

Krzysztof Łobos, Aleksandra Sus-Januchowska

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE: MAŁE *VERSUS* DUŻE PRZEDSIĘBIORSTWA

1. Wstęp

Autorzy niniejszego artykułu stawiają tezę, iż znaczenie zarządzania strategicznego, jako narzędzia sterowania działalnością przedsiębiorstwa i jego rozwojem, różni się w zależności od wielkości przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwa duże, trwale osadzone w swoich domenach, wykorzystują zarządzanie strategiczne częściej i jest to najbardziej dostępna, a może nawet jedyna możliwa opcja postępowania. Przedsiębiorstwa małe natomiast testują i zmieniają inkrementalnie różne możliwe kombinacje produkt-rynek. Znaczenie zarządzania strategicznego w kontekście wielkości przedsiębiorstwa znajduje swój analog w znaczeniu formalnej struktury organizacyjnej dla organizacji dużych i małych. Małe przedsiębiorstwa obywają się doskonale zarówno bez sformalizowanej struktury organizacyjnej, jak i formalnego, uporządkowanego zarządzania strategicznego w jego wersji synoptycznej. Przedsiębiorstwa duże utrwalają natomiast swoją pozycję i schematy działania zarówno poprzez mechanizmy strategiczne, jak i strukturalne. Takich różnic w funkcjonowaniu współczesnych firm można podać wiele, lecz celem niniejszego artykułu jest prezentacja tych newralgicznych z punktu widzenia zarządzania strategicznego. Uwaga została zatem skupiona na kontrastach, jakie występują w planowaniu strategicznym oraz implementacji strategii. Podkreśla się także, iż małe firmy¹ cechuje większa skłonność i możliwość szybszej aplikacji różnych rozwiązań o charakterze strategicznym, co powoduje, że mają charakter bardziej elastyczny niż przedsiębiorstwa duże.

¹ Przez pojęcie „małej” firmy autorzy rozumieją sektor MSP.

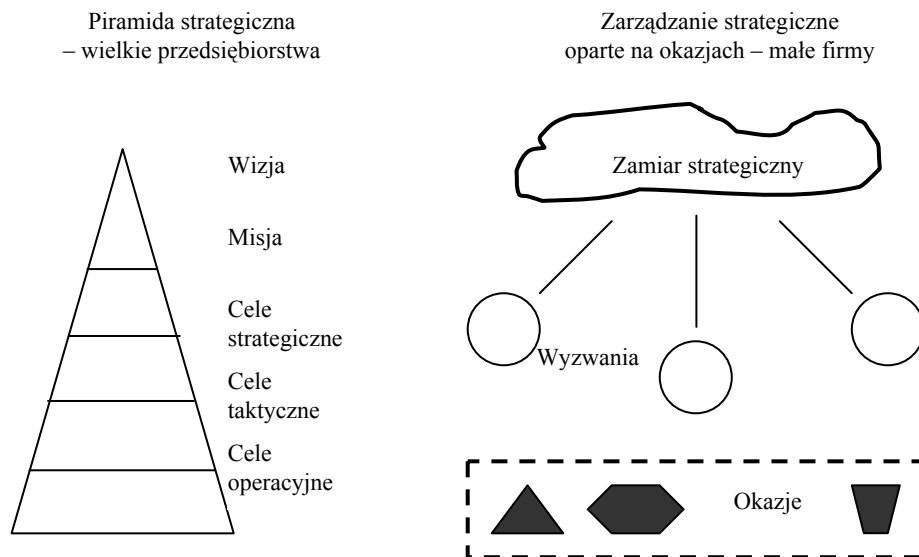
2. Różnice w planowaniu strategicznym

W ujęciu klasyków zarządzania planowanie strategiczne obejmuje takie działania, jak formułowanie wizji i misji organizacji, ustalanie krótko- i długoterminowych celów, odpowiednich do przyjętej misji, wynikającej z wizji, oraz, na podstawie określonych kryteriów efektywności, wybór strategii, zgodnej z założonymi celami ([Stabryła 2005, s. 12], za: [Byars 1987, s. 8-9]).

Czy jednak małe firmy faktycznie dokonują identyfikacji wizji, misji i celów? Wizja jest wpisana na stałe w funkcjonowanie tego rodzaju przedsiębiorstw, w postaci wyobrażenia właściciela o jej działaniu. Jest ona przyczyną rozpoczęcia działalności gospodarczej i jej kontynuowania. Tu nie ma istotnej różnicy pomiędzy małą a dużą firmą, zawsze bowiem musi istnieć jakiś pomysł, który z upływem czasu zostaje urzeczywistniony na większą lub mniejszą skalę. Z kolei misja w małych firmach nie zawsze zostaje sformalizowana, jak ma to miejsce w dużych organizacjach. Jeśli już, to głównie w celach marketingowych lub jako warunek przy wdrażaniu rozwiązań systemowych, jeśli takowe się pojawiają, w formie np. polityki jakości. W małych przedsiębiorstwach rozwiązanie, które odgrywa rolę wizji i misji, jest raczej kategoria „celu wiodącego”, stanowiącego główny wyznacznik działań o charakterze strategicznym. Ten rodzaj celu w literaturze tematu nazwany został zamiarem strategicznym, a jego istota koncentruje się na czynnikach krytycznych związanych z głównymi elementami konkurencji, takimi jak identyfikacja przyszłego popytu, potencjalnych klientów i ich prawdopodobnych potrzeb, przyszłych wyrobów etc. [Skat-Rørdam 2001, s. 50]. Zgodnie z koncepcją P. Skat-Rørdama taki cel opiera się przede wszystkim na identyfikacji wyzwań i wykorzystywaniu okazji (rys. 1).

Zamiar strategiczny powinien identyfikować istotny dla przedsiębiorstwa obszar działania, wytyczać kierunek oraz ambitne wyzwania, które stanowią podstawę jego działalności [Krupski 2006, s. 276]. I tak właśnie funkcjonują małe firmy, „napędzane” ideą charyzmatycznych właścicieli i ich sposobem widzenia rzeczywistości, bez dokonywania wyrafinowanych i kosztownych analiz i bez planowania strategicznego w jego klasycznym ujęciu.

Ze względu na często krótszy czas potrzebny na oszacowanie potencjału otoczenia, jak i podejmowanie decyzji, w małych organizacjach częściej istnieją możliwości zauważenia i wykorzystania okazji. Zgodnie z koncepcją P. Skat-Rørdama [2001, s. 51] filarem zamiaru strategicznego małych firm jest nie hierarchia celów, a wyzwania i związane z nimi okazje. Pierwszą kategorię autor określił jako działania, dzięki którym możliwe jest zrealizowanie zamiaru strategicznego, ustalone przez najwyższe kierownictwo i które ewoluują w zależności od zmiany różnych czynników tkwiących zarówno w otoczeniu organizacji, jak w jej wnętrzu (np. ewolucja kluczowych kompetencji). Wyzwania powinny również zostać opisane przez określone przedsięwzięcia, z tą jednak różnicą w stosunku do klasycznych celów,



Rys. 1. Hierarchia celów: duże *versus* małe przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie na podstawie: [Skat-Rørdam 2001, s. 49].

że będą one skoncentrowane na pojawiających się okazjach. Dokonując konceptualizacji okazji, R. Krupski skupił się na ich nietrwałym charakterze i konieczności natychmiastowego wykorzystania. W przeciwnym razie zostaną one przejęte przez inne podmioty na rynku [Krupski 2004, s. 35]. P. Skat-Rørdam definiuje je jako pewne zdarzenia, sploty okoliczności, mające charakter gospodarczy, dzięki którym istnieje możliwość osiągnięcia nieplanowanych korzyści, tak materialnych, jak i niematerialnych. Autor dostrzega okazje w nowych technologiach, wynikających z interakcji klient–rynek, związanych z rozwiązywanymi w firmach problemami, opartych na lepszym zrozumieniu własnych możliwości, czy też ze współpracy z partnerami [Skat-Rørdam 2001, s. 119]. Nie oznacza to, że duże firmy nie korzystają z okazji. Przykładem dużej firmy, która w ten sposób odniosła spektakularny sukces, jest chociażby Honda, która w początkowym etapie swojej aktywności w USA postępowała inkrementalnie, a nieoczekiwany i częściowo nawet niechciany sukces motorowerów (Honda liczyła na prestiżowy segment dużych motocykli) stał się zdarzeniem przełomowym. Jednak dla dużych przedsiębiorstw okazja nabiera nieco innego charakteru, a nawet można zaryzykować stwierdzenie, że rośnie proporcjonalnie do wielkości firmy. Okazja dla dużej firmy ma z pewnością globalny charakter, pozostawia przedsiębiorstwu więcej czasu na jej dostrzeżenie i wykorzystanie, wywołuje również często innowacje, tak produktowe, jak procesowe, co niekoniecznie musi mieć miejsce w firmach małych. Dla dużych firm sam

proces identyfikacji okazji wiąże się również z większymi nakładami, czy to na organizację wywiadu gospodarczego, czy na utworzenie systemów wczesnego ostrzegania i zdobycie umiejętności interpretowania słabych sygnałów z otoczenia [Krupski 2004, s. 36-37].

Podsumowując, małe firmy mają większe predyspozycje do wykorzystywania okazji. Jak w dużych firmach implementacja takiego podejścia wiąże się z dużymi zmianami, dotyczącymi zarówno mentalności osób zatrudnionych, jak i sposobu dotychczasowego rozumienia strategii i procesu jej ustalania, tak małe firmy funkcjonują, wykorzystując pojawiające się szanse. Okazje są wpisane w ich naturę, a raczej implikowane cechami najwyższego kierownictwa i charakterem otoczenia, często wymuszającym na nich tego typu zachowania.

3. Różnice w implementacji strategii

Akapit ten pragniemy rozpocząć od wymownego cytatu: „...menedżerowie stawiani są coraz częściej w sytuacjach, które nie są wyraźnie zdefiniowane i nie nadają się do rozwiązywania w drodze racjonalnej analizy...” oraz „...zamiast dążyć na siłę do końcowego rozwiązania może lepiej jest przyznać, iż sytuacja nie jest jasna i po prostu »zdecydować« o podejmowaniu kolejnych prób. To powinno przynieść więcej informacji, a w konsekwencji najlepszym sposobem może okazać się dążenie do celu przez podejmowanie kolejnych, drobnych, próbnych kroków, nie zaś śmiałych i spektakularnych działań...” ([Pascalle, Athos 1982], cyt. za: [Twórcy teorii... 2007, s. 163]). Wprawdzie autorzy cytowanej wyżej pracy odnoszą niepewność głównie do czterech spośród siedmiu elementów (7S) modelu McKinsey – stylu, kadry, umiejętności i wspólnych wartości, jednak cytowany przez nich przykład sukcesu Hondy na rynku amerykańskim świadczy o tym, że kolejną istotną przyczyną owej niepewności jest nieprzewidywalny, niemożliwy do rozpoznania, nadzwyczaj trudny z punktu widzenia przeprowadzenia racjonalnej analizy i formułowania jednoznacznych wniosków rynek. W takiej sytuacji postawieni są również najczęściej menedżerowie początku XXI w. na wielu rynkach. Dotyczy to zwłaszcza menedżerów małych przedsiębiorstw, którzy mają niezwykle ograniczone możliwości (z uwagi chociażby na szczupłość zasobów i kwalifikowanej kadry) właściwej oceny sytuacji, jeśli ocena taka jest w ogóle możliwa.

Tym bardziej więc zdecydowana większość menedżerów małych firm nie jest ani przygotowana, ani zdolna do przeprowadzenia analiz, z których mogłaby wyłonić się racjonalna strategia. Pozostaje więc działanie inkrementalne – metoda prób i błędów oraz ścieżka rozwoju przemierzana małymi krokami. W tym miejscu warto wspomnieć o pewnej dodatkowej kwestii, która nie jest w ramach zarządzania strategicznego podnoszona. Zarządzanie strategiczne postuluje znaczną elastyczność, lecz rzeczywistość jest taka, iż sama strategia staje się pewnego rodzaju czynni-

kiem ograniczającym i zwiększającym inercję potencjalnej zmiany. Ukierunkowuje ona bowiem, przynajmniej w pewnej mierze, działania i istotnie wpływa na zawężenie pola dalszych rozważań strategicznych do doświadczeń i wcześniejszych ustaleń. Tak postępują na ogół stratedzy firm wielkich. Plany strategiczne są nie tyle „zwrotami przez rufę”, ile korektami „kursu”: dotychczasowych stylów i form działań bądź ich cyzelowaniem.

4. Planowanie strategiczne *versus* strategiczna stopniowość

Wydaje się więc, że charakterystyczna dla małych firm jest koncepcja strategicznej stopniowości. Według jej zwolenników nowe strategie pojawiają się z upływem czasu, a nie na podstawie sztywno ustalonej formuły działania. Strategie te są elastycznie kształtowane drogą eksperymentowania i zmieniania organizacji, kreowania działań, które nie są w żaden sposób usystematyzowane, a noszą raczej znamiona chaosu. Ta koncepcja powstała jako sprzeciw wobec statycznego planowania strategicznego, rozumianego jako zestaw ściśle zdefiniowanych, powielanych procedur, według których są precyzyjnie projektowane działania organizacji, które następnie są realizowane i kontrolowane. Jednak nie neguje ona całkowicie planowania strategicznego, a raczej podkreśla jego wykorzystanie w procesach rutynowych, odtwórczych, jakim na pewno nie jest formułowanie strategii. Strategiczna stopniowość akcentuje usuwanie istniejących map poznawczych, wymagające przeprowadzenia złożonych procesów oduczania i uczenia się na nowo, kwestionowanie

Tabela 1. Planowanie strategiczne *versus* strategiczna stopniowość

Kryterium porównania	Planowanie strategiczne	Strategiczna stopniowość
Punkt nacisku	rozmyślność ponad samorzutność	samorzutność ponad rozmyślność
Rodzaj strategii	rozmyślnie zaprojektowana	kształtowana stopniowo
Sposób formowania	obmyślanie	odkrywanie
Postrzeganie przyszłości	prognozowana i przewidywana	częściowo nieznana i nieprzewidywalna
Podejście do przyszłości	podjęcie długoterwałych zobowiązań	odwlekanie długoterminowych zobowiązań, zachowanie elastyczności
Proces formowania	myśl, potem działaj	myśl i działaj – jednocześnie
Podejmowanie decyzji	hierarchicznie	rozproszone
Klucz do podejmowania decyzji	optymalna alokacja i koordynacja zasobów	eksperymentowanie i jednocześnie podejmowanie różnych inicjatyw
Najważniejszy aspekt wdrażania	programowanie (organizacyjna efektywność)	uczenie się (rozwoj organizacyjny)
Zmiana strategiczna	wprowadzana odgórnie	wymaga rozległych przeobrażeń kulturowych i poznawczych

Źródło: opracowanie na podstawie: [Wit de, Meyer 2007, s. 107].

podstaw kultury organizacyjnej czy godzenie w jednostkowe interesy członków organizacji [Wit de, Meyer 2007, s. 101-103]. Tego typu działania często mają miejsce w małych przedsiębiorstwach, głównie w celu przeciwstawiania się narastającej turbulencji otoczenia i związanej z nią niepewności funkcjonowania. Może nie są one formalnie nazwane i wykonywane raczej intuicyjnie niż świadomie, jednak ich istnieniu nie można zaprzeczyć.

Porównanie perspektyw planowania strategicznego i strategicznej stopniowości (tab. 1) wskazuje na skłanianie się procesu formułowania strategii w małych firmach raczej ku tej drugiej koncepcji.

5. Zamiast zakończenia

Przykłady przebranżowienia i zmiany sposobu działania firm małych są zdecydowanie częstsze niż wielkich. Inercja zmian jest w nich niewielka i wynika nie tylko z obciążającego je mniejszego majątku trwałego. Istotne jest nie tylko to, iż przedsiębiorca w małej firmie może zdecydowanie szybciej sprzedać posiadane zasoby i przenieść kapitał do nowej „strefy zysku”. W jego firmie nie pojawia się również istotny opór czynnika ludzkiego. Właściciel małej firmy łatwo radzi sobie z własnymi zasobami kadrowymi, które może zwolnić, mimo rygorystycznego prawa pracy, niemal natychmiast. Kadra kierownicza dużej firmy natomiast jest żywotnie zainteresowana nie tylko utrzymaniem dotychczasowego *status quo*, ale i dodatkowym jego utwaleniem i wzrostem zaangażowania w dziedzinę, w której się specjalizuje i z której czerpie profity. Także *stakeholders* różnego rodzaju, dostawcy, firmy współpracujące są swoistą kotwicą dużego, osadzonego w strukturach biznesowych przedsiębiorstwa; małe jest więc bardziej elastyczne i zarządza-
ne inaczej. Nie ma jednak wątpliwości również co do tego, że małe przedsiębiorstwa, rosnąc do średnich, nagminnie „przenoszą się w strefę inercji”, a wydarzenia, które tę inercję dramatycznie zwiększają, to sukcesy. Sukces powoduje złudne wrażenie trwałości, bezpieczeństwa i powoduje, że ścieżka rozwoju jawi się nadzwyczaj klarownie. Często ta klarowność okazuje się iluzją, gdy „masa przedsiębiorstwa” jest duża, a stąd wynika także niemożność realizacji podstawowych zmian w ramach domeny. Pojawia się wówczas strategia jako swoista tajemnicza siła zdolna wyprowadzić przedsiębiorstwo z kłopotów. Niektóre z firm w istocie wykorzystują własne kompetencje, zasoby i okazje, aby zbudować na nich nową, nieznaną wcześniej jakość, która jest przez rynek akceptowana. Podstawowa zmiana jest już jednak mało prawdopodobna lub wręcz niemożliwa do przeprowadzenia z powodów, które zostały wyliczone i krótko scharakteryzowane wyżej. Przykładów błyskotliwych strategii jest bardzo wiele². Są to jednak niemal zawsze strate-

² Przykład „żyjących kolekcji” hiszpańskiego producenta odzieży Zary bądź wypożyczanych na czas użytkowania, potem zaś odbieranych i utylizowanych przez Interface Inc. (USA) wykładzinach biurowych [Obłój 2007, s. 151-169].

gie budowane w ramach dotychczasowej domeny. I oczywiście nie ma w tym niczego złego, proces jest absolutnie naturalny. Być może czas jednak skończyć z wiarą i nawet badaniem „nadzwyczajnej elastyczności strategicznej” dużych przedsiębiorstw, która wydaje się mitem. Są to bowiem raczej korekty i poprawki stosowanego modelu biznesu wykreowanego przez wcześniejsze sukcesy i doświadczenia.

Literatura

- Byars L.L., *Strategic Management. Planning and Implementation. Concepts and Cases*, Harper and Row, New York 1987.
- Krupski R., *Operacjonalizacja strategii przedsiębiorstwa działającego w turbulentnym otoczeniu*, [w:] *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie. Analiza krytyczna*, red. K. Zimmiewicz, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 81, AE, Poznań 2006.
- Krupski R., *Zarządzanie bez celów strategicznych*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Organizacja a kryzys*, red. J. Skalik, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 1054, AE, Wrocław 2004.
- Oblój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2007.
- Pascale R.T., Athos A., *The Art of Japanese Management*, Penguin Books, London 1982.
- Skat-Rørdam P., *Zmiany decyzji strategicznych. Wykorzystywanie okazji rynkowych do rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- Twórcy teorii ekonomicznych, Biznes*, tom 7, red. E. Cydejko, E. Weremowicz, Biblioteka Gazety Wyborczej, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Wit de B., Meyer R., *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007.

STRATEGIC MANAGEMENT: SMALL VERSUS LARGE ENTERPRISES

Summary

This paper is focused on differences between strategic management process in small and large companies. Distinctions which are mentioned concern mainly the strategic planning and the implementation of strategy. Moreover, the article emphasizes the strategic flexibility and the discrete as features more constructive and useful for small than large organizations.