

dr Marek Szarucki

Katedra Analiz Strategicznych
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Specyfika planowania strategicznego w małym przedsiębiorstwie

UWAGI WSTĘPNE

Powszechne jest przekonanie o znaczącej roli sektora małych i średnich firm w gospodarkach narodowych wielu państw [Dominiak, 2005; Piecuch, 2010; Sołoducho-Pelc, 2011]. Firmy małe (w tym mikroprzedsiębiorstwa) stanowią gros tego typu przedsiębiorstw, dlatego coraz częściej poruszane są kwestie związane z podnoszeniem ich konkurencyjności. Kluczowego znaczenia nabiera planowanie, którego wartość dla działalności gospodarczej prowadzonej w małych firmach jest przedmiotem dyskusji zarówno teoretyków, jak i praktyków biznesu [Bracker i in., 1988; Brinckmann i in., 2010; Dickey, 1995; Gable, Topol, 1987; Watts, Ormsby, 1990]. Ważne znaczenie w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa odgrywa planowanie strategiczne [Analoui, Karami, 2003; Berry, 1998; O'Regan, Ghobadian, 2005; Schrader i in., 1989; Smolarek, 2008; Rudd i in., 2008; Unni, 1981]. Z uwagi na specyfikę funkcjonowania małych firm planowanie strategiczne wygląda w nich inaczej niż w dużych przedsiębiorstwach.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie istoty oraz uwarunkowań planowania strategicznego w małym przedsiębiorstwie. Poniżej, wykorzystując analizę literatury przedmiotu w oparciu o liczne opracowania teoretyczne, przedstawiona zostanie specyfika planowania w małym przedsiębiorstwie, istota planowania strategicznego i uwarunkowania jego wykorzystania oraz wnioski końcowe.

SPECYFIKA PLANOWANIA W MAŁYM PRZEDSIĘBIORSTWIE

Terminy „plan”, „planowanie” oraz „planowanie strategiczne” są przedmiotem wielu opracowań teoretycznych z zakresu zarządzania oraz praktyki gospodarczej [Zimmerer, Scarborough, 2001]. Jak zatem zdefiniować planowanie w kontekście funkcjonowania małej firmy? Według R.L. Dafta [2000] plan to program osiągania celów, który konkretyzuje niezbędne działania, np. alokacja zasobów i zadań. Termin planowanie oznacza więc określanie celów organizacji oraz środków prowadzących do ich osiągnięcia. W klasycznym ujęciu planowa-

nie, czyli rozważenie tego, co i jakimi sposobami należy osiągnąć, uważane jest za najważniejszą funkcję zarządzania [Bogdanienko, 2001, s. 11]. Zazwyczaj planowanie postrzegane jest jako najbardziej twórcza funkcja zarządzania. Planując, rozważa się różne opcje i dokonuje się wyboru wariantów optymalnych.

Decyzje dotyczące planowania, a szczególnie te związane z rodzajem opracowywanych planów, ich zakresu, szczegółowości oraz okresu obowiązywania podejmowane są w przedsiębiorstwach w zależności od jego potrzeb, uwarunkowań zewnętrznych oraz posiadanych zasobów. Ogromne znaczenie w tym procesie odgrywa wielkość przedsiębiorstwa, a także rodzaj prowadzonej działalności. Zazwyczaj im większe przedsiębiorstwo, tym proces planowania jest w nim bardziej usystematyzowany i bardziej sformalizowany niż w mniejszych firmach, gdzie prostota i praktyczność są głównymi przesłankami planowania [Smolarek, 2008, s. 46].

Dyskusje na temat tego, czym jest małe przedsiębiorstwo, miały duży wpływ na proces formułowania definicji małych i średnich przedsiębiorstw, niezbędnych dla ewidencji statystycznej, podatkowej, administracyjnej oraz dla potrzeb banków komercyjnych i innych instytucji finansowych [Dominiak, 2005, s. 27]. Spotykane w literaturze przedmiotu teoretyczne rozważania, interesujące poznawczo, spójne i logiczne są przeważnie trudne do przełożenia na język praktyki, który wymaga precyzji i nie może być zbyt złożony.

Istnieje wiele różnorodnych, stosowanych zamiennie określeń małej firmy – na przykład małe przedsiębiorstwo, mały biznes, mała przedsiębiorczość. W literaturze przedmiotu pojęcia „mała firma” i „małe przedsiębiorstwo” stały się synonimami; tak też jest w niniejszym opracowaniu. Najczęstszymi kryteriami podziału przedsiębiorstw są jakościowe i ilościowe [Piasecki (red.), 1999, s. 55]. Definicje oparte na kryteriach jakościowych bazują na wybranych cechach przedsiębiorstwa. Nakłady lub efekty podjętych działań są zaś istotne dla definicji tworzonych na podstawie kryteriów ilościowych. Wśród jakościowych kryteriów oceny wielkości przedsiębiorstwa wyróżnić można: samodzielność prawną i ekonomiczną właściciela, ograniczoną wielkość kapitału i wiarygodność kredytową, jedność kierowania i własności niezależnie od prawnej formy przedsiębiorstwa, zasadę osobistego gospodarowania właściciela, uproszczoną strukturę organizacyjną czy brak dostępu do rynku kapitałowego [Dominiak, 2005, s. 28; Schalek, 1988, s. 20; Smolarek, 2008, s. 50]. Z kolei ilościowe kryteria zawierają takie elementy, jak: liczba osób zatrudnionych, posiadany kapitał oraz aktywa, obrót roczny firmy, wartość dodana oraz udział w rynku [Dominiak, 2005, s. 28]. Zarówno w teorii, jak i praktyce określanie małego przedsiębiorstwa może odbywać się w oparciu o kryteria w wersji czystej – tylko jakościowe lub tylko ilościowe – lub w formie mieszanej, przy zastosowaniu definicji multikryterialnych, w zależności od celu badania. Zgodnie z ustawą o swobodzie działalności gospodarczej małe przedsiębiorstwo to takie, które zatrudnia od 10 do

49 pracowników, a roczne obroty lub roczna suma bilansowa wynosi poniżej 10 milionów euro¹.

Niezależnie od przyjętej definicji, między przedsiębiorstwem małym a dużym występują znaczące różnice [Poznańska, Schulte-Zurhausen, 1994], które w mniejszym lub większym stopniu wpływają na proces i specyfikę planowania w małej firmie. Przedsiębiorstwa małe różnią się od dużych pod różnymi względami: liczbą wyrobów, zasobami i umiejętnościami czy metodami monitorowania otoczenia. Tego typu firmy wytwarzają relatywnie małą liczbę wyrobów i usług, a ich zasoby i umiejętności są względnie ograniczone [Smolarek, 2008, s. 44]. Zazwyczaj nie dysponują one sformalizowanymi narzędziami monitorowania otoczenia, przygotowywania prognoz, oceny i kontroli progressu w realizacji strategii [Stoner, 1994, s. 115].

W odróżnieniu od przedsiębiorstw dużych [Kościński, Krupski 1991], w małych przedsiębiorstwach funkcję stratega-planisty, a równocześnie realizatora strategii najczęściej jednoosobowo pełni właściciel. Na ogół w tego typu przedsiębiorstwach sporządzany jest jeden roczny plan biznesowy, podzielony na zadania krótkoterminowe. Spełnia on zatem funkcję strategiczną i operacyjną jednocześnie. Zazwyczaj planowanie umiejscowione jest w jednej komórce organizacyjnej (w biurze firmy), będąc zadaniem jednej osoby [Stabryła, 2002, s. 301].

W dużych przedsiębiorstwach plany są zazwyczaj bardzo szczegółowe, zbiurokratyzowane, wielokrotnie kontrolowane i wspierane narzędziami komputerowymi. W małych przedsiębiorstwach planowanie wygląda zgoła inaczej, gdyż z reguły nie dysponują one ani odpowiednimi środkami, ani dostatecznie wyszkolonym personelem. Planowanie w obu typach przedsiębiorstw różni się między sobą również z uwagi na cechy oraz specyfikę ich funkcjonowania (m.in. potrzeby właściciela, wielkość posiadanych środków, doświadczenie personelu, wpływ otoczenia) [Dickey, 1995; Smolarek, 2008].

Istnieje również pogląd, iż właściciele małych firm powinni opracowywać różne rodzaje planów w zależności od etapu istnienia, w jakim znajduje się w danym momencie ich przedsiębiorstwo. Wraz z rozwojem i wzrostem firmy planowanie staje się coraz bardziej formalne. T. Dickey [1995, s. 20–28], obserwując ewolucję planowania w małej firmie, wyróżnia jej trzy podstawowe etapy:

- proste planowanie finansowe i budżetowanie,
- planowanie oparte na prognozowaniu i przewidywaniu,
- formalne planowanie strategiczne.

Jak widać, jeden z etapów dotyczących ewolucji planowania związany jest z formalnym planowaniem strategicznym. Badania w zakresie planowania stra-

¹ W Polsce najbardziej popularna definicja, odróżniająca małe przedsiębiorstwo od innych, została zawarta w ustawie z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej. Oprócz tego wyróżnia się mikroprzedsiębiorstwo, które zatrudnia mniej niż 10 osób, a roczne obroty lub roczna suma bilansowa nie przekracza 2 milionów euro [Ustawa 2004].

tegicznego w małych firmach stanowią rzadkość, choć większość z nich podkreśla występowanie dodatniej zależności między tym rodzajem planowania a wynikami przedsiębiorstwa [Griggs, 2002]. Uzyskane ostatnio wyniki badań empirycznych potwierdzają pozytywny wpływ planowania strategicznego, a szczególnie stopnia jego formalizacji na rozwój małych przedsiębiorstw [Kraus i in., 2006]. W kolejnej części artykułu omówiona zostanie istota planowania strategicznego.

ISTOTA PLANOWANIA STRATEGICZNEGO

Głównymi przesłankami uzasadniającymi funkcjonowanie każdej organizacji są cele, wśród których znaleźć można cele strategiczne, skoncentrowane na szerokich, ogólnych, a jednocześnie najważniejszych problemach [Webber, 1990, s. 236]. Cele długoterminowe, będące domeną planowania strategicznego, stanowią ważną determinantę rozwoju organizacji. Skonkretyzować je można w postaci strategii, definiowanej na różne sposoby w literaturze przedmiotu [Farjoun, 2002; Johnson i in., 2009; Klasik (red.), 1993; Obłój, 1988; Stabryła, 2002]. Według K. Obłója [2000, s. 33–35] strategia firmy składa się z pięciu zasadniczych elementów: 1) misji firmy, 2) domeny działania, 3) przewagi strategicznej (konkurencyjnej), 4) celów strategicznych oraz 5) funkcjonalnych programów działania.

Przyjmując definicję za M. Farjounem [2002, s. 570] przez strategię rozumieć należy „planowe i faktyczne koordynowanie głównych celów i działań firmy w czasie i przestrzeni, umożliwiające jej nieustanne dostosowywanie się do zmian w otoczeniu”. Definicja ta zawiera w sobie trzy współzależne elementy: zachowanie, koordynację oraz adaptację. W praktyce istota strategii polega na zwiększeniu konkurencyjności firmy. Z kolei planowanie strategiczne odgrywa ważną rolę w procesie zarządzania przedsiębiorstwem.

Planowanie strategiczne definiowane jest na wiele sposobów [Ackoff, 1973; Gołębiowski, 2001; Klasik (red.), 1993; Krupski (red.), 2003; Lisiński, 2004; Stabryła, 2002]. Jest to szczególny rodzaj planowania, który zaczął konkretyzować się na przełomie lat pięćdziesiątych i sześćdziesiątych ubiegłego wieku. Od tamtego okresu planowanie strategiczne ewoluowało [Rue, Holland, 1989, s. 29], stając obok wdrażania strategii jeden z dwóch głównych etapów modelu zarządzania strategicznego [Czarnecki, 2000, s. 22]. R.L. Ackoff [1973, s. 23–24] przedstawia istotę planowania strategicznego, wymieniając główne jego cechy:

- określone jest przez decyzje o trwałych i trudno odwracalnych skutkach;
- jest długookresowe;
- dotyczy szerokiego zakresu funkcji przedsiębiorstwa (które są przedmiotem planowania);
- związane jest zarówno z celami podstawowymi, jak i środkami ich osiągnięcia.

Z kolei T. Gołębiowski [2001] utożsamia planowanie strategiczne z procesem formułowania strategii w ramach systemu funkcji kierowniczych, wchodzących w skład zarządzania strategicznego. Jego zdaniem rezultatem procesu planowania strategicznego jest zwykle plan strategiczny, w skład którego wchodzi opis strategii wybranej do realizacji oraz projekcja wyników jej realizacji; czasami do planowania strategicznego zaliczany jest również etap przygotowań do implementacji strategii.

Godne uwagi podejście dotyczące istoty planowania strategicznego prezentuje M. Lisiński [2004, s. 11], który wyróżnia cztery kluczowe aspekty badawcze: rezultatowy, czynnościowy, strukturalny oraz instrumentalny. Pierwszy aspekt, rezultatowy, wyrazić można w postaci wytworu procesu planowania strategicznego, tj. strategii oraz jej konkretyzacji – planu strategicznego. Aspekt drugi, czynnościowy, dotyczy działań wykonywanych w ramach procesu planowania strategicznego. Kolejny aspekt, strukturalny, odzwierciedla budowę procesu planowania strategicznego, tj. poszczególne etapy i kroki postępowania badawczego oraz realizowane w ich toku funkcje (zadania). Ostatni aspekt, instrumentalny, wskazuje na metody i techniki wykorzystywane w procesie badawczym.

H. Mintzberg i in. [1995] uważają, że tak zwane planowanie strategiczne należy rozpatrywać jako środek nie tworzenia nowej, lecz programowania już skonstruowanej strategii – do wypracowania implikacji w sposób formalny. Ma ono naturę wyjątkowo analityczną, oparte jest na dekompozycji, z kolei tworzenie strategii jest zasadniczo procesem syntezy. Dlatego też próba tworzenia strategii poprzez formalne planowanie najczęściej prowadzi do ekstrapolacji obecnych strategii lub kopiowania tych od konkurencji [Mintzberg i in., 1995, s. 123].

W literaturze przedmiotu spotkać można wąskie i szerokie ujęcia podziału planowania strategicznego na etapy. Wąsko rozumiany proces planowania strategicznego zawiera trzy główne fazy: analizę strategiczną, alternatywy strategiczne i decyzje strategiczne [Klasik (red.), 1993]. W tej samej konwencji w procesie planowania strategicznego wyróżniane są dwa podstawowe etapy: analizy strategicznej i projektowania strategii [Lisiński, 2004, s. 35]. W szerszym ujęciu planowanie strategiczne zawiera takie fazy, jak: formułowanie celów, identyfikacja obecnych zadań i strategii, analiza otoczenia, analiza zasobów, identyfikacja strategicznych okazji i zagrożeń, ustalenie zakresu potrzebnych zmian strategii, podejmowanie strategicznych decyzji, wdrożenie strategii, pomiar i kontrola postępu [Stoner, Wankel, 1994, s. 108–113].

Zagwarantowanie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej oraz przyszły rozwój firmy wymagają skrupulatnej oceny jej pozycji na rynku, a także „rozwijania takich koncepcji działania, które to zapewnią, czyli wymaga nie tylko planowania strategicznego, ale i myślenia strategicznego” [Smolarek, 2008, s. 37]. Zauważyć należy, iż w początkowym stadium myślenia strategicznego ekspozowane były aspekty formułowania strategii, co znalazło wyraz w rozwijaniu

zasad i technik planowania strategicznego. Wraz z dalszym rozwojem otoczenia oraz samych przedsiębiorstw coraz większą uwagę zwracano na problem realizacji strategii. Obecnie planowanie i wdrażanie strategii traktuje się jako elementy tego samego procesu: procesu zarządzania strategicznego [Lisiński, 2004]. Oznacza to równomierne położenie akcentu zarówno na planowanie, jak i na tworzenie warunków prawidłowej realizacji planu. Ponadto ewoluowało również podejście do zarządzania strategicznego – od perspektywy mechanicznej do perspektywy organicznej [Farjoun, 2002].

Bez względu na krytyczne uwagi ze strony H. Mintzberga [1994], dotyczące planowania strategicznego, zajmuje ono ważne miejsce w tworzeniu strategii przedsiębiorstwa oraz jej implementacji. Wynika to z faktu, iż każda firma „musi wspierać budowę swojej strategii rzetelnym planowaniem, a im większa firma, tym większa generalnie rola planowania” [Obłój, 2007, s. 82].

Wyniki badań wskazują, że planowanie strategiczne pozwala wzmocnić pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa oraz zapewnić zyski w długim okresie [Klasik (red.), 1993; Krupski (red.), 2003; Rudd i in., 2008]. Aby zapewnić efektywność, planowanie strategiczne niekoniecznie musi nosić znamiona sformalizowanego procesu. Przykładem tego są małe przedsiębiorstwa, które realizują proces planowania nieformalnie i nieregularnie. W następnej części artykułu przedstawione zostaną uwarunkowania planowania w małym przedsiębiorstwie.

UWARUNKOWANIA PLANOWANIA STRATEGICZNEGO W MAŁYM PRZEDSIĘBIORSTWIE

W odróżnieniu od przedsiębiorstw małych, problemom planowania strategicznego w dużych przedsiębiorstwach poświęcono wiele uwagi w opracowaniach teoretycznych z zakresu zarządzania strategicznego [Analoui, Karami, 2003]. Zarządzanie strategiczne, jako przedmiot badań, zazwyczaj znajduje się w centrum zainteresowania w dużych, mających ugruntowaną pozycję rynkową firmach, i praktycznie ignorowane jest w małych. Niektórzy badacze twierdzą, że formalnych procedur zarządzania strategicznego nie sposób wdrożyć w małych i średnich przedsiębiorstwach, których zasoby – przeważnie ograniczone zarówno w sferze zarządzania, jak i finansów – mogłyby zostać poddane analizie przy pomocy wypracowanych metodyk zarządzania strategicznego [Analoui, Karami, 2003; Cragg, King, 1988; Schrader i in., 1989; Smolarek, 2008; Watts, Ormsby, 1990]. W przypadku firm funkcjonujących w turbulentnym otoczeniu branż z wysokorozwiniętymi technologiami, gdzie warunki zewnętrzne nieustannie się zmieniają, proces prognozowania obszaru działalności traci sens, a wartość planowania długoterminowego jest wątpliwa [Smith, Fleck, 1987].

Niektórzy autorzy w swoich badaniach zwracają uwagę na nieznaczące powiązania planowania strategicznego z działalnością małych firm lub całkowity ich brak [Cragg, King, 1988; Smolarek, 2008; Unni, 1981; Watts, Ormsby, 1990]. Badania te podkreślają dwoistość współzależności planowania i funkcjonowania małych firm, zakładając, że wartość planowania zmniejsza się z powodu takich czynników, jak: turbulencje środowiska zewnętrznego, kompetencje kierownictwa oraz etap rozwoju firmy.

Jeszcze inne opracowania świadczą o tym, iż zarządzanie strategiczne nie jest stosowane w małych firmach [Gable, Topol, 1987], aczkolwiek spotkać można również badania potwierdzające występowanie pozytywnego związku między planowaniem strategicznym a efektywnością działalności tego rodzaju firm. Na przykład R.B. Robinson [1982] zauważył, że wyniki funkcjonowania małych przedsiębiorstw, które skorzystały z usług doradztwa w zakresie planowania strategicznego, były lepsze niż w firmach, które z doradztwa nie korzystały. Bracker i in. [1988] zauważyli, że małe przedsiębiorstwa prowadzące działalność w branży elektronicznej, które stosowały skomplikowane metody planowania strategicznego, funkcjonowały skuteczniej niż firmy, które traktowały planowanie mniej poważnie. Inne badania potwierdzają występowanie dodatniego związku między stosowaniem formalnego planowania strategicznego a wynikami finansowymi małych przedsiębiorstw [Watts, Ormsby, 1990; Wood i in., 1988]. Oprócz tego pozytywną korelację można obserwować pomiędzy różnymi wskaźnikami, odzwierciedlającymi istotę strategii a poziomem efektywności funkcjonowania małych firm [Kraus i in., 2006; O'Regan, Ghobadian, 2005; Segev, 1987; Smolarek, 2008]. Zwolennicy wykorzystania zarządzania strategicznego w małych przedsiębiorstwach zakładają, że wybrany rodzaj planowania określony jest etapem ich rozwoju i że w miarę ewolucji firmy zarządzanie strategiczne również ewoluuje, a jego forma staje się bardziej uporządkowana i złożona [Scott, Bruce, 1987].

System zarządzania strategicznego zapewnia przedsiębiorstwu wiele korzyści. Niemniej jednak bez względu na możliwe do uzyskania w małych przedsiębiorstwach profity, wykorzystanie zarządzania strategicznego ma swoje ograniczenia (zob. tab. 1).

Pomimo mnóstwa korzyści ze stosowania zarządzania oraz planowania strategicznego w małych i średnich przedsiębiorstwach, spotkać można menedżerów, którzy z jednych lub innych powodów unikają jego stosowania. Powody te podsumowano poniżej. Niektórzy właściciele małych firm zwyczajnie mogą być nieświadomi istoty zarządzania strategicznego dla swojego biznesu. Może im po prostu brakować niezbędnej wiedzy w tym zakresie oraz informacji o procesie planowania strategicznego, jego zaletach oraz korzyściach dla nich samych oraz prowadzonych firm. Część właścicieli małych przedsiębiorstw może nie posiadać wiedzy metodycznej z zakresu zarządzania strategicznego. Uważają oni, że

jest ono przydatne wyłącznie w dużych organizacjach lub mają wątpliwości co do celowości długoterminowego planowania. Jeszcze inni przedsiębiorcy mogą nie posiadać zdolności kierowniczych niezbędnych do inicjowania i utrzymania procesu strategicznego w trakcie prowadzenia działalności gospodarczej. W tym przypadku mogą oni być świadomi korzyści płynących z planowania strategicznego, lecz nie wiedzieć, w jaki sposób zainicjować ten proces.

Ponadto, co jest istotne w przypadku małych firm, większość właścicieli-menedżerów może być maksymalnie przeciążona sprawami bieżącymi. Wszystkie rutynowe obowiązki mogą pochłaniać tak wiele czasu, że brakuje go na działania związane z długoterminowym planowaniem strategicznym. Właściciel może nie być zainteresowany poświęcaniem czasu i środków na planowanie strategiczne, ponieważ zdaje sobie sprawę, iż niezależnie od podjętych starań rozwój przyszłych wydarzeń jest nieznan.

Tabela 1. Korzyści i ograniczenia wykorzystania zarządzania strategicznego w małym przedsiębiorstwie

Korzyści	Ograniczenia
<ul style="list-style-type: none"> • Pozwala ekspertom od opracowania strategii lepiej zrozumieć bieżącą sytuację firmy • Rozjaśnia sens wizji i misji firmy • Pozwala ocenić zalety i wady firmy oraz skoncentrować się na tym co jest ważne pod względem strategicznym • Ułatwia ekspertom od opracowania strategii prawidłowo określić zadania i cele firmy • Przygotowuje środki do wykonania zadań i osiągnięcia celów organizacji • Pozwala organizacji na podejmowanie działań bardziej zapobiegawczych oraz profilaktycznych • Zwiększa gotowość organizacji radzenia z kontrolowanymi i niekontrolowanymi dylematami • Tworzy w ramach organizacji proces komunikacji, zapewniając możliwość osiągnięcia założonych celów • Ocenia efektywność realizacji strategii firmy, dostarczając informacji dotyczącej problemu dostosowania strategii do uwarunkowań zewnętrznych oraz pozwala zrozumieć istotę zmieniających się uwarunkowań • Pozwala uzupełnić proces strategiczny aspektami etycznymi oraz społeczną odpowiedzialnością biznesu 	<ul style="list-style-type: none"> • Niewystarczająca znajomość metodyki zarządzania strategicznego • Brak czasu oraz niewystarczające planowanie • Możliwość niezrozumienia istotności zarządzania strategicznego • Brak lub niewystarczający poziom wiedzy oraz informacji o planowaniu strategicznym i jego zaletach • Przyjęta praktyka udzielania niewielkiej uwagi wskaźnikom finansowym, jak np. przepływy środków pieniężnych • Brak niezbędnych umiejętności zarządzania i doświadczenia • Nadmierne obciążenie codzienną rutynową działalnością • Odczuwanie niepewności co do przyszłości firmy • Niski wskaźnik zatrudnienia • Brak efektywnych informacyjnych systemów zarządczych, szczególnie gdy dostępne systemy są nieefektywne i słabo przystosowane do gromadzenia i rejestracji danych

Niewątpliwie w wyniku rosnącej konkurencji między firmami oraz potrzeby sprostanania wymaganiom szybko zmieniającego się otoczenia, w ciągu ostatnich dwudziestu lat koncepcja strategii firmy nabrała coraz większego znaczenia. Niemniej jednak małe firmy często postrzegane są jako „niedoświadczone w planowaniu i tworzeniu strategii” [Deakins, Freel, 1998]. Jest tak przede wszystkim z uwagi na fakt, iż firmy te koncentrują swoje wysiłki raczej do „wewnątrz” niż „na zewnątrz” i ignorują zachodzące w otoczeniu zmiany. Ponadto niektóre z nich za bardzo polegają na wskaźnikach wydajności jako swoistym „planie strategicznym” na przyszłość. W jeszcze innych dominuje przekonanie, że są one częścią lokalnego łańcucha podażowego i tym samym są odporne na wszelkie wpływy zewnętrzne.

Oprócz wyżej wymienionych uwarunkowań planowanie strategiczne w małych firmach różni się od planowania w dużych przedsiębiorstwach ze względu na: sposób formułowania strategii, jej formę, wykorzystanie metod analizy strategicznej, przedział czasu, koszty opracowania strategii, jej implementację i kontrolę realizacji czy też możliwość zmiany strategii [Bednarczyk, 1996, s. 83]. Z przeprowadzonych badań wynika [Smolarek, 2008], że metody planowania strategicznego stosowane w praktyce są samodzielnie tworzone na potrzeby małej firmy – w ponad jednej trzeciej przypadków są to metody wyuczone. Przeważają metody niesformalizowane. Dylematy dotyczące wykorzystania metod planowania strategicznego w małych firmach są jedną z rzadziej omawianych kwestii w literaturze z zakresu planowania strategicznego.

UWAGI KOŃCOWE

Pomimo faktu, że planowanie strategiczne jest raczej zaniedbywane, jako instrument zarządzania odgrywa ono ważną rolę w tworzeniu strategii małej firmy oraz pozytywnie wpływa na jej rozwój. Często jego znaczenie w tworzeniu strategii jest marginalizowane z powodu stawiania podmiotom realizującym ten proces wysokich wymagań zarówno metodycznych, jak i merytorycznych. Istotne znaczenie w wykorzystaniu planowania strategicznego odgrywają zagadnienia metodyczne związane z wykorzystaniem narzędzi planowania strategicznego dla potrzeb tworzenia i realizacji strategii.

W oparciu o przeprowadzoną analizę zaleca się na różnych poziomach podjęcie działań mających na celu przybliżenie istoty planowania strategicznego decydom w małych przedsiębiorstwach. Na poziomie agencji rządowych odpowiedzialnych za wsparcie sektora MŚP (np. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości) należy opracować programy upowszechniające oraz wspierające dostęp do wiedzy z zakresu formalnego planowania strategicznego oraz

odpowiedniego instrumentarium (np. szkolenia dla przedsiębiorców w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007–2013). Na poziomie małych przedsiębiorców zaleca się uświadomienie wpływu formalnego planowania strategicznego na rozwój firmy oraz zainteresowanie tym tematem poprzez udział w kursach specjalistycznych lub w ramach studiów podyplomowych. Dobrym rozwiązaniem w tym zakresie jest nawiązanie współpracy z uczelnią wyższą mającej na celu transfer wiedzy z nauki do przemysłu (np. staże ekspertów akademickich z zakresu zarządzania strategicznego w małych przedsiębiorstwach realizowane przez Małopolską Agencję Rozwoju Regionalnego w ramach projektu „Wiedza i praktyka – klucz do sukcesu w biznesie”).

Podsumowując, proponowane zalecenia usprawniające planowanie strategiczne w małych firmach nie wyczerpują omawianego zagadnienia. Należy również podkreślić, że małe przedsiębiorstwa nie są miniaturami dużych firm, dlatego wskazane jest prowadzenie dalszych badań w zakresie dopasowania rozwiązań metodycznych oraz narzędziowych planowania strategicznego do potrzeb małych przedsiębiorstw.

LITERATURA

- Ackoff R.L., 1973, *Zasady planowania w korporacjach*, PWE, Warszawa.
- Analoui F., Karami A., 2003, *Strategic Management in Small and Medium Enterprises*, Thompson Learning, London.
- Bednarczyk M., 1996, *Otoczenie i przedsiębiorczość w zarządzaniu strategicznym organizacją gospodarczą*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, nr 128.
- Berry M., 1998, *Strategic planning in small high tech companies*, „Long Range Planning”, Nr 31(3).
- Bogdanienko J., 2001, *Wprowadzenie do zarządzania*, WSiFZ, Białystok.
- Bracker J.S., Keats B.W., Pearson J.N., 1988, *Planning and financial performance among small firms in a growth industry*, „Strategic Management Journal”, nr 9.
- Brinckmann J., Grichnik D., Kapsa D., 2010, *Should entrepreneurs plan or just storm the castle? A meta-analysis on contextual factors impacting the business planning-performance relationship in small firms*, „Journal of Business Venturing”, nr 25.
- Cragg P.B., King M., 1988, *Organisational characteristics and small firms' performance revisited*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, nr 13(2).
- Czarnecki P., 2000, *Zastosowanie metody SPACE do analizy strategicznej szkoły wyższej*, WSB-NLU, Nowy Sącz.
- Daft R.L., 2000, *Management*, 5th edition, Harcourt College Publisher, Fort Worth.
- Deakins D., Freel M., 1998, *Entrepreneurial learning and the growth process in SMEs*, „The Learning Organisation”, nr 5(3).
- Dickey T., 1995, *Planowanie finansowe w małej firmie*, Signum, Kraków.

- Dominiak P., 2005, *Sektor MSP we współczesnej gospodarce*, PWN, Warszawa.
- Farjoun M., 2002, *Towards an organic perspective on strategy*, "Strategic Management Journal", nr 23.
- Gable M., Topol M.T., 1987, *Planning practices of small-scale retailers*, "American Journal of Small Business", nr 12(2).
- Gołębiowski T., 2001, *Zarządzanie strategiczne. Planowanie i kontrola*, Difin, Warszawa.
- Johnson G., Scholes K., Whittington R., 2009, *Fundamentals of Strategy*, Prentice Hall, Essex.
- Griggs H.E., 2002, *Strategic planning system characteristics and organisational effectiveness in Australia small-scale firms*, "Irish Journal of Management", nr 23(1).
- Klasik A. (red.), 1993, *Planowanie strategiczne*, PWE, Warszawa.
- Koziński J., Krupski R., 1991, *Organizacja doradztwa strategicznego w przedsiębiorstwie*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, nr 599.
- Kraus S., Harms R., Schwarz E.J., 2006, *Strategic planning in smaller enterprises – new empirical findings*, „Management Research News“, nr 29(6).
- Krupski R. (red.), 2003, *Zarządzanie strategiczne. Problemy teorii i praktyki*, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych.
- Lisiński M., 2004, *Metody planowania strategicznego*, PWE, Warszawa.
- Mintzberg H., 1994, *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Prentice Hall, New York.
- Mintzberg H., Quinn J.B., Ghoshal S., 1995, *The Strategy Process*, European Edition, Prentice Hall, London.
- O'Regan N., Ghobadian A., 2005, *Strategic planning – a comparison of high and low technology manufacturing small firms*, "Technovation", nr 25.
- Obłój K., 1988, *Koncepcje strategii organizacyjnej*, „Przegląd Organizacji”, nr 11.
- Obłój K., 2007, *Strategia organizacji*, wyd. II, PWE, Warszawa.
- Piasecki B. (red.), 1999, *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, PWN, Warszawa–Łódź.
- Piecuch T., 2010, *Funkcjonowanie małych i średnich przedsiębiorstw w gospodarce [w:] Wyzwania i perspektywy zarządzania w małych i średnich przedsiębiorstwach*, red. M. Matejun, C.H. Beck, Warszawa.
- Poznańska K., Schulte-Zurhausen, M., 1994, *Kryteria klasyfikacji małych i średnich przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji”, nr 2.
- Robinson R.B., 1982, *The importance of outsiders in small firm strategic planning*, "Academy of Management Journal", nr 25(1).
- Rudd J.M., Greenley G.E., Beatson A.T., Lings I.N., 2008, *Strategic planning and performance: Extending the debate*, "Journal of Business Research", nr 61.
- Rue L.W., Holland Ph.G., 1989, *Strategic Management: Concepts and Experiences*, 2nd edition, McGraw-Hill, New York.
- Schalek E., 1988, *Eigenkapitalbeschaffung mittelständischer Unternehmen über den Kapitalmarkt*, Bergisch-Gladbach, Köln.
- Schrader C.B., Mulford C.L., Blackburn V.L., 1989, *Strategic and operational planning, uncertainty and performance in small firms*, "Journal of Small Business Management", nr 27(4).

- Scott M., Bruce R., 1987, *Five stages of growth in small business*, "Long Range Planning", nr 20(3).
- Segev E., 1987, *Strategy, strategy making and performance: An empirical investigation*, "Strategic Management Journal", nr 8.
- Smith J.G., Fleck V., 1987, *Business strategies in small high technology companies*, "Long Range Planning", nr 20(2).
- Smolarek M., 2008, *Planowanie strategiczne w małej firmie*, Oficyna Wydawnicza „Humanista”, Sosnowiec.
- Sołoducho-Pelc L., 2011, *Wybory strategiczne małych i średnich przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, nr 171.
- Stabryła A., 2002, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa-Kraków.
- Stoner J.A.F., Wankel Ch., 1994, *Kierowanie*, wyd. III, PWE, Warszawa.
- Unni V.K., 1981, *The role of strategic planning in small business*, "Long Range Planning", nr 14(2).
- Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej DzU nr 173, poz. 1807 z późn. zm. Opracowano na podstawie: tj. DzU z 2010 r. nr 220, poz. 1447 obowiązuje od 1 stycznia 2012
- Watts L.R., Ormsby J.C., 1990, *Small business performance as a function of planning formality: A laboratory study*, "Journal of Business and Entrepreneurship", nr 2(1).
- Webber R.A., 1990, *Zasady zarządzania organizacjami*, wyd. II, PWE, Warszawa.
- Wood D.R., Johnston R.A., DeGenaro G.J., 1988, *The impact of formal planning on the financial performance of real estate firms*, "Journal of Business Strategies", nr 5(1).
- Zimmerer T.W., Scarborough N.M., 2002, *Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management*, 3rd edition, Prentice Hall, Upper Saddle River.

Streszczenie

Celem artykułu jest przedstawienie specyfiki planowania strategicznego w małych przedsiębiorstwach. Małe przedsiębiorstwa odgrywają ważną rolę w gospodarkach narodowych wielu krajów, dlatego coraz częściej poruszane są kwestie związane z podnoszeniem konkurencyjności tego typu firm. Istotne znaczenie w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa odgrywa planowanie strategiczne. Z uwagi na specyfikę funkcjonowania małych firm planowanie strategiczne wygląda w nich inaczej niż w dużych przedsiębiorstwach. Ostatnie badania wykazały, iż zwiększenie stopnia formalizacji planowania strategicznego pozytywnie wpływa na rozwój małego przedsiębiorstwa. Niebagatelną kwestią jest poznanie istoty oraz uwarunkowań planowania strategicznego w małych firmach. Cel badawczy zrealizowano przy pomocy metody analizy literatury przedmiotu w oparciu o liczne opracowania teoretyczne i empiryczne. Na początku ukazana została specyfika planowania w małym przedsiębiorstwie. W kolejnej części opracowania przedstawiono istotę planowania strategicznego w przedsiębiorstwie. Następnie omówiono uwarunkowania wykorzystania planowania strategicznego w małych przedsiębiorstwach oraz przedstawiono wnioski końcowe zawierające zalecenia praktyczne w zakresie usprawnienia tego rodzaju planowania w małych przedsiębiorstwach oraz kierunki przyszłych badań.

Specifics of Strategic Planning in Small Business

Summary

The main aim of the paper is to present and discuss the selected issues of strategic planning that are common in small firms. Small companies play an important role in national economies of many countries and are the subject of discussion especially in terms of how to increase their competitiveness. Planning as a key management function has a very important impact on conducting business activity by small firms and is widely debated by theoreticians as well as business practitioners. A very important place in building the competitive advantage of a firm has strategic planning. Due to the specificity of conducting business activity the utilization of strategic planning in small firms differs from bigger firms. Therefore it is very important to learn more about the nature and circumstances of strategic planning in small business. The purpose was achieved applying the method of literature analysis within the selected area and based on numerous theoretical and empirical sources. First, the peculiarities of planning in a small company were presented. Second, the nature of strategic planning and conditions of its application in small business were discussed. Finally, a number of conclusions and suggestions related to improving the knowledge of strategic planning in small firms were presented as well as some directions for future research were proposed.