

ANNA KACZMAREK\*

# Strategie działania małych i średnich przedsiębiorstw

---

Słowa kluczowe: strategia, małe i średnie przedsiębiorstwa (MSP)

---

**Streszczenie:** W artykule przedstawiono różne definicje strategii. Pokazano również hierarchię oraz rodzaje strategii typowe dla sektora małych i średnich przedsiębiorstw, a także etapy ich wdrażania. Każda strategia musi być powiązana z celami przedsiębiorstw, strukturą organizacyjną, profilem działania. Tylko taka strategia sprawi, że przedsiębiorstwo łatwiej osiągnąć może przewagę konkurencyjną na rynku krajowym i międzynarodowym.

## 1. Teoretyczne aspekty strategii

Strategia jako kategoria ekonomiczna została przejęta ze sztuki wojennej, gdzie określa ona całokształt działań praktycznych i teoretycznych służących najpierw przygotowaniu, a później prowadzeniu działań wojennych. Pierwszy raz tego sformułowania użył w 1962 r. Alfred D. Chandler w swojej pracy *Strategy and Structure*. Według niego strategia to „określenie głównych długofalowych celów firmy oraz przyjęcie tych kierunków działania i takiej alokacji zasobów, które niezbędne są do zrealizowania celów” (Chandler, 1962, s. 123). Definicję tę rozwinęła C. Hayden, która określiła strategię jako podejście dotyczące takiego wykorzystania zasobów w otoczeniu przedsiębiorstwa, aby można było zrealizować cele organizacji.

Obecnie w literaturze przedmiotu istnieje szereg definicji strategii, co niewątpliwie stwarza trudności w ich stosowaniu. Dlatego też pomocne tutaj okazać się mogą ustalenia terminologiczne pojęcia ‘strategia’, co przedstawia tablica nr 1.

---

\* dr Anna Kaczmarek – starszy wykładowca w Państwowej Wyższej Szkole Zawodowej w Gorzowie Wielkopolskim.

Tablica 1

## Różne ujęcia pojęcia 'strategia'

ujęcie wyszczególnienie	procesualne (jako proces planowania, czynnościowe)	rezultatowe (jako efekt procesu planowania)	atrybutowe (jako cecha efektu procesu planowania)
przyjęta nazwa	planowanie strategiczne	strategia	rodzaj strategii
treść	proces: – identyfikacji potrzeby zmiany sytuacji praktycznej; – przeformułowanie jej na cel; – określenie sposobów osiągnięcia tych celów	sformalizowany sposób osiągania celów rozwoju	różnica gatunkowa strategii
	splot czynności i zabiegów planistycznych zmierzających do ujawniania i rozwiązywania problemów rozwoju	sformalizowany w planie strategiczny sposób osiągania celów rozwoju	cecha (zespół cech) przysługująca strategii
przedstawiciele	A.D. Chandler A. van Cauwenbergh K. Cool J. Meyer C. Hayden P. Kotler K. Oblój	H.I. Ansoff K. Aghte K.R. Andrews Ch. Fournier J. Penc	

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Fabiańska, Rokita, 1987, s. 84.

Porównując powyższe zestawienie niewątpliwie konkurencyjnych podejść do definicji strategii, nie można pominąć faktu, że są one jednocześnie nawzajem swoim uzupełnieniem (rezultat jest efektem planowania, tj. jakiejś czynności o określonej cesze czyli atrybucie).

Analiza literatury skłania do wniosku, że pojęcie 'strategia' jest pojęciem dynamicznym, zmieniającym się, żywym. Dlatego na potrzeby niniejszych rozważań przyjęto następującą definicję strategii: kierunki i reguły działania ukierunkowane na realizację długofalowych celów firmy w ewoluującym otoczeniu. Definicja ta, jak widać, zawiera zarówno myślowy (twórczy), jak i praktyczny aspekt.

Strategie w firmie uporządkowane są w pewien określony sposób. Ze względu na poziom w organizacji, na którym powstają, wyróżniamy następujące rodzaje strategii:

- strategia przedsiębiorstwa;
- strategia biznesu;
- strategię funkcjonalne<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Jest to zestawienie najczęściej spotykane w literaturze, lecz często można znaleźć również następującą klasyfikację strategii: przedsiębiorstwa, branżowa, funkcjonalna, operacyjna. Oprócz tego na uwagę zasługuje także klasyfikacja strategii wg M. Romanowskiej: 1) strategia rozwoju – określa tempo, kierunek

Strategia przedsiębiorstwa opracowywana jest przez naczelne kierownictwo i powinna:

- zawierać zestawienie dziedzin działalności, jakie będą prowadzone i rozwijane, biorąc pod uwagę otoczenie zewnętrzne przedsiębiorstwa oraz obecną i potencjalną konkurencję przedsiębiorstwa;
- ukazywać alternatywne sposoby inwestowania zasobów ludzkich i finansowych;
- wytyczać kierunek rozwoju firmy w czasie.

Z kolei strategia biznesu, często definiowana jako strategia danego rodzaju działalności, określa działania jednostki w ramach przedsiębiorstwa. Tworzona jest na średnich szczeblach zarządzania i precyzuje, jak realizowane będą misje i cele firmy w odniesieniu do poszczególnych rodzajów działalności.

Ostatnia w hierarchii strategia funkcjonalna określa, jak w długim okresie realizować podstawowe funkcje wewnątrz każdego rodzaju działalności, a co za tym idzie, jak realizować dwie powyższe strategie (wyróżniamy tutaj zatem następujące strategie: marketingową, kadrową, finansową i technologiczną). W tym miejscu zaznaczyć należy, iż w firmach małych, najczęściej jednobranżowych strategia przedsiębiorstwa i strategia biznesu nakładają się. Związane jest to ze strukturą organizacyjną małych i średnich przedsiębiorstw oraz podziałem kompetencji wśród menedżerów i pracowników.



Rys. 1. Hierarchia strategii w przedsiębiorstwie

Źródło: opracowanie własne.

Jeszcze niedawno uważano, że wybór strategii i zarządzanie strategiczne charakterystyczne są tylko dla wielkich przedsiębiorstw, a w organizacjach małych i średnich wystarczy intuicja. Nic bardziej mylnego – wybory strategiczne i zarządzanie

---

i sposób rozwoju całej firmy oraz ukierunkowuje pozostałe strategie, zarówno sektorowe jak i funkcjonalne; 2) strategia sektorowa (branżowa) powinna odpowiedzieć na pytanie, w jaki sposób odnieść sukces w danej branży i na danym rynku oraz jak pokonać lub chociaż dotrzymać kroku wszystkim konkurentom; 3) strategie funkcjonalne – rozstrzygają sposób realizacji strategii rozwoju całej firmy jak i poszczególnych strategii sektorowych w ujęciu poszczególnych funkcji firmy; por. Romanowska, 1998, s. 73–76.

strategiczne są tak samo ważne w dużych jak i małych firmach. Nie ma tutaj zasadniczej różnicy merytorycznej, kontrast widać jedynie jeśli chodzi o poziom i zakres działań oraz stopień ich złożoności, bowiem w obydwu przypadkach chodzi o znalezienie odpowiedzi na pytanie: komu, co, gdzie, kiedy i jak sprzedać?

Wybór odpowiedniej strategii przedsiębiorstwa, jak już wspomniano, jest zadaniem naczelnego kierownictwa i jest ściśle powiązany z zarządzaniem strategicznym przedsiębiorstwa. Samuel C. Certo i J. Paul Peter przedstawiają ten proces jako następujący ciąg kroków:

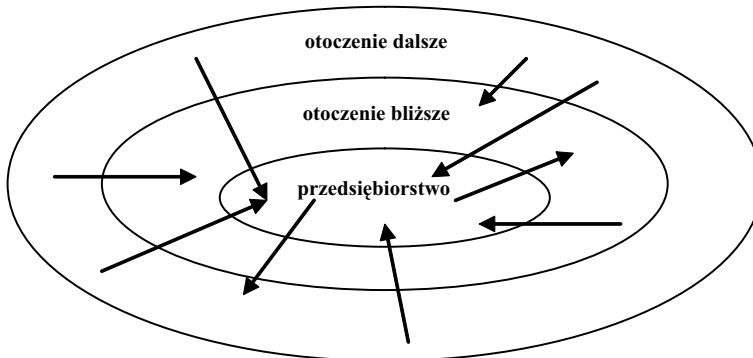
- analiza otoczenia bliższego i dalszego;
- sprecyzowanie celów firmy;
- wybór strategii działania;
- rzeczywista realizacja strategii;
- kontrola wyników.

Należy przy tym pamiętać, że podczas realizacji tego procesu istnieje możliwość cofania, po to aby korygować na bieżąco błędy.

Przy omawianiu kroku pierwszego należy przedstawić najpierw definicje otoczenia, ze szczególnym uwzględnieniem otoczenia bliższego i dalszego. Tak więc otoczenie to całokształt zjawisk, procesów i instytucji kształtujących istnienie i rozwój organizacji. W praktyce gospodarczej nie istnieje jednolite pod względem rodzajowym otoczenie. Stąd wiele występujących w literaturze przedmiotu klasyfikacji otoczenia itp.:

- mikrootoczenie i makrootoczenie;
- krajowe i zagraniczne;
- spokojne – przypadkowe, zwarte, niespokojne – reagujące, burzliwe.

Schemat otoczenia bliższego i dalszego przedstawia poniższy wykres.



Rys. 2. Schemat otoczenia przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

Otoczenie dalsze utożsamiane jest z elementami gospodarki narodowej, życia społecznego. Dlatego często wyróżniane są tutaj otoczenia: technologiczne, ekonomiczne, społeczno-kulturowe, polityczno-prawne, demograficzne itp. Natomiast oto-

czenie bliższe jest najmocniej związane z firmą i możemy tu wyróżnić następujące elementy: konkurenci, kooperanci, dostawcy, odbiorcy, kanały dystrybucji itp. Między wszystkimi elementami otoczenia zachodzą interakcje, na wszystkie te elementy przedsiębiorstwo może wpływać w mniejszym lub większym stopniu, kształtując je. W taki sam sposób elementy otoczenia wpływać mogą na organizację.

Analiza otoczenia poszukuje odpowiedzi na następujące przykładowe pytania (Kreikebaum, 1996, s. 40; Jeżak, 1994):

- W jakich warunkach ekonomicznych i technologicznych działa organizacja?
- Jakich trendów rozwoju można się spodziewać?
- Jaka sytuacja panuje wśród konkurentów na obszarach i w branżach, które są obecnym lub potencjalnym przedmiotem zainteresowania przedsiębiorstwa?
- Jakie rozwiązania są konieczne, aby skutecznie konkurować z innymi firmami na rynku?
- Jakie strategie są możliwe do wdrożenia, biorąc pod uwagę kierunki i tendencje w rozwoju gospodarczym, technicznym, społecznym i politycznym?

Aby przeprowadzona analiza otoczenia była w pełni użyteczna, należy odnieść ją do oceny własnych zasobów, pozycji na rynku i umiejętności. To pozwoli na poznanie swoich atutów i słabości na płaszczyźnie ekonomicznej, kadrowej, finansowej, technicznej i organizacyjnej.

Drugim krokiem jest sprecyzowanie celów firmy. Określają one, co konkretnie firma chce osiągnąć w kolejnych okresach, pozwalają też kontrolować, czy firma osiąga sukces. Należy pamiętać, że oprócz celu głównego trzeba określić również cele cząstkowe, które nie mogą być sprzeczne z ogólną polityką firmy.

Następnym krokiem jest wybór strategii. Pomóc w tym może udzielenie odpowiedzi na następujące pytania, które proponuje S.C. Certo. Metoda ta zwana jest analizą pytań krytycznych:

- Co firma zamierza i jakie są jej cele? Odpowiedź na to pytanie powinna paść już w drugim kroku;
- Czy rzeczywiście bieżące działania służą osiągnięciu priorytetów?
- Jaka jest hierarchia zadań stojących przed firmą i jakie czynniki najbardziej wpływają na działalność firmy?

Po odpowiedzi na te pytania należy wybrać jedną ze strategii działania, które Georges de Sainte Marie (1995, s. 114) dzieli na trzy rodzaje:

– Strategia skali działalności – założeniem jest, aby poważnie minimalizując koszty, stać się liderem, uzyskać przewagę konkurencyjną. Strategia ta raczej nie może być stosowana w małych i średnich firmach, ponieważ minimalizacja kosztów na szeroką skalę jest możliwa tylko w dużych przedsiębiorstwach.

– Strategia różnicowania działalności – wiodącą rolę odgrywa w tej strategii komórka marketingowa i przeprowadzane systematycznie badania rynkowe, które wskażą potrzeby klientów.

– Strategia podziału (koncentrowania działalności) – różnice między popytem w segmencie rynku i całym rynkiem mogą się zacieierać. Dlatego ważne jest poszukiwanie niszy na rynku, czyli miejsca gdzie potrzeby klientów są zaspokajane w niewystarczający sposób.

Inną klasyfikację przedstawia Józef Penc (1995, s. 196), wyróżniając:

– Strategię defensywną (minimalizacja niepowodzeń, zachowanie obecnego stanu rzeczy, możliwe wprowadzenie zmian tylko w ostateczności, postawa konserwatywna wobec wszystkiego co nowe. Jest to typowa orientacja ukierunkowana na trwanie, a nie na rozwój);

– Strategię ofensywną (działania przedsiębiorcy wymagają pomysłowości, odwagi w podejmowaniu ryzykownych decyzji, przy czym ryzyko jest tutaj dobrze skalkulowane. Strategia ta broni firmę przed stagnacją, wymusza jej rozwój i postęp. Tworzy w firmach klimat innowacyjny, ceniona jest tutaj przede wszystkim wiedza ludzka, inicjatywa. Strategia ta ukierunkowana jest na opanowanie nowych rynków, rozwijanie rynku, rozwój nowych wyrobów – strategia agresywna; innowacje produktowe i technologiczne – strategia dywersyfikacji);

– Strategię pionierską (opiera się na stosowaniu oryginalnych innowacji, natomiast jej odmiana, czyli strategia naśladowcza polega na stosowaniu w swym działaniu sprawdzonych już rozwiązań i wzorów użytkowych).

Kadry kierownicze stoją przed trudnym wyborem, biorąc pod uwagę mnogość strategicznych zachowań firm oraz strategii. Sukces mogą osiągnąć tylko wtedy, jeśli przeanalizują jej różne warianty, wybiorą alternatywę optymalną, którą wdrożą.

Porównując powyższe zestawienia strategii, można stwierdzić, iż na gruncie polskim w małych i średnich przedsiębiorstwach stosowane są strategie zaproponowane przez J. Penca. Szczególnie widoczne są dwie skrajne strategie: defensywna, wynikająca z mentalności szczególnie średniego pokolenia Polaków, oraz pionierska. Jak wiadomo, większość właścicieli małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce to ludzie młodzi, otwarci na wszelkie nowości. Niestety zdarza się tak, że kalkulację w tym momencie przesłania intuicja, która nie zawsze jest niezawodna, a stąd już tylko krok do upadłości.

Następnym krokiem jest realizacja strategii. Jest to etap wymagający największego uporu, konsekwencji i pracowitości. Jest to moment, kiedy strategię należy podzielić na decyzje i działania (szkolenia pracowników czy redukcja zatrudnienia, pozyskiwanie kapitałów itp.).

Ostatnim krokiem jest kontrola wprowadzonej strategii, która pozwala sprawdzić, czy i w jakim stopniu zrealizowano strategię i czy osiągnięto zamierzone cele. Powinna ona także wskazać, jakie błędy popełniono przy realizacji strategii.

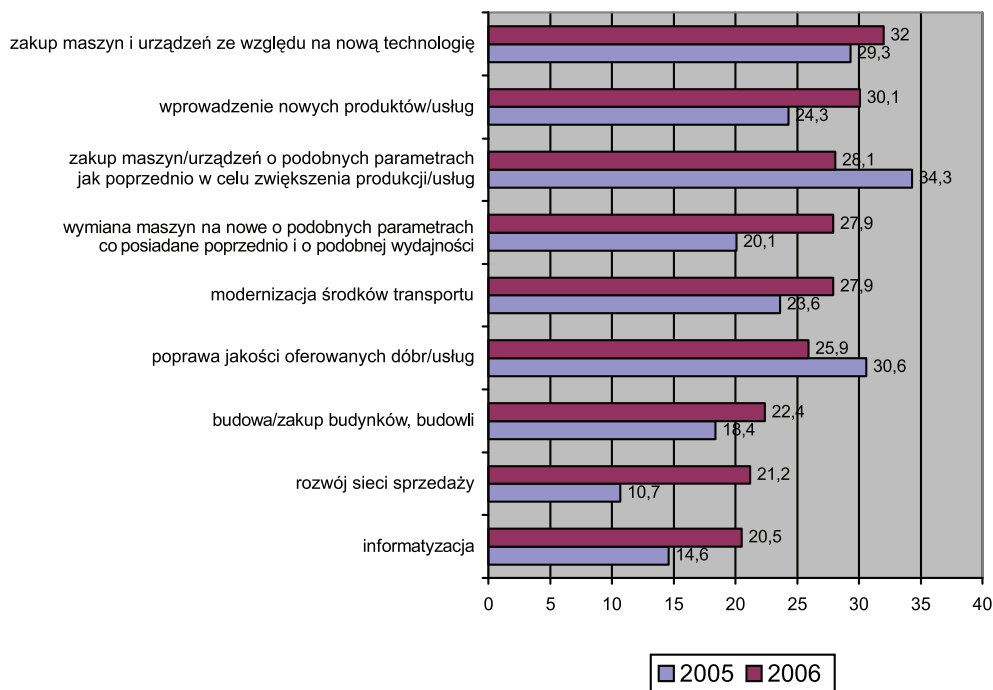
Obecnie rzeczą bardzo istotną jest rozpowszechnienie wprowadzenia strategii oraz planowania i zarządzania strategicznego w małych i średnich firmach. Organizacje te ze względu na swoją nieskomplikowaną strukturę mogą bardzo szybko dostosowywać się do zmieniających się wymagań rynku i stosować oprócz wspomnianych

wyżej strategii również strategię dziedzinową. Ze względu na mniejszą ilość pracowników menedżerowie mają ułatwione zadanie, jeśli chodzi o zawieranie kompromisów z załogą przy wprowadzaniu zmian. Kierujący tego typu organizacjami muszą zrozumieć, że to strategię mogą pomóc w walce konkurencyjnej, intuicja natomiast może być tylko niewielkim wsparciem, a nie substytutem.

## 2. Strategie w polskich małych i średnich przedsiębiorstwach

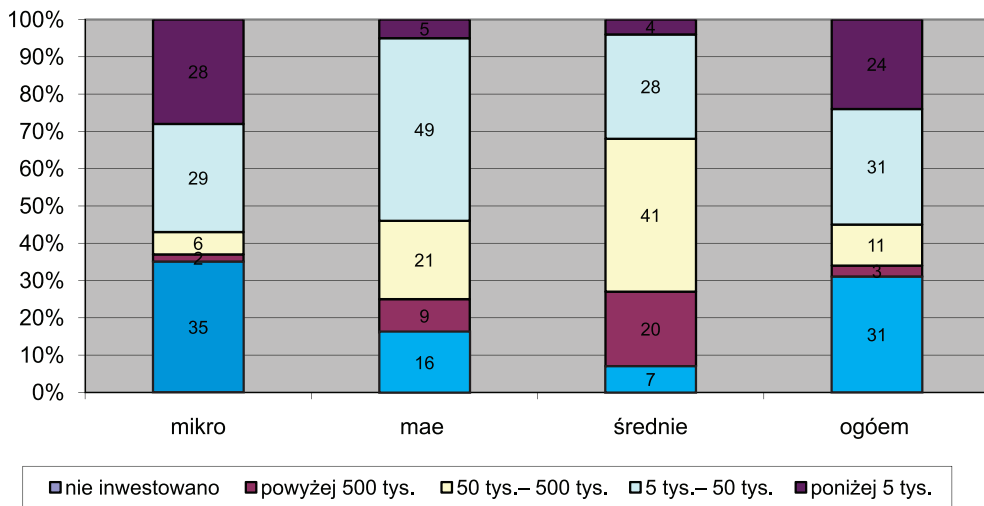
Badaniami kondycji sektora MSP zajmuje się szereg instytucji: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Departament Analiz i Prognoz Ministerstwa Gospodarki, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Polska Konfederacja Pracodawców Prywatnych Lewiatan. Na potrzeby niniejszych rozważań zostaną przytoczone wyniki badań ankietowych przeprowadzonych przez PKPP Lewiatan oraz MG.

Celem badań było scharakteryzowanie możliwości inwestowania tychże firm, źródeł pozyskiwania funduszy, barier rozwoju oraz sposobów konkurowania na rynku. Wyniki pokazują, że firmy sektora MSP stosują raczej strategię zachowawczą, bez planowania długookresowego, z obawy przed zmieniającymi się uwarunkowaniami prawnymi, co ich zdaniem znacznie wpływa na poziom ryzyka prowadzenia działalności gospodarczej.



Rys. 3. W co inwestowano w 2005 i 2006 r. w MSP

Należy również zaznaczyć, że 70% firm sektora MSP poniosło wydatki inwestycyjne w drugiej połowie 2008 r., przy czym najwięcej z nich świadczyło usługi hotelarskie, przewozowe oraz budowlane, zaś najmniej działalność produkcyjną oraz usługi pozostałe (wysokość nakładów inwestycyjnych z podziałem na wielkość firm przedstawia rysunek 4).



Rys. 4. Udział firm ponoszących nakłady inwestycyjne w przedsiębiorstwach

Źródło: *Trendy...*, 2009, s. 20.

Sytuacja ta najprawdopodobniej ulegnie pogorszeniu, bowiem wyniki badań pokazują, iż przedsiębiorcy spowalniają tempo inwestycji oraz działań prorozwojowych.

### 3. Podsumowanie

Postępujące procesy internacjonalizacji sprawiają, że przedsiębiorstwa jako uczestnicy gospodarek poszczególnych państw coraz bardziej odczuwają nasilającą się konkurencję międzynarodową. Strategie działania nie są jednak receptą na gwarantowany sukces – mogą one być jedynie pomocne w prowadzeniu działań konkurencyjnych oraz w wyznaczaniu kierunków rozwoju. Przedsiębiorcy muszą pamiętać, iż turbulentność otoczenia sprawia, że raz przygotowana czy też obrona strategia może ulec dezaktualizacji, dlatego też należy ją dostosowywać do tego, co dzieje się na rynku.



## Bibliografia

- Chandler A.D. 1962. *Strategy and Structure*. Cambridge: MIT Press.
- Fabiańska K., Rokita J. 1987. *Planowanie rozwoju technicznego przedsiębiorstwa przemysłowego*. Katowice: Akademia Ekonomiczna.
- Jeżak J. 1994. *Strategie działania firmy*. „Ekspert” nr 3.
- Kreikebaum H. 1996. *Strategiczne planowanie w przedsiębiorstwie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 83-01-11974-8.
- Monitoring [2007] kondycji sektora MSP 2007. [on-line; aktualizacja: 2007-10-16; dostęp: 2009-05-18]. Polska Konfederacja Pracodawców Prywatnych Lewiatan. Dostępny w Internecie: [http://www.pkpplewiatan.pl/?ID=91238&article\\_id=189972](http://www.pkpplewiatan.pl/?ID=91238&article_id=189972).
- Penc J. 1995. *Strategie zarządzania. Perspektywiczne myślenie, systemowe działanie*. Warszawa: Placet. ISBN 83-85428-07-0.
- Romanowska M. 1998. *Strategie rozwoju i konkurencji*. Warszawa: CIM.
- Sainte Marie G. de 1995. *Kierowanie małym i średnim przedsiębiorstwem*. Warszawa: Poltext. ISBN 83-85366-51-2.
- Trendy [2009] rozwojowe sektora MSP w ocenie przedsiębiorców w drugiej połowie 2008 roku. Warszawa: Ministerstwo Gospodarki.

## Business Activity Strategies of Small and Medium-Size Enterprises (SME)

**Abstract:** This article presents different strategies implemented by small and medium-size enterprises. It also presents a hierarchy and various kinds of strategies typical for such firms, also stages of their practical implementation. Each strategy should be connected with objectives, organizational structure and business activity of the company. Only such strategy will allow the company to attain a competitive advantage on the local and international market.

---

**Key words:** strategy, small and medium-size enterprises (SME)

---

