 7              | 14       |
| Strategii formalnej w postaci dokumentu, znanego kierownictwu firmy        | 5              | 10       |
| Strategii formalnej w postaci dokumentu, znanej każdemu pracownikowi firmy | 1              | 2        |
| Razem                                                                      | 50             | 100      |

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

### **Motywacja tworzenia strategii – najczęściej jest narzędziem służącym planowaniu przyszłości firmy**

Przedsiębiorcy opracowywali strategię ze względu na przekonanie, że jest to narzędzie służące planowaniu własnej przyszłości. Taka motywacja jest korzystna i ma pozytywne znaczenie tylko wtedy, gdy wpływa to na doskonalenie procesu zarządzania strategicznego. Potrzeba posiadania strategii nie przekłada się na szersze i pogłębione prace nad jej opracowaniem.

Tabela 3. Przyczyny planowania strategicznego w badanych przedsiębiorstwach

| Jakie czynniki zadecydowały o opracowaniu strategii dla przedsiębiorstwa | Liczba wskazań | Udział % |
|--------------------------------------------------------------------------|----------------|----------|
| Planowanie przyszłości firmy                                             | 28             | –        |
| Zwiększanie obrotów                                                      | 20             | –        |
| Rozwój przedsiębiorstwa                                                  | 14             | –        |
| Ograniczanie ryzyka i niepewności                                        | 12             | –        |
| Stabilizacja pozycji przedsiębiorstwa                                    | 11             | –        |
| Zwiększenie efektywności działania                                       | 10             | –        |
| Rozszerzanie skali działalności                                          | 9              | –        |
| Przetrwanie przedsiębiorstwa                                             | 8              | –        |
| Ekspansja na nowe rynki                                                  | 7              | –        |
| Zwiększanie szybkości i elastyczności firmy                              | 5              | –        |
| Rosnąca intensywność walki konkurencyjnej                                | 5              | –        |
| Częste zmiany popytu na rynku                                            | 4              | –        |
| Poznanie potencjału firmy                                                | 3              | –        |
| Dbłość o wizerunek firmy                                                 | 3              | –        |
| Poznanie otoczenia                                                       | 1              | –        |
| Konieczność posiadania strategii przez współczesne firmy                 | –              | –        |
| Opracowanie strategii przez konkurentów                                  | –              | –        |
| Żądania banków                                                           | –              | –        |
| Razem                                                                    | 140            | –        |

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

## 2.2. Horyzont czasowy i najważniejsze obszary strategii

### Horyzont czasowy strategii – najczęściej od 1 do 2 lat

W odpowiedzi na szybkość i intensywność zmian w otoczeniu przedsiębiorstwa skracają horyzont czasowy planowania. Przedsiębiorcy traktują zmiany jako zagrożenie, a nie cechę współczesnego świata. Planowanie krótkookresowe nie daje czasu na przygotowanie się do pokonania zagrożeń i na wykorzystanie szans rozwojowych, a większe tempo zmian wymaga wydłużenia horyzontu czasowego. Badane firmy nie uwzględniają nawet wymogów formalnych opracowania biznesplanów, których horyzont czasowy powinien zamykać się w przedziale od 3 do 5 lat.

Tabela 4. Horyzont czasowy strategii w badanych przedsiębiorstwach

| Strategia (koncepcja rozwoju) firmy ma postać | Liczba wskazań | Udział % |
|-----------------------------------------------|----------------|----------|
| 1 rok-2 lata                                  | 32             | –        |
| 3-5 lat                                       | 16             | –        |
| 5-10 lat                                      | 1              | –        |
| Na bieżąco (stale)                            | 1              | –        |
| Razem                                         | 50             | –        |

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

### Kluczowy obszar wewnętrzny w planowaniu strategicznym to najczęściej obszar finansów

Najważniejszym obszarem wewnętrznym uwzględnionym w planowaniu są finanse przedsiębiorstw. Ten wybór świadczy o zainteresowaniu przede wszystkim zachowaniem bieżącej efektywności i przetrwaniem firmy. Z punktu widzenia rozwoju równie ważne znaczenie ma problematyka marketingu, kadr i innowacji. Przedsiębiorstwa nie tworzą kompleksowych strategii, odnoszących się do wszystkich obszarów i uwzględniających wpływ zróżnicowanych czynników.

Tabela 5. Najważniejsze obszary w strategii badanych przedsiębiorstw

| Największy nacisk w strategii firmy położono na | Liczba wskazań | Udział % |
|-------------------------------------------------|----------------|----------|
| Finanse                                         | 26             | –        |
| Elastyczność działania                          | 25             | –        |
| Wizję firmy                                     | 6              | –        |
| Misję firmy                                     | 5              | –        |
| Innowacyjność                                   | 2              | –        |
| Marketing                                       | 2              | –        |
| Razem                                           | 66             | –        |

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

**Identyfikacja trudności w planowaniu strategii to najczęściej trudności w określeniu celów długookresowych, przeciążenie bieżącymi problemami oraz niestabilność polityczna i prawna**

Taka identyfikacja trudności wskazuje z jednej strony na brak wiedzy z zarządzania (trudno określić cele strategiczne bez wizji i planowania strategicznego), z drugiej – na deficyt cech przedsiębiorczych (szukanie winnych poza sobą).

Tabela 6. Czynniki utrudniające planowanie strategiczne w badanych przedsiębiorstwach

| Jakie czynniki utrudniają planowanie strategiczne | Liczba wskazań | Udział % |
|---------------------------------------------------|----------------|----------|
| Trudności w określeniu celów długookresowych      | 17             | –        |
| Przeciążenie bieżącymi problemami                 | 17             | –        |
| Niestabilność polityczna i prawna                 | 17             | –        |
| Szybkie zmiany w otoczeniu                        | 16             | –        |
| Sytuacja finansowa                                | 5              | –        |
| Brak przygotowania kierownictwa                   | 1              | –        |
| Brak odpowiedniej kadry                           | 1              | –        |
| Niechęć kierownictwa                              | 1              | –        |
| Specyfika warunków, w jakich działa firma         | –              | –        |
| Razem                                             | 75             | –        |

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

**Wizja – najczęściej obrazem firmy w perspektywie 10 lat jest przedsiębiorstwo skupione na klientach**

Przedsiębiorcy poświęcają mało uwagi przyszłości firmy, co odzwierciedla brak odważnych i marzycielskich wizji. Brak przedsiębiorców o cechach wizjonerów wynika

Tabela 7. Wizja badanych przedsiębiorstw

| Obraz przedsiębiorstwa za 10 lat (wizja firmy) to przedsiębiorstwo | Liczba wskazań | Udział % |
|--------------------------------------------------------------------|----------------|----------|
| Skupione na klientach                                              | 17             | –        |
| Takie samo jak dziś                                                | 16             | –        |
| Działające w kilku branżach                                        | 5              | –        |
| Regionalne                                                         | 5              | –        |
| Wyspecjalizowane                                                   | 5              | –        |
| Duże                                                               | 4              | –        |
| Lider w swojej branży                                              | 4              | –        |
| Innowacyjne                                                        | 4              | –        |
| Działające na rynku światowym                                      | 2              | –        |
| Nowoczesnej techniki                                               | 2              | –        |
| Przyjazne środowisku pracy                                         | 3              | –        |
| Dwukierunkowe (przedszkole i szkoła)                               | 1              | –        |
| Nie będzie działało                                                | 1              | –        |
| Razem                                                              | 69             | –        |

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

z jednej strony z niesprzyjających cech kulturowych Polaków (brak perspektywicznego myślenia, niska samoocena, małe aspiracje, zewnątrzsterowalność), z drugiej – z konieczności zmagania się z barierami nie sprzyjającymi rozwojowi przedsiębiorczości. Jeżeli nawet firma ma wizję, to jest ona „wizją przedsiębiorcy”. Niewielkie są szanse, że wizja zdobędzie akceptację pracowników, że będą się z nią utożsamiali i nada ona szczególne znaczenie pełnionym przez nich obowiązkom.

### **Misja – bardzo rzadko formułowana**

Przedsiębiorcy, którzy nie tworzą misji, pozbawiają firmę szans na wskazanie wyjątkowych cech przedsiębiorstwa, wykreowanie jej unikatowego wizerunku, określenie koncepcji biznesu w długim czasie, wskazanie, po co i dla kogo istnieje. Brak misji utrudnia wskazanie sensu osiąganych celów i nie motywuje do dodatkowego wysiłku. Zmniejsza to poczucie więzi pracowników z firmą i nie przekazuje otoczeniu zewnętrznemu szczególnego powodu istnienia przedsiębiorstwa, wyróżniającego firmę na tle konkurencji i czyniącego ją wyjątkową.

Tabela 8. Misja badanych przedsiębiorstw

| Czy została sformułowana misja przedsiębiorstwa | Liczba wskazań | Udział % |
|-------------------------------------------------|----------------|----------|
| Nie                                             | 38             | 76       |
| Tak                                             | 12             | 24       |
| Razem                                           | 50             | 100      |

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

### **Cele strategiczne**

#### **– najważniejszym celem strategicznym firm jest przetrwanie**

Cele strategiczne stanowią podstawę rozwoju przedsiębiorstwa i ukierunkowują bieżącą działalność przedsiębiorstwa. Przetrwanie jako cel strategiczny nie stanowi bodźca do podejmowania ambitnych działań, nie motywuje do rozwoju firmy, pozwala wprowadzić zrozumieć, do czego dąży firma, ale ogranicza chęć osiągnięcia czegoś większego. Przetrwanie może być celem strategicznym w sytuacji kryzysowej firmy, a nie celem w każdych warunkach. Orientacja na przetrwanie w dłuższym okresie jest sprzeczna z logiką rozwoju.

Tabela 9. Najważniejszy cel strategiczny badanych przedsiębiorstw

| Najważniejszy cel strategiczny | Liczba wskazań | Udział % |
|--------------------------------|----------------|----------|
| 1                              | 2              | 3        |
| Przetrwanie                    | 27             | 54       |
| Rozwój przedsiębiorstwa        | 7              | 14       |
| Wzrost sprzedaży               | 6              | 12       |
| Obniżenie kosztów działalności | 4              | 8        |
| Wzrost konkurencyjności        | 2              | 4        |
| Zdobycie lojalności klientów   | 2              | 4        |
| Poprawa pozycji konkurencyjnej | 1              | 2        |

Tabela 9, cd.

| 1                                            | 2  | 3   |
|----------------------------------------------|----|-----|
| Wzrost udziału w rynku                       | 1  | 2   |
| Rozszerzenie asortymentu produkcji           | –  | –   |
| Wzrost wartości firmy                        | –  | –   |
| Wzrost zatrudnienia                          | –  | –   |
| Wzrost zysków                                | –  | –   |
| Wprowadzenie na rynek nowego produktu/usługi | –  | –   |
| Razem                                        | 50 | 100 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

### 2.3. Analiza strategiczna

**Wykorzystanie metod analizy strategicznej – analiza finansowa jest najważniejszą metodą analizy strategicznej wykorzystywaną przez firmy**

Analiza finansowa jest najważniejszą metodą analizy strategicznej wykorzystywaną przez firmy, co odzwierciedla szczególne zainteresowanie diagnozą sytuacji wewnętrznej przedsiębiorstwa. Inne metody służące analizie otoczenia (analiza SWOT, analiza konkurencji, analiza marketingowa, benchmarking, analiza KCS) mają marginalne znaczenie. Wybory strategiczne opierają się głównie na analizie sytuacji ekonomicznej firmy, przy braku analizy rynku i konkurencyjności oraz braku informacji prognostycznej. Można założyć, że brak informacji o konkurentach nie stanowi problemu przy opracowaniu strategii, ponieważ te informacje nie są przez firmy uwzględniane. Bez kompleksowej analizy przedsiębiorstwa nie mogą precyzyjnie określić wzajemnych relacji z otoczeniem, ponieważ go nie znają. Nie mogą optymalnie dopasować wewnętrznych zasobów i umiejętności firmy oraz warunków zewnętrznych. Brak kompleksowej analizy strategicznej ogranicza podstawy informacyjne do opracowania dobrej strategii.

Tabela 10. Metody analizy strategicznej stosowane przez badane przedsiębiorstwa

| Jakie metody analizy strategicznej wykorzystano w tworzeniu strategii | Liczba wskazań | Udział % |
|-----------------------------------------------------------------------|----------------|----------|
| Analizę finansową firmy                                               | 26             | –        |
| Analizę SWOT                                                          | 18             | –        |
| Analizę konkurencji                                                   | 9              | –        |
| Analizę makrootoczenia                                                | 2              | –        |
| Żadnej (to mała firma)                                                | 2              | –        |
| Macierz BCG                                                           | 1              | –        |
| Benchmarking                                                          | 1              | –        |
| Analizę marketingową rynku                                            | 1              | –        |
| Analizę kluczowych czynników sukcesu                                  | –              | –        |
| Razem                                                                 | 60             | –        |

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

### **Wewnętrzne źródła informacji**

#### **– kluczowe wewnętrzne źródło informacji stanowi analiza kosztów**

Kluczowe wewnętrzne źródło informacji stanowi analiza kosztów. Marginalne znaczenie mają: wiedza i doświadczenie pracowników, sprawozdania finansowe i raporty wewnętrzne czy kontakty z przedstawicielami handlowymi. Widoczny jest brak szczególnego zainteresowania zbieraniem i gromadzeniem informacji. Brak kompleksowej informacji z firmy w dużym stopniu wynika z organizacji prac nad strategią – jeżeli autorem strategii jest sam przedsiębiorca, to nie jest on w stanie być specjalistą we wszystkich obszarach.

Tabela 11. Wewnętrzne źródła informacji wykorzystywane w strategii badanych przedsiębiorstw

| Jakie wewnętrzne źródła informacji zostały wykorzystane do opracowania strategii | Liczba wskazań | Udział % |
|----------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------|
| Analiza kosztów własnych                                                         | 41             | –        |
| Kontakty osobiste z partnerami                                                   | 26             | –        |
| Wiedza i doświadczenie pracowników                                               | 9              | –        |
| Sprawozdania finansowe                                                           | 9              | –        |
| Raporty wewnętrzne                                                               | 2              | –        |
| Prace badawczo-rozwojowe                                                         | 2              | –        |
| Przedstawiciele handlowi                                                         | 1              | –        |
| Razem                                                                            | 100            | –        |

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

### **Zewnętrzne źródła informacji**

#### **– najczęściej zewnętrznym źródłem informacji są odbiorcy**

Małe jest zainteresowanie przedsiębiorstw prasą zarówno specjalistyczną, jak i popularną, biuletynami informacyjnymi, programami TV czy Internetem, organizacjami

Tabela 12. Zewnętrzne źródła informacji wykorzystane w strategii badanych przedsiębiorstw

| Jakie zewnętrzne źródła informacji zostały wykorzystane do opracowania strategii | Liczba wskazań | Udział % |
|----------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------|
| Odbiorcy                                                                         | 24             | –        |
| Konferencje, szkolenia i seminaria, targi                                        | 12             | –        |
| Konkurenci                                                                       | 11             | –        |
| Prasa specjalistyczna                                                            | 11             | –        |
| Prasa popularna, biuletyny informacyjne, programy TV                             | 6              | –        |
| Dostawcy                                                                         | 5              | –        |
| Internet                                                                         | 5              | –        |
| Uczelnie i inne jednostki badawcze                                               | 4              | –        |
| Firmy konsultingowe                                                              | 2              | –        |
| Organizacje zrzeszające i stowarzyszenia                                         | 2              | –        |
| Razem                                                                            | 82             | –        |

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

zrzeszającymi i stowarzyszeniami jako źródłem łatwo dostępnej informacji. Oszczędzając na kosztach, przedsiębiorcy rzadko zatrudniają specjalistów. W efekcie przedsiębiorstwa dysponują jedynie fragmentaryczną wiedzą, która nie może odzwierciedlać sytuacji w otoczeniu.

## 2.4. Rodzaje strategii

**Strategia – przedsiębiorstwa najczęściej wybierały strategię, które zapewniają firmie równowagę finansową, kontrolę poziomu kosztów oraz przetrwanie**

Spośród różnych koncepcji rozwoju badane przedsiębiorstwa dokonywały wyboru strategii, które zapewniają firmie równowagę finansową, kontrolę poziomu kosztów oraz przetrwanie. Firmy nie wykazują chęci konkurowania, wyróżniania się na tle konkurencji, nie szukają nisz rynkowych. Koncentrują się jedynie na zachowaniu bieżącej płynności finansowej oraz zachowaniu dotychczasowej pozycji firmy.

Tabela 13. Strategie badanych przedsiębiorstw

| Jaką strategię realizuje firma               | Liczba wskazań | Udział % |
|----------------------------------------------|----------------|----------|
| Zadawalających zysków (równowagi finansowej) | 17             | –        |
| Przetrwania                                  | 16             | –        |
| Niskich kosztów                              | 16             | –        |
| Specjalizacji                                | 9              | –        |
| Szybkiego wzrostu                            | 6              | –        |
| Nowych wyrobów i usług                       | 5              | –        |
| Ekspansji rynkowej                           | 4              | –        |
| Nowego rodzaju działalności                  | 3              | –        |
| Rozwoju produktu                             | 3              | –        |
| Aliansów (współdziałania)                    | 2              | –        |
| Nabywania przedsiębiorstw                    | –              | –        |
| Niszy rynkowej                               | –              | –        |
| Wycofywania się                              | –              | –        |
| Razem                                        | 81             | –        |

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

**Strategia konkurencji – strategia firm w stosunku do konkurentów najczęściej zakłada dążenie do osiągnięcia najniższych kosztów**

Przedsiębiorstwa nie są ukierunkowane na rozwój i ekspansję, nie rozwinęły unikatowych umiejętności i nie zbudowały silnej pozycji konkurencyjnej. Nie opracowały i nie wybrały strategii konkurencji, która służyłaby zdobyciu przewagi konkurencyjnej w oparciu o kluczowe czynniki sukcesu. Firmy nie rozstrzygnęły dylematu: czy chcą walczyć czy współpracować z konkurencją. Najważniejszym kryterium, które decydowało o wyborze strategii, było zachowanie zadowalającej

kondycji finansowej i chęć utrzymania się na rynku. Wyraźnie brakuje wyboru metod konkurowania, które pozostają w harmonii z możliwościami małych firm, pozwalają im na zdobycie silnej pozycji konkurencyjnej (strategia koncentracji, różnicowania działalności, kooperacji z dostawcami, odbiorcami, konkurentami, aliansów z lokalnymi partnerami, sieci kooperacji w przypadku strategii internacjonalizacji). Brak postawienia sobie odważnych celów i ich osiągania powoduje, że trudno dostrzec obszary, w których firmy wyróżniają się na tle konkurentów.

Tabela 14. Strategie konkurencji badanych przedsiębiorstw

| Strategia firmy w stosunku do konkurentów zakłada dążenie do   | Liczba wskazań | Udział % |
|----------------------------------------------------------------|----------------|----------|
| Najniższych kosztów                                            | 22             | –        |
| Stworzenia wyróżniającej się marki                             | 13             | –        |
| Firma nie ma sprecyzowanej strategii w stosunku do konkurentów | 12             | –        |
| Współpracy                                                     | 5              | –        |
| Konfrontacji                                                   | 4              | –        |
| Unikania bezpośrednich kontaktów                               | 4              | –        |
| Działania w niszy rynkowej                                     | -              | –        |
| Razem                                                          | 60             | –        |

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Badanym przedsiębiorcom trudno było wybierać strategię bez głębszej znajomości rynku i konkurencji oraz wizji własnego rozwoju. Strategie firm wynikają z dotychczasowych doświadczeń zawodowych przedsiębiorców i intuicyjnego formułowania zamierzeń rozwojowych. Strategie przedsiębiorstw nie są oryginalne, nie mają długofalowego charakteru, nie cechuje ich chęć zdobycia dominującej pozycji na rynku ani dążenie do rozwoju. Brakuje im wizjonerstwa i umiejętności dostrzegania atrakcyjnych, nowych perspektyw rozwojowych. Strategie firm koncentrują się na rozwiązywaniu bieżących problemów, służących celowi, jakim jest przetrwanie.

## 2.5. Realność strategii

### **Stopień realizacji strategii – strategia najczęściej jest realizowana tylko częściowo w przedziale od 0 do 30 %**

Przedsiębiorstwa tylko w niewielkim stopniu realizują planowane strategię. Podważa to sensowność prac nad strategią, drastycznie zmniejsza szanse na osiągnięcie wyznaczonych celów i rodzi poważne problemy przy podejmowaniu bieżących decyzji (często sprzecznych ze strategicznymi zamierzeniami). Przedsiębiorcom brakuje determinacji niezbędnej do realizacji strategii, dlatego mają małe szanse na osiągnięcie wyznaczonych celów.

Tabela 15. Stopień realizacji strategii przez badane przedsiębiorstwa

| W jakim stopniu realizowana jest planowana strategia (w %) | Liczba wskazań | Udział % |
|------------------------------------------------------------|----------------|----------|
| 0-30                                                       | 21             | –        |
| 31-50                                                      | 16             | –        |
| 51-70                                                      | 8              | –        |
| 71-90                                                      | 3              | –        |
| 91-100                                                     | 2              | –        |
| Razem                                                      | 50             | –        |

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

### **Wdrażanie strategii – implementację strategii najczęściej utrudniają szybkie zmiany w otoczeniu**

Najistotniejsze przyczyny utrudniające wdrożenie strategii są następstwem braku przygotowania przedsiębiorców do strategicznego zarządzania firmą. Brak kompleksowej analizy otoczenia i fragmentaryczne informacje powodują, że zmiany zewnętrzne zaskakują i utrudniają wdrożenie planu strategicznego. Brak pisemnego zapisu strategii powoduje, że trudno rozpisać strategię ogólną na strategię

Tabela 16. Czynniki utrudniające wdrażanie strategii przez badane przedsiębiorstwa

| Co utrudnia wdrażanie strategii | Liczba wskazań | Udział % |
|---------------------------------|----------------|----------|
| Szybkie zmiany w otoczeniu      | 32             | –        |
| Nieefektywny system informacji  | 12             | –        |
| Brak spójności działań          | 3              | –        |
| Pracownicy                      | 2              | –        |
| Źle opracowana strategia        | 1              | –        |
| Brak woli działania             | –              | –        |
| Zła organizacja                 | –              | –        |
| Razem                           | 50             | –        |

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

funkcjonalne i plany krótkookresowe. Stopień realizacji planów strategicznych i ich wdrożenie zależą również od zaangażowania pracowników w ten proces. Jeżeli pracownicy nie uczestniczyli w tworzeniu strategii, jeśli brakuje partycypacji w zarządzaniu, to trudno oczekiwać od pracowników dużego zaangażowania w implementację strategii.

## **3. Wnioski**

Przy tym stanie zarządzania strategicznego szanse rozwojowe badanych małych przedsiębiorstw będą bardzo ograniczone. Bez wizji przyszłości, kompleksowej analizy sytuacji firmy, analizy otoczenia, wykorzystania wiedzy pracowników,

niełatwo będzie zapewnić rozwój w coraz trudniejszych, bardziej konkurencyjnych warunkach. Taka sytuacja w zakresie zarządzania strategicznego wynika z następujących przyczyn:

**1) braku wiedzy i doświadczenia przedsiębiorców**

- wielu przedsiębiorców legitymuje się niskim wykształceniem,
- nie dysponują oni wiedzą z zakresu zarządzania firmą,
- nie czytają pism o tematyce gospodarczej i naukowej,
- mają małe doświadczenie w działaniu na rynkach międzynarodowych;

**2) niedoceniań znaczenia wiedzy pracowników oraz konieczności ich szkolenia**

- przy ograniczonych środkach finansowych przedsiębiorcy oszczędzają wydatki na szkolenie i rozwój pracowników,
- jest źle, ponieważ bardzo wielu przedsiębiorców nie ma świadomości braku własnej wiedzy i wiedzy pracowników (nie wiedzą, że nie wiedzą); zmiana tej świadomości jest pierwszym krokiem do opracowania planów szkoleniowych,
- złą sytuację w tym zakresie potwierdzają również ogólnopolskie badania (plan rozwoju własnych pracowników ma niewiele ponad 16% małych firm, a tylko 36% realizuje programy szkoleniowe [1]);

**3) ograniczonych środków finansowych na rozwój**

- małe firmy niechętnie korzystają z zewnętrznych źródeł finansowania, gdyż zniechęcają je rygorystyczne wymogi, jakim muszą sprostać firmy ubiegające się o środki finansowe,
  - małe przedsiębiorstwa mają ograniczone możliwości kadrowe i finansowe przeprowadzania szerokich analiz na potrzeby analizy strategicznej,
  - działając samodzielnie, unikając współpracy z innymi przedsiębiorstwami, przedsiębiorcy nie są w stanie finansować badań i analiz,
  - upadek branżowego zaplecza badawczo-rozwojowego, ograniczenie współpracy z instytucjami naukowymi i badawczymi oraz organizacjami wspierającymi mały biznes powodują, że małe firmy mogą liczyć tylko na siebie,
  - myślenie zasobowe (przez pryzmat dostępnych środków) decydowało o ograniczonych wizjach, celach strategicznych, zachowawczych strategiach,
  - ograniczone środki finansowe przekładają się na niski poziom aspiracji i wiary, że można osiągnąć sukces,
  - obecnie sytuacja w obszarze finansowania rozwoju małych firm poprawia się przede wszystkim dzięki środkom finansowym z UE oraz budżetu państwa;
- 4) słabego nagłaśniania sukcesów małych polskich firm w mediach**
- zmiany w tym obszarze mogłyby wpłynąć na pozytywne myślenie polskich przedsiębiorców i podnieść poziom aspiracji, uczyć, co i jak robić, aby odnieść sukces.

Zmniejszenie barier wewnętrznych, utrudniających realizację procesu zarządzania strategicznego, powinno nastąpić w efekcie zmiany w podejściu przedsię-

biorców do zarządzania własną firmą. Przedsiębiorcy muszą uświadomić sobie, że bez obiektywnej oceny własnych ograniczeń i niezbędnych kompetencji żadna forma pomocy skierowana do sektora MSP nie zostanie dobrze wykorzystana. Aby przedsiębiorcy mogli skorzystać z pomocy, muszą dysponować wiedzą na temat jej potencjalnych źródeł, możliwości dotarcia do nich i jak najkorzystniejszego jej spożytkowania. Jednak przede wszystkim muszą sobie uświadomić konieczność szukania wsparcia w organizacjach należących do otoczenia małych firm. Świadomość słabej reprezentacji interesów i niskiego stopnia samoorganizacji polskich przedsiębiorców powinna zobligować przedsiębiorców do podejmowania wspólnych inicjatyw oraz zachęcić ich do zrzeszania się i silnego lobbingu.

Aby poprawić swą sytuację w zakresie zarządzania strategicznego i zwiększenia możliwości rozwojowych, małe przedsiębiorstwa potrzebują wsparcia. Polityka gospodarcza rządu powinna ograniczać bariery rozwojowe. Potrzebne jest ustabilizowanie i usprawnienie rozwiązań administracyjnych, prawnych i finansowych. Odciążyłoby to polskich przedsiębiorców od bieżących prac administracyjnych i umożliwiłoby im przeznaczenie więcej czasu na zarządzanie strategiczne.

## Literatura

- [1] Wiśniewski M., *Wyszkolenie na koszt UE*, „Manager” 2004 nr 9.

## STRATEGIC MANAGEMENT IN SMALL FIRMS IN LOWER SILESIA

### Summary

This paper is an attempt of presenting research results regarding strategic management in small firms in Lower Silesia. The author describes how these small firms deal with different steps in the strategic management process and discusses the reasons why they diverge from the theoretical process. This research included such aspects of strategic management like: the process of creating strategy, time horizon and the main strategic fields, strategic analysis, types of strategies and their feasibility.