

Zenon Kierczyński

Zarządzanie strategiczne w małych i średnich przedsiębiorstwach a sukces na rynku



Poznań, 2023
Wydawnictwo Naukowe
Akademii Nauk Stosowanych im. Księcia Mieszka I w Poznaniu

Recenzent

dr hab. inż. Magdalena Wyrwicka prof. PP

Projekt okładki

Marcelina Galus

Skład i łamanie

Tomasz Brończyk Studio StrefaDTP

Copyright © Akademia Nauk Stosowanych im. Księcia Mieszka I w Poznaniu,
Poznań 2023

ISBN 978-83-60038-85-7

Adres redakcji

Wydawnictwo Naukowe Akademii Nauk Stosowanych im. Księcia Mieszka I
w Poznaniu

ul. Bułgarska 55, 60-320 Poznań

tel.: 61 646 02 32

e-mail: wydawnictwo@ansm.pl

www.ansm.pl/wydawnictwo.html

SPIS TREŚCI

Wstęp	9
Przedmiot rozważań i cel pracy	9
Źródła i metody badawcze	12
Struktura pracy.....	13
1. Zarządzanie strategiczne – wprowadzenie	17
1.1. Zarządzanie strategiczne – definicja.....	18
1.2. Strategia	23
1.3. Poziomy strategii	30
1.4. Decyzje strategiczne	32
1.5. Proces zarządzania strategicznego.....	35
1.5.1. Analiza strategiczna	41
1.5.2. Generowanie opcji strategicznych i wybór strategii.....	48
1.5.3. Wdrażanie strategii	52
1.5.4. Proces zarządzania strategicznego – podsumowanie	54
2. Analiza makrootoczenia	55
2.1. Metody bezscenariuszowe	58
2.1.1. Analiza PEST (PESTEL)	58
2.1.2. Ekstrapolacja trendów.....	59
2.1.3. Metoda delficka	60
2.1.4. Analiza luki strategicznej	63
2.1.5. Analiza QUEST	64
2.2. Metody scenariuszowe.....	66
2.2.1. Scenariusze możliwych zdarzeń	68
2.2.2. Scenariusze symulacyjne.....	69
2.2.3. Scenariusze stanów otoczenia	70
2.2.4. Scenariusze procesów w otoczeniu.....	72

3. Analiza otoczenia konkurencyjnego	75
3.1. Metoda pięciu sił M.E. Portera.....	76
3.2. Analiza konkurencji.....	79
3.3. Ocena profilu konkurencyjnego	80
3.4. Punktowa ocena atrakcyjności sektora.....	81
3.5. Krzywa doświadczenia.....	82
3.6. Mapa grup strategicznych.....	85
4. Analiza potencjału strategicznego przedsiębiorstwa	89
4.1. Bilans strategiczny przedsiębiorstwa	91
4.2. Kluczowe czynniki sukcesu.....	93
4.3. Analiza łańcucha wartości.....	95
4.4. Benchmarking	98
4.5. Cykl życia produktu i technologii.....	102
4.6. Metody portfelowe	107
4.6.1. Macierz Boston Consulting Group.....	108
4.6.2. Macierz McKinseya	111
4.6.3. Macierz ADL	114
4.6.4. Macierz Hofera	118
4.6.5. Portfel technologiczny	120
5. Zintegrowane metody analizy strategicznej	123
5.1. Analiza SWOT/TOWS	123
5.2. Metoda SPACE.....	142
6. Wielkość przedsiębiorstwa a zarządzanie strategiczne.....	147
6.1. Wielkość przedsiębiorstwa a nastawienie do zarządzania strategicznego	147
6.2. Planowanie w małych przedsiębiorstwach	148
6.3. Planowanie w dużych przedsiębiorstwach.....	150
7. Model biznesu i związane z nim czynniki wpływające na zarządzanie strategiczne	161
7.1. Model biznesu	161
7.2. Horyzont czasowy w zarządzaniu przedsiębiorstwem	171
7.3. Zmiany strategii a priorytet działań operacyjnych	173
7.4. Zarządzanie strategiczne a podejście procesowe	181
8. Planowanie strategiczne	193
8.1. Planowanie strategiczne.....	193
8.2. Wyznaczanie celów rozwoju przedsiębiorstwa	205
8.3. Rozmyślność versus samorzutność w planowaniu strategicznym	209
8.4. Elastyczność systemu organizacyjnego	214

9. Miękkie uwarunkowania zarządzania strategicznego	221
9.1. Kompetencje, predyspozycje i specyficzne cechy kadry zarządzającej.....	222
9.2. Kultura organizacyjna jako czynnik wpływający na zarządzanie strategiczne.....	235
9.3. Zarządzanie wiedzą	250
9.4. Uspołecznienie procesu tworzenia strategii, motywowanie do stosowania zarządzania strategicznego	257
9.5. System komunikacji wewnętrznej	262
10. Projekt badawczy – wprowadzenie	275
10.1. Charakterystyka próby i postępowanie badawcze.....	275
10.2. Wybór form pomiaru i instrumentów pomiarowych	281
11. Postrzeganie różnych aspektów i uwarunkowań zarządzania strategicznego	283
11.1. Kompetencje, predyspozycje i specyficzne cechy kadry zarządzającej.....	284
11.2. Planowanie strategiczne jako logiczna całość	288
11.3. Kultura organizacyjna jako czynnik wpływający na zarządzanie strategiczne.....	290
11.4. Zarządzanie wiedzą	293
11.5. Podejście procesowe	295
11.6. Elastyczność systemu organizacyjnego	299
11.7. Uspołecznienie procesu tworzenia strategii, motywowanie do stosowania zarządzania strategicznego	301
11.8. Rozmyślność versus samorzutność w planowaniu strategicznym	303
11.9. Wyznaczanie celów rozwoju przedsiębiorstwa	305
11.10. Model biznesu	307
12. Zarządzanie strategiczne w małych i średnich przedsiębiorstwach budowlanych w świetle przeprowadzonych badań	309
12.1. Zarządzanie strategiczne w małych i średnich przedsiębiorstwach budowlanych – wprowadzenie	309
12.2. Ocena znaczenia różnych działań w zarządzaniu strategicznym przez kadre zarządzającą małymi i średnimi przedsiębiorstwami budowlanymi	312
12.3. Przyczyny braku planowania (w tym strategicznego), horyzont planowania i kolejność opracowywania planów w opinii badanych osób zarządzających firmami budowlanymi	314
12.4. Istotne aspekty zarządzania strategicznego w praktyce małych i średnich przedsiębiorstw budowlanych	317
12.5. Kluczowe czynniki sukcesu i cele a zarządzanie strategiczne.....	327
12.6. Zarządzanie strategiczne w małych i średnich przedsiębiorstwach budowlanych – podsumowanie	332

13. Zarządzanie w małych i średnich przedsiębiorstwach budowlanych – stan faktyczny.....	339
13.1. Kompetencje, predyspozycje i specyficzne cechy kadry zarządzającej małymi i średnimi przedsiębiorstwami budowlanymi – ich rola w zarządzaniu i utrzymaniu przewagi konkurencyjnej.....	340
13.2. Planowanie strategiczne – brak kompleksowego podejścia	345
13.3. Kultura organizacyjna a zarządzanie strategiczne.....	348
13.4. Zarządzanie wiedzą	350
13.5. Podejście procesowe a wdrożenie zarządzania strategicznego.....	351
13.6. Elastyczność systemu organizacyjnego	354
13.7. Model biznesu w małych i średnich przedsiębiorstwach budowlanych.....	356
13.8. Podsumowanie.....	363
Zakończenie	375
Załączniki.....	391
Z1. Studium przypadku firmy MARLE Sp. z o. o.	393
Z2. Studium przypadku firmy W.P.I.P. Sp. z o. o. Sp. k.	405
Z3. Studium przypadku firmy WUPRINŻ SA	410
Z4. Studium przypadku firmy ATANER Sp. z o. o.	413
Z5. Studium przypadku firmy AGROBEX Sp. z o. o.	417
Z6. Wywiad z prezesem firmy STYROPOZ Sp. z o. o.	424
Z7. Wywiad z prezesem firmy MAŁKOWSKI – MARTECH SA	428
Z8. Wywiad z wiceprezesem firmy INDUSTRY Sp. z o. o.....	432
Z9. Wypowiedź prezesa i właściciela firmy PERPA Sp. z o. o.	437
Z10. Wywiad z prezesem firmy ENVIROTECH Sp. z o. o.	441
Bibliografia	447
Spis tabel	457
Spis wykresów	461
Spis rysunków	463