

Sylwia DZIEDZIC<sup>1</sup>  
Joanna CHRUŚCIEL<sup>2</sup>

## **ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE W MIKROPRZEDSIĘBIORSTWACH NA PRZYKŁADZIE WOJEWÓDZTWA PODKARPACKIEGO**

Wzrastająca turbulentność otoczenia, a w szczególności coraz nowsze zmiany i szczególne wyzwania stawiane przed przedsiębiorcami, wymagają od nich sięgania po różne metody i rozwiązania. Podstawowym celem zarządzania strategicznego jest zapewnienie długoterminowego istnienia organizacji, rozwój, zminimalizowanie zagrożeń i niepewności otoczenia. Na podstawie wielu badań dowiedziono, iż główną przyczyną niepowodzeń i upadków małych przedsiębiorstw są błędy i braki w zarządzaniu, także strategicznym. Małe przedsiębiorstwa często ignorują konieczność poznania otoczenia, klientów, możliwych stanów przyszłości, zmian czy tworzenia planów działalności. Brak podejścia planistycznego w zarządzaniu własną działalnością jest często przyczyną problemów i porażek. Podejmowanie decyzji i wytyczanie kierunków działania „na oślep”, na bieżąco, może zakończyć się tylko chwilowym sukcesem. Działania takie nie mają znaczenia w perspektywie strategicznej. Pomimo ogromnych korzyści i niezwykle uniwersalnego charakteru zarządzania strategicznego, kojarzone jest ono głównie z dużymi jednostkami gospodarczymi o rozbudowanej strukturze i ugruntowanej pozycji na rynku. Wydaje się jednak, iż ze względu na ukierunkowanie poszczególnych narzędzi zarządzania strategicznego na przetrwanie i rozwój, powinno być ono wykorzystywane również w jednostkach mniejszych, w tym również w mikroprzedsiębiorstwach. Badania ilościowe przeprowadzone za pomocą kwestionariusza ankiety na grupie 32 przedsiębiorców pozwoliły na przedstawienie specyfiki zarządzania strategicznego w mikroprzedsiębiorstwach na przykładzie tych zlokalizowanych na terenie województwa podkarpackiego.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie strategiczne, mikroprzedsiębiorstwo, wizja, misja, analiza strategiczna.

### **1. WPROWADZENIE**

Teoretyczne opracowania tematyki zarządzania strategicznego skupiają się głównie na dużych, mających ugruntowaną pozycję firmach. Małe przedsiębiorstwa, a w szczególności mikroprzedsiębiorstwa – zupełnie ignorują zasadność strategicznego podejścia do zarządzania. W literaturze dostrzec można dwa główne, zupełnie odmienne spojrzenia – pierwsze podkreśla jego bezskuteczność, a drugie wykazuje pozytywny związek zarządzania strategicznego z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa. Wielu badaczy postrzeża

---

<sup>1</sup> Dr inż. Sylwia Dziejdzic, Wydział Zarządzania, Politechnika Rzeszowska, ul. Powstańców Warszawy 8, 35-959 Rzeszów, e-mail: dziedzic@prz.edu.pl.

<sup>2</sup> Mgr Joanna Chruściel, KTK Konstrukcje Sp. z o.o., ul. Łąkowa 5, 37-200 Przeworsk.

dużą turbulentność otoczenia, kompetencje kierownictwa czy wczesny etap rozwoju firmy, charakteryzujące małe podmioty gospodarcze, jako istotne przyczyny niewielkiej wartości planowania strategicznego. Ograniczone zasoby powodują, że wykorzystywanie jakichkolwiek analiz strategicznych jest bezskuteczne i niezwykle trudne w zastosowaniu. Inne spojrzenie na aspekt strategicznego zarządzania podkreśla pozytywny skutek jego zastosowania. Przeprowadzone badania dowiodły, że nawet najmniejsze firmy, które korzystały z profesjonalnego doradztwa strategicznego bądź same stosowały narzędzia planowania strategicznego, wykazywały znacznie korzystniejsze wyniki funkcjonowania. Co więcej – zarządzanie strategiczne wpływało korzystnie na wyniki finansowe przedsiębiorstw. Zakłada się także, że zarządzanie strategiczne jest inne w przypadku małej firmy, a inne w dużej korporacji i wraz z jej rozwojem, ewoluuje razem z nią<sup>3</sup>.

Na przestrzeni lat niewielu badaczy zajmowało się tematyką zarządzania strategicznego w małych przedsiębiorstwach. Jednym z nich była I. Dudzik-Lewicka, która na przełomie lipca i sierpnia 2010 roku na terenie podregionu bielskiego przeprowadziła badania odnośnie do poziomu wiedzy i pośredniego przełożenia praktycznych działań związanych z zarządzaniem strategicznym na wyniki funkcjonowania firmy<sup>4</sup>. Badania I. Dudzik-Lewickiej wykazały, iż poglądy na temat strategicznego zarządzania firmą są zazwyczaj sceptyczne, podające w wątpliwość jego przydatność i konieczność w prowadzeniu własnej działalności. Właściciele mikroprzedsiębiorstw nie są zainteresowani konkretnymi metodami i narzędziami, a ich stan wiedzy na ten temat jest niedostateczny. Można stwierdzić, że zarządzanie strategiczne jest tematem bardzo niedocenianym i mało popularyzowanym wśród właścicieli najmniejszych jednostek gospodarczych.

Biorąc pod uwagę znaczny wpływ, jaki wywierają działania w ramach strategicznego podejścia do zarządzania, a więc ich praktyczne odzwierciedlenie w funkcjonowaniu przedsiębiorstw, tematyka niniejszego artykułu ma szczególne znaczenie.

## 2. CHARAKTERYSTYKA I ZAKRES ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO

Zarządzanie strategiczne jest młodą subdyscypliną naukową. Ma krótką, zaledwie 65-letnią tradycję. Wyłoniło się w latach 50. XX wieku z dwóch dyscyplin naukowych – teorii organizacji i zarządzania oraz cybernetyki. Za jej fundament uznaje się dyscyplinę określaną wówczas mianem *business policy*. Zmiana nazwy nastąpiła dopiero w latach 70. XX wieku, kiedy przedsiębiorstwa poszukiwały sposobów na zmierzenie się z coraz bardziej gwałtownymi zmianami w otoczeniu. Z kolei jej szczególny rozwój przypadł na lata 80. XX wieku<sup>5</sup>. Według R.W. Griffina zarządzanie strategiczne to „kompleksowy, ciągły proces zarządzania, nastawiony na formułowanie i wdrażanie skutecznych strategii, sposób podejścia do szans i wyzwań gospodarczych”<sup>6</sup>. Wartością nadrzędną w zarządzaniu strategicznym jest przyszłość, która powinna być tworzona przy ciągłej obserwacji zdarzeń teraźniejszych i przy równoczesnym respektowaniu doświadczeń z przeszłości. Badacze nauk o zarządzaniu próbują jednoznacznie określić horyzont czasowy zarządzania

<sup>3</sup> M. Szarucki, *Specyfika planowania strategicznego w małym przedsiębiorstwie*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2012, z. 26, s. 300–301.

<sup>4</sup> I. Dudzik-Lewicka, *Zarządzanie strategiczne małym przedsiębiorstwem w czasie dynamicznych przemian*, „Zarządzanie i Finanse” 2012, nr 4, s. 127–128.

<sup>5</sup> Z. Matyjas, *Ekonomika organizacji przemysłowej w zarządzaniu strategicznym*, „Acta Universitatis Lodzianensis. Folia Oeconomica” 2011, nr 261, s. 307–308.

<sup>6</sup> R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 2009, s. 244–245.

strategicznego. Początkowo czas efektywnego formułowania strategii sięgał nawet 10 lat, natomiast współcześnie rozwój globalizacji i turbulentności otoczenia doprowadziły do znacznego skrócenia tego okresu. Zarówno zbyt krótkie, jak i zbyt długie „spojrzenie w przyszłość” może wpływać na trafność i celowość funkcjonowania zarządzania strategicznego. Mimo tego w literaturze najczęściej podaje się okres około pięciu lat<sup>7</sup>.

Na zarządzanie strategiczne składają się czynności obejmujące głównie podejmowanie długoterminowych decyzji o charakterze zarządczym. Decyzje zarządcze podejmowane w przedsiębiorstwie zasadniczo dzielą się na operatywne i strategiczne. Pierwsze dotyczą działań bieżących, a warunkują je posiadane zasoby, kompetencje i wymogi rynkowe. Ich realizacja wynika także z decyzji, które zapadły na poziomie strategicznym. Decyzje strategiczne wyznaczają przyszłe kierunki działań, które mają przedsiębiorstwu zagwarantować rozwój i osiągnięcie przewagi konkurencyjnej<sup>8</sup>.

Często w przedsiębiorstwach trudne wydaje się oddzielenie tego, co podlega zarządzaniu strategicznemu, od tego, co nie jest wyzwaniem o charakterze strategicznym, a po prostu trudnym. W związku z tym wyróżnia się kilka kryteriów, które charakteryzują zagadnienia będące przedmiotem zarządzania strategicznego. Należą do nich w szczególności problemy i decyzje<sup>9</sup>:

- o najwyższym stopniu istotności skutków, ważnych z punktu widzenia przetrwania oraz rozwoju firmy;
- determinujące zakres i kierunki działalności przedsiębiorstwa w przyszłości;
- dotyczące strategii i alokacji zasobów;
- charakteryzujące się długim horyzontem czasu, jakiego dotyczy w momencie jej podejmowania oraz czasu zwrotu;
- scentralizowanie na szczycie struktury organizacyjnej;
- w większości niepowtarzalne, incydentalne, inwencyjne, złożone, o niestrukturalizowanym i otwartym charakterze.

Poprawna identyfikacja i diagnoza aspektów koniecznych do poddania zarządzaniu strategicznemu jest pierwszym krokiem w zarządzaniu strategicznym.

Współcześnie istota zarządzania strategicznego ulega dalszym przeobrażeniom. Wpływ na to mają liczne czynniki, wśród których najważniejsze dotyczą<sup>10</sup>:

- globalizacji;
- rozwoju technologii teleinformatycznych;
- przeobrażeń w zakresie kultury oraz poziomu aspiracji pracowników, a także
- wzrostu niepewności i nieprzewidywalności w bliższym otoczeniu.

Ponadto w ostatnich latach doszło do wzrostu zainteresowania obszarami, w których upatruje się szans na skuteczny rozwój przedsiębiorstwa. Należą do nich przede wszystkim zrównoważony rozwój, społeczna odpowiedzialność biznesu, wiedza, elastyczność i przedsiębiorczość. Wciąż głównym wyzwaniem zarządzania strategicznego jest ciągłe

---

<sup>7</sup> J. Ignacy, *Horyzont czasowy w strategii polskich firm w świetle badań empirycznych*, „Marketing i Rynek” 2014, nr 5, s. 372–373.

<sup>8</sup> Z. Pierścioneck, *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Warszawa 2011, s. 15.

<sup>9</sup> S. Sudoł, *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem*, Warszawa 2006, s. 239.

<sup>10</sup> B. Nogalski, *Kierunki badań i rozwoju nauk o zarządzaniu – kontekst strategiczny* [w:] *Zarządzanie strategiczne. Podstawowe problemy*, red. R. Krupski, Wałbrzych 2008, s. 14–15.

obserwowanie rzeczywistości i poszukiwanie odpowiedzi na pojawiające się pytania i problemy<sup>11</sup>.

Warto także zwrócić uwagę na wzrost znaczenia kreowania wartości firmy poprzez wykorzystanie kryterium czasu, powiązań kooperacyjnych oraz sieciowych. W celu coraz szybszego reagowania na wymagania klientów stosuje się coraz nowsze rozwiązania informacyjne i logistyczne. Zanika także tradycyjne pojmowanie granic między przedsiębiorstwem a jego otoczeniem na rzecz nowoczesnego modelowania warunków konkurencji i współpracy<sup>12</sup>.

### 3. SPECYFIKA ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO W MAŁEJ FIRMIE

Indywidualny charakter zarządzania strategicznego w małym przedsiębiorstwie wynika bezpośrednio z jej cech. Wszelkie aspekty związane z uwarunkowaniami prowadzenia działalności gospodarczej, w mniejszym lub większym stopniu wpływają na charakter i zakres zarządzania strategicznego. Najmniejsze podmioty gospodarcze działają zazwyczaj na małym obszarze. Może to jednocześnie sprzyjać, ale i ograniczać proces planowania strategicznego. Nieustannie poszukiwanie szans może wiązać się z nieuporządkowaniem działań i zbytym nastawieniem na pojedynczego odbiorcę<sup>13</sup>. Małe podmioty gospodarcze zajmują się wytwarzaniem niewielu rodzajów wyrobów bądź usług. Dysponują też niewielkimi zasobami. Jednakże wskazać można cztery podstawowe aspekty ich działalności, które świadczą o ich wyjątkowej roli. Są to przede wszystkim – wkład w innowacje, wpływanie na integrację gospodarki narodowej ze światową, a także tworzenie miejsc pracy i zapewnienie zmian strukturalnych<sup>14</sup>. Przekonanie o wyjątkowej roli przedsiębiorstw z sektora MSP jest niepodważalne i nieustannie potwierdzane przez statystyki. Małe podmioty często nazywane są „fundamentem gospodarki”. Warunkują i znacząco wpływają na rozwój lokalny, ogólnonarodowy i w rezultacie także światowy (tabela 1).

Różnice między działaniami w ramach zarządzania strategicznego dużych i małych firm dotyczą przede wszystkim<sup>15</sup>:

- a) postaci misji i wizji, sformułowanych przez kierownictwo;
- b) hierarchii celów;
- c) horyzontu czasu przeprowadzanych analiz i podejmowanych decyzji;
- d) zdolności do elastycznego reagowania.

Misja i wizja działalności przedsiębiorstwa jest obecna w zasadzie w każdym podmiocie. Jasne ich sformalizowanie następuje głównie w organizacjach, które chcą w ten sposób poprawić swój wizerunek w oczach klientów, w celach marketingowych lub z konieczności przy implementacji niektórych rozwiązań. Małe, często nowe na rynku podmioty nie tyle co nie posiadają misji i wizji, lecz nie są jej świadome. Wizją każdej firmy

<sup>11</sup> Tamże, s. 17–24.

<sup>12</sup> M. Dołharz, J. Fudaliński, M. Kosała, H. Smutek, *Podstawy zarządzania. Koncepcje – strategię – zastosowania*, Warszawa 2009, s. 149–150.

<sup>13</sup> L. Sołoducho-Pelc, *Planowanie strategiczne w małych przedsiębiorstwach – historyczna czy nowoczesna koncepcja zarządzania?*, „Współczesne Zarządzanie” 2012, nr 4, s. 118.

<sup>14</sup> J. Jaworski, *Rozwój i znaczenie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w gospodarce polskiej*, „Prace Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku” 2011, t. 9, s. 161–176.

<sup>15</sup> K. Łobos, A. Sus-Januchowska, *Zarządzanie strategiczne: małe versus duże przedsiębiorstwa* [w:] *Zarządzanie strategiczne w badaniach teoretycznych i w praktyce*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2008, 20, s. 210–213.

może być zamiysł właściciela, przyczyna założenia działalności, czy jego wewnętrzne wyobrażenie o celu funkcjonowania na rynku. Mniejsze podmioty kierują się w swoich działaniach kategorią określaną w literaturze mianem „wiodącego celu”. Wyznacza on kierunki działania o strategicznym znaczeniu, stąd inna jego nazwa – zamiar strategiczny<sup>16</sup>.

Tabela 1. Rodzaje przedsiębiorców w myśl ustawy o swobodzie działalności gospodarczej z dnia 2 lipca 2004 roku

Wyszczególnienie	Mikroprzedsiębiorstwo	Małe przedsiębiorstwo	Średnie przedsiębiorstwo
Liczba zatrudnionych pracowników	Mniej niż 10 pracowników	Mniej niż 50 pracowników	Mniej niż 250 pracowników
Średni roczny obrót netto lub suma aktywów	Obrót nieprzekraczający 2 mln euro	Obrót nieprzekraczający 10 mln euro	Obrót nieprzekraczający 50 mln euro lub suma aktywów nieprzekraczająca 43 mln euro
Liczba podmiotów w Polsce w 2014 roku	1 764 597	59166 lub 1 823 763 (razem z mikro)	15 470
Udział w ogólnej liczbie przedsiębiorstw w 2014 roku	95,8%	3,2% lub 99% (razem z mikro)	0,8%

Źródło: opracowanie własne na podstawie treści ustawy oraz danych Głównego Urzędu Statystycznego.

Duże, ukształtowane strukturalnie przedsiębiorstwa posiadają jasną i przejrzystą hierarchię celów. Przybierają one postać piramidy (rys. 1). Na jej szczycie znajdują się wizja i misja firmy, natomiast niżej – cele strategiczne oraz powołane dla ich realizacji cele operacyjne i taktyczne. Zupełnie inaczej kształtuje się postrzeganie celów w organizacjach małych. Fundamentem budowania przewagi konkurencyjnej jest nie realizacja określonych celów i założeń, a identyfikowanie i korzystanie z okazji. Naczelną wartością jest wspomniany już zamiar strategiczny. Nie jest on jednak jasno sprecyzowany, a może zmieniać się w zależności od okazji pojawiających się w otoczeniu i wewnątrz samego podmiotu.

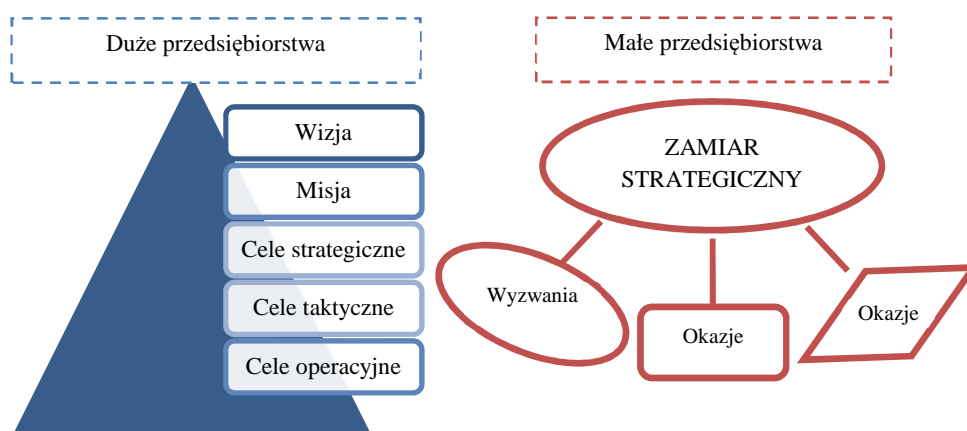
Okazje definiowane są przez wielu badaczy jako określone sytuacje, zjawiska, okoliczności, które mogą przynieść korzyść gospodarczą. Wykorzystanie ich wiąże się jednak z koniecznością sprawnego, szybkiego reagowania i implementowania zmian, zanim zrobi to konkurencja. Okazji upatruje się głównie w nowych technologiach<sup>17</sup>.

Małe firmy koncentrują się zazwyczaj na działalności w określonym obszarze. W związku z tym horyzont przyszłościowego spojrzenia nie jest dłuższy niż rok. Przedsiębiorstwa skupiając się na działaniach operacyjnych i tworząc w celu ich realizacji plany krótkoterminowe, nie przyczyniają się w ten sposób ani do budowania trwałej przewagi

<sup>16</sup> Tamże, s. 210.

<sup>17</sup> Tamże, s. 210–211.

konkurencyjnej, ani rozwoju organizacji<sup>18</sup>. Duże przedsiębiorstwa, posługując się ustrukturalizowanymi procedurami klasycznego zarządzania strategicznego, muszą w swoich analizach uwzględniać uwarunkowania otoczenia, mające często charakter globalny<sup>19</sup>. Wdrożenie do przedsiębiorstwa istotnych zmian wymaga szerokiego zakresu czynności. Wymagają one dostosowania struktur, procedur oraz sposobu myślenia ludzi w organizacji. Duże przedsiębiorstwa, często rozbudowane i o ugruntowanej na rynku pozycji, potrzebują czasu na wprowadzenie istotnych zmian. Małe przedsiębiorstwa są z tego względu dużo bardziej elastyczne i mają większe predyspozycje do szybkich i dynamicznych decyzji<sup>20</sup>.



Rys. 1. Hierarchia celów w małym i dużym przedsiębiorstwie

Źródło: K. Łobos, A. Sus-Januchowska, *Zarządzanie strategiczne: małe versus duże przedsiębiorstwa...*, s. 211.

Charakterystyczną cechą zarządzania strategicznego w małej firmie jest także stopniowość. Strategia działania nie przybiera bowiem sztywnej formy, a niejako wyłania się na skutek eksperymentów, nadarzających się okazji, czy bieżących działań. Cały czas zmienia się i ewoluuje. Preferowana jest bardziej spontaniczność, niż przemyślane, ustalone działanie. Strategia nie kształtuje się od razu, a na skutek doświadczeń i z biegiem upływającego czasu. Jej wytyczne i kierunki są często wynikiem przypadkowych odkryć, a nie odgórnych zamierzeń. Podejmowanie jakichkolwiek działań mających przynieść skutki w odległej przyszłości postrzegane jest raczej negatywnie i podchodzi się do nich niechętnie. Posunięcia strategiczne mikroprzedsiębiorstw są raczej żywiołowe i bardzo chaotyczne, a odbywają się niemal natychmiast po podjęciu decyzji o ich wykonaniu. Małe podmioty gospodarcze starają się szukać okazji i w związku z tym podejmują wiele inicjatyw jednocześnie. Z racji swojego niewielkiego doświadczenia, ważny jest dla nich

<sup>18</sup> L. Sołoducho-Pelc, *Koncepcja i wdrażanie strategii w małych, średnich i dużych przedsiębiorstwach*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2014, nr 366, s. 473.

<sup>19</sup> K. Łobos, A. Sus-Januchowska, *Małe versus duże przedsiębiorstwa. Zarządzanie strategiczne: małe versus duże przedsiębiorstwa...*, s. 211–212.

<sup>20</sup> Tamże, s. 211–212.

aspekt edukacyjny, zbieranie wiedzy i nieustanne uczenie się. Co więcej – intuicja menedżera, będącego często również właścicielem firmy, jest istotniejsza niż opieranie się na analizach i skomplikowanych planach<sup>21</sup>.

Wykonawcą, realizatorem i niejednokrotnie kontrolerem zarządzania strategicznego w małym przedsiębiorstwie jest jedna osoba – sam właściciel. W przypadku jednoosobowych działalności gospodarczych można nawet mówić o tzw. *one man show*. Wszelkie działania wiążą się zatem z ryzykiem zbyt wielkiej subiektywności oraz preferowania osobistych korzyści.

#### 4. CEL I METODYKA BADAŃ

Przedmiotem badań była specyfika zarządzania strategicznego w mikroprzedsiębiorstwach. Przeprowadzono je za pomocą kwestionariusza ankiety. Uzyskano 32 kompletnie wypełnione kwestionariusze. Badana grupa była różnorodna – przedsiębiorstwa miały charakter zarówno usługowy, jak i produkcyjny. Wszystkie zlokalizowane były na terenie województwa podkarpackiego. Wśród ankietowanych znalazło się 19 kobiet i 13 mężczyzn. Większość z nich miała od 18 do 24 lat (13 ankietowanych) i od 25 do 34 lat (10 ankietowanych). Zdecydowana większość respondentów, bo aż 22 osoby, posiadała wykształcenie wyższe lub niepełne wyższe. Wykształcenie średnie posiadało 7 osób, a zawodowe – jedynie 2. Wskazywanym miejscem ich zamieszkania była wieś (wskazała ją połowa ogólnej liczby respondentów), natomiast druga połowa jako miejsce zamieszkania wskazała miasto.

Pytania zawarte w kwestionariuszu, wyraźnie nawiązują do obszarów szczególnego zainteresowania badań przeprowadzonych przez I. Dudzik-Lewicką. Zabieg ten przeprowadzono w celu porównania uzyskanych wyników i w rezultacie uzyskania szerszej perspektywy badanego zjawiska.

#### 5. WYNIKI BADAŃ EMPIRYCZNYCH

Pierwszym obszarem zainteresowania badania była znajomość samego pojęcia zarządzania strategicznego. Zdecydowana większość ankietowanych wskazała na znajomość pojęcia *zarządzanie strategiczne*. Jedynie pięć osób nie spotkało się wcześniej z tym terminem. Ta wyraźna rozbieżność może mieć oczywiście związek z wysokim poziomem wykształcenia badanej grupy. Zarządzanie strategiczne od wielu lat, również w Polsce, jest uznanym i powszechnie nauczonym przedmiotem akademickim. Dodatkowo w ostatnich latach obserwuje się wzrost zainteresowania ciągłym doskonaleniem się i zdobywaniem nowej wiedzy i kompetencji, w tym również zdobywaniem umiejętności w zakresie skutecznego zarządzania działalnością gospodarczą. Właściciele małych działalności poszukują coraz nowszych sposobów na podniesienie efektywności przedsiębiorstw. Ponadto w ostatnim czasie wzrasta świadomość odnośnie do znaczenia strategii – szczególnie mocno ukazują to przykłady znanych firm oraz prezentowane w mediach postawy nowoczesnego przedsiębiorcy. Wzrasta znaczenie biznesplanu, mającego wiele wspólnych cech ze strategicznym podejściem, a także funduszy unijnych, których uzyskanie wymaga przedstawienia sposobów realizacji własnych zamierzeń<sup>22</sup>.

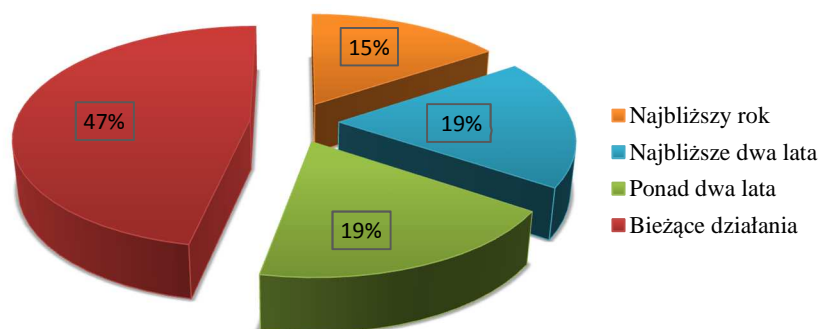
<sup>21</sup> Tamże, s. 213–214.

<sup>22</sup> A. Żuk, *Potrzeba posiadania strategii w małych firmach* [w:] *Poradnik przedsiębiorczości akademickiej*, Lubelska Szkoła Biznesu” 2011, s. 45.

Dużo ważniejsze niż sama znajomość pojęcia jest przede wszystkim określenie, czy zarządzanie strategiczne postrzegane jest przez przedsiębiorców jako pomocne lub nawet kluczowe w dążeniu do osiągnięcia sukcesu na rynku. Połowa ankietowanych doceniła znaczenie strategii lub długofalowego planu działania i oceniła jej wpływ na osiągnięcie sukcesu na rynku jako bardzo ważne. Druga połowa w przeważającej części podeszła do strategicznego myślenia w sposób sceptyczny. Określono przydatność strategii jako możliwą, aczkolwiek niekonieczną w kluczowych posunięciach. Zaledwie 6% respondentów określiło z kolei posiadanie strategii jako zupełnie nieprzydatne i bez znaczenia. Ocena strategii jako elementu istotnego w osiągnięciu sukcesu na rynku przez połowę przedsiębiorców jest jednocześnie zaskakująco pozytywne, ale i wydaje się budzić pewien niedosyt. Pomimo pozytywnego spojrzenia na celowość i przydatność posiadania strategii działania, jedynie 34% ankietowanych wykazało istnienie długofalowego planu działania przedsiębiorstwa. Natomiast aż 66% badanych wykazało brak strategii lub planu działania. Zgodnie z wcześniejszymi ustaleniami, należy powtórzyć, że praktycznie każda firma posiada pewien uogólniony pomysł na kształtowanie swojej sytuacji. Nazwanie jej strategią może wydawać się nieco przesadzone, ale nie stanowi kardynalnego błędu. Jest to stwierdzenie bardzo umowne i postrzegane w bardzo subiektywny sposób. Jej istnienia właściciele nie są jednak świadomi, a ich wewnętrzne zamierzenia i plany nie są nazywane tym określeniem.

Istnienie strategii może przybrać dwie formy – materialną oraz niematerialną (w umyśle właściciela). Badane jednostki opierały się w swoich działaniach w przeważającej części na przecuciu, doświadczeniu bądź intuicji. Co więcej – spośród 11 ankietowanych, którzy wykazali posiadanie strategii działania własnej firmy, sześciu z nich posiadało ją w formie dokumentu, natomiast pozostali – w formie ustnej. Można wysnuć przypuszczenie, iż działania o charakterze strategicznym mają w przeważającej części charakter spontaniczny, być może nawet chaotyczny. Z pewnością jest to związane z koncepcją wykorzystywania szans pojawiających się nagle i niespodziewanie oraz koniecznością szybkiego reagowania na nie, o czym wspomniano szerzej we wcześniejszym rozdziale.

Kolejną charakterystyczną cechą zarządzania strategicznego w mikroprzedsiębiorstwach jest krótki horyzont czasowy planowania (rys. 2). Przypuszczenia własne oraz opinie badaczy niejednokrotnie pojawiające się w literaturze znalazły odzwierciedlenie również w badaniach własnych.



Rys. 2. Horyzont planowania działań w mikroprzedsiębiorstwie

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.



Zdecydowana większość ankietowanych – aż 47% z nich – planuje swoje posunięcia w sposób bieżący, nagły, bez wybiegania w przyszłość. Większość działań podejmowana jest w przedsiębiorstwach w sposób doraźny. Są one nastawione na zapewnienie przetrwania na rynku i zaspokajanie bieżącego funkcjonowania firmy. Określenie najodpowiedniejszego horyzontu czasowego w przypadku zarządzania strategicznego w każdym przedsiębiorstwie jest zagadnieniem kluczowym, warunkującym praktycznie każde działanie w jego ramach. Zbyt długi horyzont czasowy może spowodować, iż jakiegokolwiek prognozowanie przyszłości może stać się bezskuteczne, oderwane od rzeczywistości. Z kolei zbyt krótki horyzont planowania strategicznego, może doprowadzić do przeoczenia możliwości rozwoju przedsiębiorstwa i niedostrzeżenia szans wykorzystania tych obszarów działania, które dopiero w przyszłości mają szanse na realne zaistnienie. W świetle przeprowadzonych przez R. Krupskiego badań, najczęściej stosowanym horyzontem strategii jest okres od 1 do 3 lat. Według A. Kalety „przedsiębiorcy i zarządzający firmami wykazują niezwykle silną tendencję do przesadnego skracania horyzontu czasowego strategii”<sup>23</sup>.

W odniesieniu do wyników wcześniejszych badań zaskakująco duża ilość właścicieli mikroprzedsiębiorstw – aż 38% z nich wykazywało, że planuje swoje działania na okres najbliższych dwóch lub więcej lat. Na szczególną uwagę zasługuje fakt, iż aż 19% ankietowanych przedsiębiorców planowało swoje posunięcia na okres dłuższy niż dwa lata. Z kolei 15% przedsiębiorców opiera się o plany uwzględniające jedynie najbliższy rok działania. Najprawdopodobniej są to plany o charakterze głównie finansowym, w których strategiczne aspekty funkcjonowania firmy są elementem dodatkowym, a nie najważniejszym. W centrum zainteresowania pozostają głównie finansowe aspekty działalności.

Jednym z najbardziej charakterystycznych elementów zarządzania strategicznego jest definiowanie misji, wizji i celów strategicznych. Z roku na rok praktyka określania wizji oraz misji własnego przedsiębiorstwa staje się coraz popularniejsza, ale jednocześnie staje się elementem czystko wizerunkowym. Trend ten zdaje się przenikać również w obszar mikroprzedsiębiorstw. Wizja i misja są fundamentem strategii, swoistym drogowskazem działalności, kodem genetycznym organizacji<sup>24</sup>. Zdecydowanie większa część badanych respondentów (66%) posiadała we własnej firmie zdefiniowaną wizję i misję, natomiast 44% ankietowanych nie posiadało wizji, ani misji. Zazwyczaj wizję i misję przedsiębiorstwa postrzega się jako wyraźnie określone wytyczne funkcjonowania firmy. Kojarzy się je głównie z dużymi korporacjami, które pompatycznymi hasłami próbują zjednać sobie przychylność klientów. Natomiast zidentyfikowanie wizji i misji może odbywać się także w umyśle właściciela, jako jego zamiśl, pragnienie, ogólny pomysł na biznes, czy sposób postrzegania własnej działalności. Wychodząc z tego punktu widzenia, uzyskanie jedynie 66% potwierdzających odpowiedzi wydaje się mało satysfakcjonującym wynikiem.

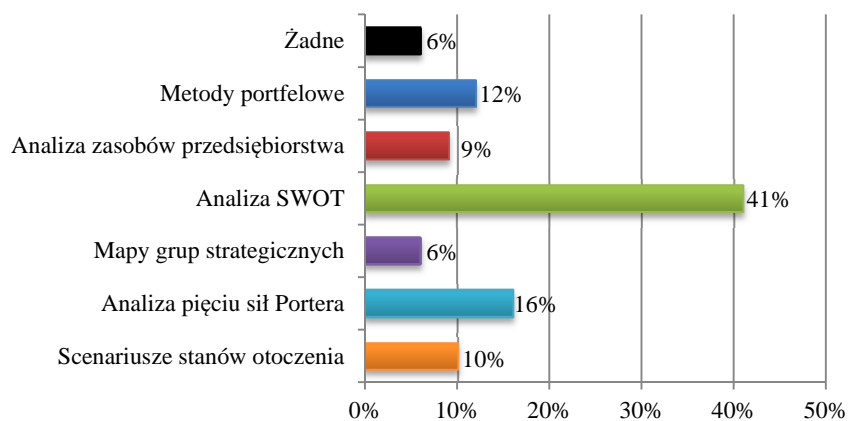
Kolejne z pytań zawartych w kwestionariuszu dotyczyło faktu identyfikacji szans i zagrożeń wynikających z otoczenia. Analiza strategiczna ma za zadanie dostarczyć kluczowych informacji związanych z tym, jaki kierunek działalności obrać. Dostarcza wskazówek, na jakich aspektach się skupić, jakie stanowią szczególne wyzwanie czy zagrożenie. Jej podstawowym zadaniem jest więc rozpoznanie szans i zagrożeń pochodzących z otoczenia. W związku z wieloma źródłami informacji z otoczenia, gwałtownymi zmia-

<sup>23</sup> J. Ignacy, *Horyzont czasowy w strategii...*, s. 372.

<sup>24</sup> L. Jakubów, *Znaczenie wizji i misji w zarządzaniu strategicznym polskich przedsiębiorstw*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2012, nr 260, s. 126–127.

nami technologicznymi czy nowymi praktykami postępowania, obserwacja otoczenia jest kluczowym aspektem funkcjonowania każdego przedsiębiorstwa. Odpowiednia identyfikacja czy zaistniałe w otoczeniu zdarzenie jest szansą czy zagrożeniem, jest podstawą w podejmowaniu konkretnych kroków. Dostrzeżenie wszystkich warunków prowadzenia działalności jest niezbędnym elementem zarówno w momencie rozpoczęcia działalności, jak i w bieżącej obserwacji rzeczywistości. Większość respondentów – 75% zna zarówno szanse, jak i zagrożenia, z jakimi muszą się liczyć w związku z prowadzeniem własnej działalności gospodarczej. Niewielka liczba badanych skupia się wyłącznie na zagrożeniach (3%), natomiast odpowiedź o identyfikacji wyłącznie szans nie pojawiła się ani razu. Co najistotniejsze – aż 22% przedsiębiorców nie jest świadomych ani szans ani zagrożeń. Dotyczy to zarówno identyfikacji szans i zagrożeń w momencie zakładania działalności, w tym wyboru miejsca oraz branży, ale również w momencie funkcjonowania. Nowoczesne zarządzanie przedsiębiorstwem opiera się w głównej mierze na badaniu otoczenia. Nie jest to jednak efektem wzrostu popularności analizowania otoczenia, a efektem zapotrzebowania na wykorzystywane metod i narzędzi, które w istotny sposób pomogą w odpowiedni sposób odnosić się do zachodzących zmian.

Respondentom zadano również pytanie odnoszące się do znajomości konkretnych narzędzi analizy strategicznej. Spośród licznych, istniejących współcześnie narzędzi analizy strategicznej wybrano siedem z nich, należących do grona najpopularniejszych i najczęściej opisywanych w literaturze – scenariusze stanów otoczenia, analizę pięciu sił Portera, mapy grup strategicznych, analizę SWOT, analizę zasobów przedsiębiorstwa oraz metody portfelowe (rys. 3). Wybrano narzędzia analizy strategicznej wykorzystywane w celu badania zarówno otoczenia dalszego i bliższego, jak i wnętrza organizacji. Badani mieli wskazać dowolną liczbę odpowiedzi, zgodnie z własną wiedzą. Uzyskano w ten sposób łącznie 67 głosów.



Rys. 3. Znajomość konkretnych narzędzi analizy strategicznej

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Zgodnie z przewidywaniami, najczęściej wskazywanym narzędziem analizy strategicznej została analiza SWOT. Z pewnością jej powszechna znajomość wynika z możli-

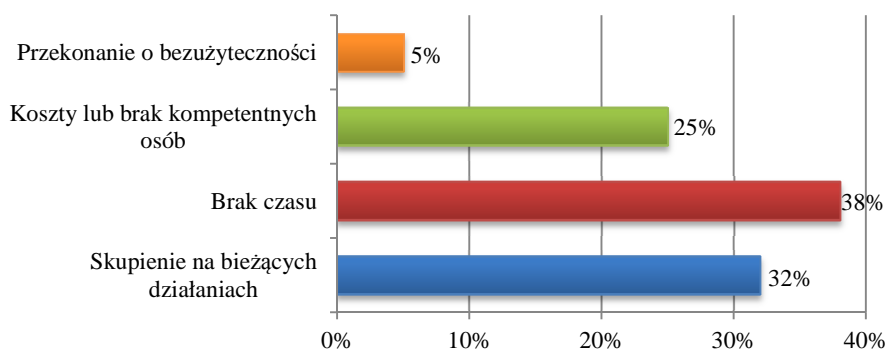
wości jej szerokiego zastosowania, nie tylko na potrzeby działania przedsiębiorstwa, ale również w życiu prywatnym. Na drugim miejscu pod względem liczby uzyskanych głosów wskazano analizę pięciu sił Portera, natomiast na trzecim miejscu znalazły się metody portfelowe. Niewielu mniej ankietowanych (10%) wskazało także na znajomość scenariuszy stanów otoczenia. Wskazano na niewielką znajomość analiz zasobów przedsiębiorstwa oraz mapy grup strategicznych (odpowiednio 9% i 6%). Duża część przedsiębiorców zupełnie nie zastanawia się nad analizowaniem własnej działalności, zasobów i umiejętności czy czynnikami pochodzącymi z otoczenia. 6% wszystkich odpowiedzi wskazywało na brak znajomości jakichkolwiek narzędzi analizy. Fakt ten jest niezwykle ciekawy i zaskakujący, biorąc pod uwagę konieczność podania w niektórych wnioskach (choćby o dofinansowanie działalności z funduszy unijnych) wyników analizy SWOT.

Zapytano ankietowanych także o obszary funkcjonowania działalności, które sprawiają przedsiębiorcom najwięcej problemów oraz na których skupiają największą uwagę. Respondenci mogli wybrać aspekty funkcjonowania przedsiębiorstwa wynikające z jego wnętrza i otoczenia, w którym działa. Mogli oni udzielić od jednej do maksymalnie dwóch odpowiedzi. Uzyskano w ten sposób łącznie 45 odpowiedzi. Oczekiwano, iż respondenci wskażą w przeważającej części na problemy związane z finansowaniem. Funkcjonowanie najmniejszych przedsiębiorstw w dużej mierze opiera się na konieczności ciągłego dofinansowywania i radzenia sobie z ograniczonymi zasobami. Odpowiedzi ankietowanych dotyczyły zupełnie innych obszarów. Największym wyzwaniem dla mikroprzedsiębiorców okazała się walka z konkurencją oraz związana z tym konieczność poszukiwania sposobów na „przyciągnięcie klienta”. Na drugim miejscu znalazły się prawne wymogi prowadzenia działalności, które niejednokrotnie związane są z długim czasem oczekiwania, dodatkowymi kosztami czy procedurami. Dopiero na trzecim miejscu wskazano aspekty finansowe jako problem stanowiący źródło wyzwań i kłopotów. Z kolei najmniejszych problemów dostarczają przedsiębiorcom odpowiednia organizacja oraz kadry i umiejętności. Dostęp do wykształconej kadry i zdobycie odpowiednich umiejętności sprawia przedsiębiorcom niewielkie trudności. Biorąc pod uwagę stan szkolnictwa, dostęp do bezpłatnej edukacji oraz organizowanie darmowych szkoleń jest to uzasadniony w przypadku większości firm pogląd. Z kolei niedocenywanie odpowiedniej organizacji działalności, a więc również odpowiedniego zarządzania, jest jednym z powodów specyficznego podejścia do zagadnienia strategii. Jedynie trzy odpowiedzi dotyczyły braku zidentyfikowania jakichkolwiek problemów. Można spekulować, iż takich odpowiedzi udzielili przedsiębiorcy, którzy nie stykają się z agresywnymi posunięciami konkurencji lub którzy są monopolistami na własnym obszarze działania.

Kolejne z pytań ankietowych dotyczyło postrzegania przez przedsiębiorców wpływu poszczególnych czynników w procesie uzyskania przewagi konkurencyjnej na rynku. Każdy z ankietowanych wskazał dwa czynniki będące jego zdaniem najistotniejszymi w funkcjonowaniu, uzyskano zatem 64 odpowiedzi. Przedsiębiorcy uznali, że najważniejszym czynnikiem są zasoby ludzkie – pracownicy, posiadana wiedza i ich kompetencje. Ten sam element wskazano w poprzednim pytaniu jako najmniej problematyczny, dlatego niemal natychmiast nasuwa się pytanie odnośnie do tego, dlaczego tak wiele mikroprzedsiębiorstw w pierwszych latach działalności upada. Na drugi czynnik, postrzegany jako niemal równie ważny, ankietowani wskazali zasoby technologiczne – elementy związane z produkcją dóbr i świadczeniem usług, kanałami dystrybucji i dostawcami. Dopiero na trzecim miejscu wskazywano na środki finansowe jako czynnik kluczowy w budowaniu przewagi konkurencyjnej. Jako najmniej przydatne respondenci uznali zasoby organiza-

cyjno-kulturowe (organizacja przedsiębiorstwa, wyznawane normy i wartości) oraz środki rzeczowe (posiadane budynki i maszyny).

Końcowa część kwestionariusza zawierała pytania dotyczące praktycznych podstaw zarządzania strategicznego w mikroprzedsiębiorstwach. W pierwszej kolejności zapytano badanych o przeszkody, z powodu których nie stosują oni w swoich firmach metod i narzędzi zarządzania strategicznego, lub istotnie je ograniczają. Ankietowani mogli udzielić od jednej do dwóch odpowiedzi, w wyniku czego uzyskano łączną liczbę 44 odpowiedzi. Zdecydowana większość ankietowanych ograniczyła się zatem do wskazania jednego czynnika (rys. 4).



Rys. 4. Przeszkody stosowania zarządzania strategicznego w mikroprzedsiębiorstwach

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Największą przeszkodą stosowania zarządzania strategicznego dostrzeganą przez właścicieli w mikroprzedsiębiorstwach okazał się brak czasu. Ta odpowiedź pojawiła się w przypadku 38% głosów. Podobny wynik uzyskała I. Dudzik-Lewicka w swoich badaniach. Przedsiębiorcy nie chcą poświęcać najcenniejszego i najbardziej ograniczonego zasobu, na działania niemające bezpośredniego związku z funkcjonowaniem firmy. Równie ważnym czynnikiem było skupienie na bieżących działaniach, mających bezpośrednie przełożenie na wynik finansowy firmy (32% odpowiedzi). Można spekulować, iż właściciele mikroprzedsiębiorstw nie postrzegają związku między zarządzaniem strategicznym a wynikiem funkcjonowania firmy. Jako równie ważną przeszkodę wskazano koszty (26% odpowiedzi), gdyż w związku z niedostatecznymi umiejętnościami i wiedzą odnośnie do naukowych metod zarządzania, często konieczne stało się zlecenie tych funkcji na zewnątrz lub zatrudnienie w firmie osoby odpowiedzialnej za ich realizację.

Ostatnie pytanie uwzględnione w kwestionariuszu dotyczyło tego, w jaki sposób przedsiębiorcy podejmują decyzje o charakterze strategicznym. Mówiąc właściwiej – jakie są podstawy tych decyzji i jakimi wartościami kierują się właściciele przedsiębiorstw podczas podejmowania istotnych postanowień mających największy wpływ na całą działalność. Jest to oczywiście uzależnione od sytuacji podejmowania danej decyzji, ogólnego kontekstu i posiadanych umiejętności menedżerskich. Największe zaufanie przedsiębiorcy pokładali we własnym doświadczeniu oraz doświadczeniu innych podmiotów gospodarczych. Tę odpowiedź wskazało 15 ankietowanych. Praktycznie równie istotne znaczenie (14 odpowiedzi) przypisano szczegółowym analizom, raportom oraz sprawozdaniom dotyczącym otoczenia dalszego, bliższego oraz o własnych zasobach. Kilku

przedsiębiorców wskazało również intuicję jako istotny czynnik w podejmowaniu decyzji biznesowych.

## 6. WNIOSKI I DYSKUSJA

Pomimo wykształcenia wielu tez i wskazówek dostosowanych do uwarunkowań funkcjonowania dużych podmiotów gospodarczych, wciąż występuje niedobór konkretnych wytycznych i możliwych do zastosowania rozwiązań w przedsiębiorstwach najmniejszych. Badacze podchodzą do tematyki zarządzania strategicznego w małych jednostkach gospodarczych w dwojaki sposób. Niektórzy z nich wykazują skuteczność i podają wymierne korzyści wynikające z jego zastosowania, inni natomiast starają się udowodnić jego bezzasadność i bezużyteczność. Pomimo tego iż większość przebadanych podmiotów – właścicieli mikroprzedsiębiorstw dostrzega wartość i niezwykle istotne znaczenie stosowania poszczególnych instrumentów zarządzania strategicznego, niewielka część z nich stosuje je w swoim przedsiębiorstwie. Zarządzanie strategiczne w najmniejszych podmiotach gospodarczych przyjmuje bardzo ograniczoną i specyficzną formę. Większość z jego elementów znacznie różni się od tych klasycznych, znanych z literatury i dobrze poznanych w dużych jednostkach. Pomimo różnic między przedsiębiorstwami w zakresie rodzaju wykonywanej działalności, ich rozmiary warunkują pewne ogólne zasady i sposób spojrzenia na konkretne aspekty funkcjonowania.

Mikroprzedsiębiorcy skupiają się na praktycznych aspektach działalności, mających bezpośrednie przełożenie na wynik finansowy. Skupiają się na najbliższej działalności, wykorzystując szybko pojawiające się szanse. Horyzont przyszłościowego myślenia w takich jednostkach jest znacznie krótszy, niż klasyczne zasięg czasowy zarządzania strategicznego i wynosi najczęściej nie więcej niż jeden rok. Wizja i misja własnej działalności rzadko są zidentyfikowane i przedstawiane. Ich istnienie kojarzy się przedsiębiorcom głównie z aspektami marketingowej działalności korporacji i czołowych graczy na rynku. Najczęściej identyfikowaną barierą i przeszkodą strategicznego myślenia jest ograniczony czas, przeciążenie obowiązkami i koszty, występujące często w bardzo ograniczonej formie. Wyższe wykształcenie znacząco wpływa nie tylko na wzrost ogólnego poziomu postaw przedsiębiorczych, ale również na sposób postrzegania dorobku naukowego i wykorzystywania teorii w praktyce.

Zarządzanie strategiczne w mikroprzedsiębiorstwach przyjmuje określoną postać pod wpływem upływającego czasu i doświadczeń. Wiele z elementów funkcjonuje w sposób intuicyjny i wyłącznie niematerialny. Ważnym kryterium i podstawą w procesie podejmowania decyzji jest doświadczenie, posiadane przede wszystkim przez większe przedsiębiorstwa.

Podsumowując – zarządzanie strategiczne w mikroprzedsiębiorstwie może być tematem rozważań oraz źródłem sporów i rozbieżnych opinii. Można stwierdzić, iż osiągnięcia naukowe w tym zakresie nie są wystarczające i jednoznaczne. Duża liczba rozbieżnych opinii i podejść, z jednej strony stanowi źródło potencjalnych kontrowersji, ale i daje ogromne możliwości w kontekście dalszego analizowania tego zjawiska. Temat wykorzystania planowania strategicznego w mikroprzedsiębiorstwach jest silnie związany z ogólną sytuacją rynkową, kształtowaną przez czynniki pochodzące zarówno z otoczenia organizacji jak i z samego jej wnętrza. Specyfika zjawiska w dużym stopniu zależy od respektowania wcześniejszych doświadczeń, ale jest osadzona przede wszystkim w teraźniejszości. W przypadku zarządzania strategicznego mikroprzedsiębiorstwami zasadne staje się

pytanie nie o słuszność jego stosowania, a o jego specyfikę. Z racji kształtowania poszczególnych metod i narzędzi dla celów dużych podmiotów gospodarczych, konieczne staje się transformowanie ich do postaci przyswajalnej w mniejszych organizacjach.

## LITERATURA

- [1] Dołharz M., Fudaliński J., Kosała M., Smutek H., *Podstawy zarządzania. Koncepcje – strategie – zastosowania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
- [2] Dudzik-Lewicka I., *Zarządzanie strategiczne małym przedsiębiorstwem w czasie dynamicznych przemian*, „Zarządzanie i Finanse” 2012, nr 4.
- [3] Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
- [4] Ignacy J., *Horyzont czasowy w strategii polskich firm w świetle badań empirycznych*, Marketing i Rynek” 2014, nr 5.
- [5] Jakubów L., *Znaczenie wizji i misji w zarządzaniu strategicznym polskich przedsiębiorstw*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” nr 260, Wrocław 2012.
- [6] Jaworski J., *Rozwój i znaczenie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w gospodarce polskiej*, „Prace Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku” 2011, t. 9.
- [7] Matyjas Z., *Ekonomika organizacji przemysłowej w zarządzaniu strategicznym*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica” 2011, nr 261.
- [8] Nogalski B., *Kierunki badań i rozwoju nauk o zarządzaniu – kontekst strategiczny* [w:] *Zarządzanie strategiczne. Podstawowe problemy*, red. R. Krupski, Wałbrzych 2008.
- [9] Łobos K., Sus-Januchowska A., *Zarządzanie strategiczne: małe versus duże przedsiębiorstwa* [w:] *Zarządzanie strategiczne w badaniach teoretycznych i w praktyce*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, Wrocław 2008, 20.
- [10] Pierścionek Z., *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011.
- [11] Sołoducho-Pelc L., *Planowanie strategiczne w małych przedsiębiorstwach – historyczna czy nowoczesna koncepcja zarządzania?*, „Współczesne Zarządzanie” 2012, nr 4.
- [12] Sołoducho-Pelc L., *Koncepcja i wdrażanie strategii w małych, średnich i dużych przedsiębiorstwach*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2014, nr 366.
- [13] Sudoł S., *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006.
- [14] Szarucki M., *Specyfika planowania strategicznego w małym przedsiębiorstwie*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2012, z. 26.
- [15] Żuk A., *Potrzeba posiadania strategii w małych firmach* [w:] *Poradnik przedsiębiorczości akademickiej*, Lubelska Szkoła Biznesu, 2011.

## STRATEGIC MANAGEMENT IN MICROENTERPRISES ON THE EXAMPLE OF PODKARPACKIE VOIVODESHIP

Increased turbulence of environment, particularly new changes and challenges faced by entrepreneurs, demand using a variety of techniques and methods. The primary purposes of strategic management is to provide long-term existence, development, minimization of threats and environment uncertainty. According to many results of studies it is well-known

that the main reasons of small businesses are failures and the lack or faulty management, including strategic type of management. Small enterprises often ignore the necessity of having proper knowledge of environment, clients, future, changes or preparing any plans. The lack of strategic planning often causes problems and failures. Decision making or laying out courses of action blindly may cause a successful result, but completely insignificant in the future. Despite many interests and very universal character of strategic management this concept is associated with large entities that have a large organizational structure and established market position. It seems that because of purposes of strategic management like existence and development, it can also be used in smaller businesses, especially in microenterprises. Quantitative research was conducted using a survey questionnaire on a group of 32 entrepreneurs. This method allowed to present specificity of strategic management in microenterprises on the example of Podkarpackie Voivodeship.

**Keywords:** strategic management, microenterprise, vision, mission, strategic analysis.

**DOI:** 10.7862/rz.2017.mmr.2

*Tekst złożono w redakcji: listopad 2016 r.*

*Przyjęto do druku: marzec 2017 r.*

