

WPROWADZENIE

W obecnych czasach kierownictwo przedsiębiorstwa (także małego) potrzebuje gruntownej wiedzy z zakresu ekonomii i zarządzania, ze szczególną znajomością planowania, w tym planowania strategicznego. Wynika to ze zmiany funkcji planów, które nie są już tylko miernikiem oceny przedsiębiorstwa, a stały się rzeczywistymi instrumentami zarządzania jego rozwojem i organizowania bieżącej działalności.

Mała firma (małe przedsiębiorstwo) oznacza (zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa¹) firmę, w której zatrudnienie jest nie większe niż 49 osób. Dodatkowo wyróżnia się pojęcie mikroprzedsiębiorstwa, gdzie zatrudnienie jest mniejsze niż 10 osób.

Praktyka państw wysoko rozwiniętych² wskazuje, że największe sukcesy w biznesie odnoszą przedsiębiorcy, którzy nad utworzeniem własnego przedsiębiorstwa pracowali powyżej 6 miesięcy, przed rozpoczęciem działalności opracowali dla swojego przedsiębiorstwa dokładny plan działania, a później przygotowywali krótkookresowe plany operacyjne oraz starali się wzbogacić swą wiedzę na temat zarządzania, np. poprzez uczęszczanie na specjalne kursy oraz konsultacje ze specjalistami w dziedzinie zarządzania.

Planowanie strategiczne pomaga w ustaleniu właściwych celów działalności przedsiębiorstwa oraz sposobów ich osiągnięcia i może być podstawowym narzędziem zarządzania w przedsiębiorstwie, chcącym odnieść sukces na rynku. Jednocześnie jest ono prawdopodobnie najbardziej niedocenianą funkcją zarządzania w małych przedsiębiorstwach³. Większość przedsiębiorców uważa, że przydatność planowania strategicznego w małych przedsiębiorstwach jest niewielka, a jego koszty wysokie. Jednakże proces ten w małym przedsiębiorstwie znacznie różni się od procesu planowania strategicznego w dużym przedsiębiorstwie, na co najczęściej przedsiębiorcy nie zwracają uwagi. Jest też ono często krytykowane z powodu opierania się na ideach teoretycznych, a nie na realiach praktycznych. Niektórzy argumentują, że procedury formalnego planowania strategicznego są szczególnie niewłaściwe w przypadku małych przedsiębiorstw, które nie mają ani odpowiedniego zarządzania, właściwej organizacji i kwalifikacji, ani też zasobów finansowych pozwalających na stosowanie skomplikowanych technik⁴.

¹ Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej (Dz.U. 2004 nr 173 poz. 1807, art. 105).

² Cyt. za: A. Chrostowski, P. Szczepankowski, *Planowanie*, [w:] A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie – teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2000, s. 181.

³ Cyt. za: R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2002, s. 745.

⁴ M. Berry, *Strategic Planning in Small High Tech Companies*, Long Range Planning 1998, vol. 31, no. 3, s. 455-456.

Planowanie strategiczne w małym przedsiębiorstwie może być procesem o charakterze dostosowawczym, który polegałby na „adaptacji ograniczonych zasobów do potrzeb rynku po to, by uzyskać maksymalną krótkookresową przewagę konkurencyjną”, czyli mieć na celu nie przewidywanie i kształtowanie otoczenia, ale przystosowanie przedsiębiorstwa do zmieniającego się otoczenia, co jest środkiem do zapewnienia przetrwania, a także rozwoju, w dłuższej perspektywie⁵. W małych przedsiębiorstwach planowanie strategiczne powinno być procesem mniej usystematyzowanym i mniej sformalizowanym niż w większych firmach. Nie musi być kosztowne, trudne czy oparte na metodach ilościowych. Może być poprowadzone na skromną skalę, przy uwzględnieniu tylko tych etapów, które mają znaczenie dla konkretnej organizacji oraz faktycznych potrzeb przedsiębiorstwa⁶.

W literaturze przedmiotu brak jest jednoznacznej opinii na temat specyfiki, znaczenia i ograniczeń planowania strategicznego w małej firmie. Przedstawione w literaturze polskiej i zagranicznej wyniki badań empirycznych wskazują, że znaczenie planowania strategicznego wzrasta w miarę rozwoju firmy (np. model rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw Churchilla & Lewisa). Jednakże nie wskazują jednoznacznie na istnienie związku między planowaniem strategicznym a wynikami działalności przedsiębiorstwa. Większość badań potwierdza jednak fakt, iż przedsiębiorstwa stosujące planowanie strategiczne w praktyce, osiągają poprawę ogólnych wyników działalności⁷. W związku z tym istnieje potrzeba przyjrzenia się planowaniu strategicznemu w małym przedsiębiorstwie.

W niniejszej pracy dokonano przeglądu dorobku polskiej oraz zagranicznej literatury z zakresu tematyki związanej z planowaniem strategicznym oraz małą firmą. Wykorzystano opublikowane wyniki badań polskich i zagranicznych zespołów naukowych, dotyczące planowania strategicznego w małych firmach oraz materiały zebrane w trakcie własnych badań ankietowych oraz *case study* (analizy przypadków).

W rozdziale pierwszym zatytułowanym „Miejsce planowania strategicznego w planowaniu przedsiębiorstw” zaprezentowana została ewolucja teorii organizacji i zarządzania oraz ewolucja poglądów na planowanie w przedsiębiorstwie. Rozdział ten przedstawia również funkcję planowania na tle innych funkcji zarządzania, ogólną charakterystykę funkcji planowania oraz systemy planów w przedsiębiorstwie, ze szczególnym uwzględnieniem planowania strategicznego i operacyjnego. W tym miejscu przedstawiony został także związek między planowaniem, myśleniem strategicznym a strategią oraz zależność między planowaniem a wielkością przedsiębiorstwa. Zwrócono również uwagę na organizację planowania w przedsiębiorstwie, a także na silne i słabe strony planowania.

W rozdziale drugim „Specyfika małej firmy, jej rozwoju i planowania” przedstawione zostało pojęcie i rodzaje małych przedsiębiorstw oraz specyfika tej gru-

⁵ J. Jaworski, *Planowanie w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2002, s. 175.

⁶ J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1994, s. 115.

⁷ Np. badania prowadzone przez R.B. Robinsona i J.A. Pearce'a; badania Ch. Orpena; badania takich autorów, jak: J.A. Bergman, D.D. Gordon i G. Sussman; L.W. Rue oraz N.A. Ibrahim; N. Upton, E.J. Teal oraz J.T. Felan.

py przedsiębiorstw. Przedstawione zostały także uwarunkowania ich rozwoju, z uwzględnieniem cyklu życia organizacji oraz faz rozwoju małego przedsiębiorstwa. Ponadto rozdział zawiera pojęcie i istotę przedsiębiorczości oraz konkurencyjności, charakterystykę strategii przedsiębiorczych i konkurencyjnych, ze szczególnym uwzględnieniem strategii charakterystycznych dla małych firm. Rozdział drugi kończy prezentacja, na podstawie literatury przedmiotu, specyfiki planowania w małych przedsiębiorstwach, ze szczególnym uwzględnieniem planowania strategicznego, występującego w tego typu przedsiębiorstwach. Rozważania te uzupełnione zostały o prezentację zagranicznych doświadczeń w zakresie planowania strategicznego w małych przedsiębiorstwach.

Rozdział trzeci zatytułowany „Wybrane metody planowania strategicznego” przedstawia przegląd i charakterystykę najczęściej spotykanych w literaturze metod planowania strategicznego. Na początku rozdziału wskazane zostały też metody, które nie znajdują zastosowania w praktyce w małych przedsiębiorstwach, lub z zastosowaniem których związane są duże problemy. Przeglądu dokonano w podziale na metody analizy otoczenia, metody wnętrza przedsiębiorstwa oraz metody zintegrowane. W ramach metod analizy otoczenia pokrótce scharakteryzowane zostały: analiza scenariusza, analiza konkurentów, analiza struktury branży, analiza rynku oraz analiza krzywej doświadczenia metody analizy wnętrza przedsiębiorstwa. Przedstawiono również krótką charakterystykę wybranych metod analizy wnętrza przedsiębiorstwa, tj. metody teorii portfela, łańcuch tworzenia wartości wg Portera, kluczowe czynniki sukcesu, cykl życia produktu i technologii. Z kolei w ramach metod zintegrowanych zaprezentowano analizę SWOT oraz analizę SPACE.

Treścią rozdziału czwartego „Specyfika, ograniczenia i metody planowania strategicznego w małym przedsiębiorstwie” są wyniki badań własnych. Pierwsza część badań przeprowadzonych z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety pozwoliła na przedstawienie ogólnej charakterystyki przedsiębiorców prowadzących małe firmy, konkurencyjności badanych firm na rynku. Pozwoliła również na określenie charakteru planowania w tych przedsiębiorstwach w zależności od specyfiki rynku, na którym dane przedsiębiorstwo funkcjonuje oraz w zależności od charakteru branży, w której działa. Przeprowadzenie badań umożliwiło wyróżnienie przedsiębiorstw stosujących planowanie oraz niestosujących planowania w działalności. Tego typu podział podczas prowadzenia badań pozwolił na analizę i wyciągnięcie wniosków w dwóch grupach przedsiębiorstw, co umożliwiło realizację celów publikacji. Druga część badań polegająca na analizie przypadków firm celowo dobranych do badania, pozwoliła na uzupełnienie badań ankietowych i wyciągnięcie wniosków dotyczących planowania w małych firmach i jego wpływu na pozycję konkurencyjną małej firmy.

Praca zakończona jest prezentacją wyników otrzymanych w trakcie badań ankietowych i *case study* oraz wnioskami końcowymi i podsumowaniem.

