

Krzysztof Ćwik

STRATEGIA W DZIAŁALNOŚCI MAŁYCH PRZEDSIĘBIORSTW – METODYKA I WYNIKI BADAŃ EMPIRYCZNYCH

1. Wstęp

Obecnie w nauce o zarządzaniu można zaobserwować rosnące zainteresowanie do niedawna „zaniedbywanymi”, małymi przedsiębiorstwami. Ma to związek z coraz większą rolą, jaką odgrywają w gospodarce. W Polsce małe przedsiębiorstwa wypracowują prawie 40% produktu krajowego brutto oraz zatrudniają ponad 40% ludności aktywnej zawodowo [Dane statystyczne...]. Na podstawie doświadczenia dojrzałych gospodarek rynkowych należy przypuszczać, że znaczenie małych firm dla gospodarki będzie nadal rosło. Powoduje to konieczność dostosowania teoretycznych aspektów zarządzania, które tworzone były na potrzeby dużych organizacji gospodarczych, do specyfiki małych firm. Konieczność ta stawia badaczy przed problemem natury teoretycznej i metodycznej: czy wszystkie kategorie teoretyczne zarządzania można odnosić do małych przedsiębiorstw i czy narzędzia badawcze stosowane do empirycznego rozpoznawania zjawisk zachodzących w dużych firmach będą miały zastosowanie również w małych przedsiębiorstwach.

Jednym z takich kluczowych zjawisk jest stosowanie przez przedsiębiorstwo strategii działalności. Celem artykułu jest zaprezentowanie metodyki badań empirycznych oraz wyników tych badań, mających dać odpowiedź na pytanie: czy małe przedsiębiorstwa stosują w swej działalności jakąkolwiek formę strategii, a jeśli tak, to jaki jest ich odsetek? Badania te finansowane były ze środków Komitetu Badań Naukowych w roku 2004 jako projekt badawczy.

2. Hipoteza badawcza

Prowadzenie działalności przedsiębiorstwa w sytuacji turbulentnego otoczenia i związane z tym oczekiwania stawiane badaczom sprawiły, że w teorii organizacji

i zarządzania wykształcony został nurt zarządzania strategicznego. W jego skład wchodzi formułowanie i implementacja strategii oraz narzędzia analizy strategicznej, pozwalające przedsiębiorstwu właściwie oceniać swoje możliwości i dostosowywać do nich plany swego rozwoju. Opracowywanie i wdrażanie skutecznych strategii, które pozwolą dostosować przedsiębiorstwo do zmieniających się warunków otoczenia oraz ukształtować otoczenie zgodnie z celami przedsiębiorstwa stanowi niezbędny warunek przetrwania przedsiębiorstwa w długim okresie [Pierścionek 1996, s. 9].

Strategia w zarządzaniu traktowana jest jako jeden z elementów zapewniających organizacji zachowanie równowagi. Pozostałe elementy to: kultura organizacyjna, struktura organizacyjna oraz procedury organizacyjne. Strategia jest podstawowym instrumentem zarządzania równoważącym organizację wraz ze strukturą organizacyjną w obszarze materialno-zewnętrznym, a wraz z kulturą organizacyjną – w obszarze społeczno-zewnętrznym [Koźmiński, Obłój 1989, s. 286]. Strategia została także uznana za jeden z tzw. siedmiu S, czyli jeden z kluczowych, wzajemnie się przenikających i warunkujących elementów systemu zarządzania w interpretacji firmy doradczej McKinsey & Company [Dobson, Starkey 1993, s. 90]. Strategia uznana została jednak za element niejako warunkujący kształt pozostałych, również tak istotnych jak struktura organizacyjna. A.D. Chandler uznał wprost, że struktura przybiera kształt zdeterminowany przez przyjętą w przedsiębiorstwie strategię [Chandler 1969, s. 383]. Późniejsi badacze nie formułowali tak kategorycznych sądów, ale przyznali, że struktura organizacyjna w dużo większej mierze zależy od strategii niż strategia od struktury [Amburgey, Dacin 1994, s. 1427-1452], a jej zmiana w większym stopniu implikuje zmianę struktury niż zmiana struktury – zmianę strategii [Harris, Ruefli 2000, s. 587-603].

Powyższe stwierdzenia w połączeniu z przeświadczeniem, że posiadanie strategii działalności jest warunkiem niezbędnym rozwoju przedsiębiorstwa, który z kolei jest warunkiem koniecznym jego przetrwania [Pierścionek 1996, s. 12], zdają się stanowić podstawę sformułowania następującej hipotezy: większość małych przedsiębiorstw stosuje strategię działalności, przy czym stosowanie jej może być świadome, lub w przedsiębiorstwie jest stosowana strategia, ale zarządzający nim nie są tego świadomi.

Hipoteza ta wynika z przedstawionego wyżej znaczenia strategii dla przetrwania i rozwoju przedsiębiorstwa. Wynika z tego, że małe przedsiębiorstwa, aby przetrwać, również jakąś strategię działalności muszą posiadać. Istnieje jednak pogląd o niemożliwości stosowania strategii w małych firmach. Opiera się on na założeniu, iż przedsiębiorstwa tej wielkości są zbyt podatne na najmniejsze nawet zmiany uwarunkowań otoczenia. Podatność ta miałaby wykluczać możliwość skutecznego wdrożenia strategii ze względu na niemożliwość wytyczenia takiego wzorca działalności, który mógłby być realizowany w dłuższym okresie. Dodać należy, że w warstwie teoretycznej specyfika funkcjonowania małego przedsiębior-

stwa nie stwarza przeszkód co do możliwości stosowania w nim jakiejś formy strategii działalności [Ćwik, Koziński 2002].

W postawionej hipotezie przyjęto również, że posiadanie strategii przez małe przedsiębiorstwo nie musi być uwarunkowane świadomością tego faktu przez zarządzających nim. Ta część hipotezy oparta jest na dwóch przesłankach.

Pierwszą z nich jest stosunek do strategii zarządzających małymi przedsiębiorstwami. Badania przeprowadzone wśród właścicieli oraz kadry kierowniczej małych przedsiębiorstw pokazują, że niespełna 40% zarządzających małymi firmami ma wykształcenie wyższe [Janiuk 2004, s. 135]. Brak jest danych o profilach wykształcenia, ale można sformułować wniosek, że ich wiedza na temat teoretycznych aspektów zarządzania strategicznego jest bardzo mała. Dlatego też mogą oni odżegnywać się od faktu posiadania strategii, pomimo że można zaobserwować przesłanki świadczące jednak o realizowaniu jakiejś strategii w działalności prowadzonych przez nich przedsiębiorstw. Dodatkowo jeszcze strategia uważana jest za element funkcjonowania wyłącznie dużych organizacji gospodarczych. Stąd też istnieje możliwość, że część zarządzających małymi firmami *a priori* zakłada, iż przedsiębiorstwo, którym kierują, strategii nie może posiadać. Nie oznacza to jednak, że jej faktycznie nie ma.

Drugą przesłanką przemawiającą za możliwością wystąpienia nieuświadomionego stosowania strategii jest to, że żadna koncepcja nie uzależnia posiadania strategii od świadomości tego faktu. Jeżeli w przedsiębiorstwie można zaobserwować elementy działalności, które spełniają postulaty definicji strategii, to należy uznać, że przedsiębiorstwo strategię realizuje, bez względu na to, czy zarządzający nim są tego świadomi, czy nie.

3. Sposób weryfikacji hipotezy badawczej

Aby dokonać empirycznej weryfikacji postawionej hipotezy, należy zdecydować, które z definicyjnych określeń strategii będzie użyte w badaniu. Z powodów opisanych wyżej nie można bowiem zadać zarządzającym małymi firmami pytania wprost: czy w przedsiębiorstwie realizowana jest jakaś strategia działalności? Potrzebne jest znalezienie takich sformułowań, które zweryfikują stosowanie w przedsiębiorstwie strategii, ale pojęcie „strategia” nie będzie w nich użyte.

Analiza koncepcji definiowania strategii prowadzi do wniosku, że nie ma takiego jej określenia, które mogłoby służyć za paradygmat strategii działalności przedsiębiorstwa. Niemożliwe wydaje się znalezienie jednoznacznego wzorca, który dawałby odpowiedź na pytanie: co jest, a co nie jest strategią. Potwierdza to K. Oblój, który twierdzi, że nie ma najlepszej i jedynie słusznej definicji strategii. Zamiast tego wyróżnił on główne ujęcia w koncepcjach i podejściach do problemu definicji strategii [Oblój 1988]:

1. Strategia jako tworzenie i egzekucja planu działania.
2. Strategia jako pozycja organizacji względem otoczenia.

3. Strategia jako względnie trwałe wzorce działania organizacji, jako zbiór pewnych trwałych reguł, sposobów reakcji, wspierany kulturą organizacji.

4. Strategia jako podkreślenie znaczenia procesu samoidentyfikacji organizacji, odkrywania i kształtowania jej tożsamości, własnego „ja”.

Do powyższych określeń przychylają się również G. Hamel i C.K. Prahalad, zwracając jednocześnie uwagę, w jaki sposób postrzegają strategię menedżerowie dużych zachodnich przedsiębiorstw [Hamel, Prahalad 1993, s. 77]. Najczęściej używają oni jednego z trzech określeń: sposób dostosowania się przedsiębiorstwa do otoczenia konkurencyjnego, sposób alokacji zasobów pomiędzy pojawiające się w otoczeniu sposobności oraz długoterminowy plan funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Można sformułować tezę, że definicję strategii należy dobierać w taki sposób, aby odpowiadała celom i zamierzeniom przedsiębiorstwa oraz roli, jaką strategia będzie w nim odgrywać. Reasumując powyższe rozważania, autor zakłada, że strategia małego przedsiębiorstwa może przyjmować różne formy, z których każda może być właściwa z punktu widzenia definicyjnego. Dlatego też posiadanie strategii przez małe przedsiębiorstwo nie musi jednocześnie oznaczać, że funkcjonować ona będzie pod tym właśnie określeniem.

Biorąc powyższe rozważania pod uwagę, w celu zbadania stosowania strategii przez małe przedsiębiorstwa należało znaleźć cechy wspólne występujących w literaturze definicji i określeń strategii. Większość z nich można, zdaniem autora artykułu, przyporządkować do jednej z dwóch grup – strategia jako wzorec działania przedsiębiorstwa w określonej sytuacji oraz strategia jako realizowany długoterminowy plan rozwoju.

Do określania strategii jako wzorca działania przedsiębiorstwa przystają definicje autorstwa m.in. A.D. Chandlera, który uważa strategię za pewien wzorec relacji organizacji z otoczeniem [Krupski 1993, s. 15], A.A. Thompsona i A.J. Stricklanda, którzy określają strategię jako wzór posunięć organizacyjnych i ścieżek zarządzania organizacją używany do osiągnięcia celów i realizowania misji organizacji [Thompson, Strickland 1993, s. 6] oraz H.I. Ansoffa, który za strategię uznaje zbiór kryteriów i reguł decyzyjnych, kształtujących funkcjonowanie i rozwój organizacji w zmieniającym się otoczeniu [Ansoff 1985]. Innym przykładem może być definicja H. Mintzberga, według którego strategia jest sposobem kształtowania relacji między organizacją a otoczeniem – spójnym wzorcem w strumieniach decyzji organizacyjnych dotyczących otoczenia [Mintzberg 1979, s. 25].

Za określaniem strategii jako długoterminowego planu przemawiają natomiast definicje sformułowane m.in. przez C. Haydena, określającego strategię jako zbiór założeń, na podstawie których podejmuje się w przedsiębiorstwie decyzje, dotyczące najpierw celów, następnie planowanych rodzajów działalności, sposobu kreowania nowych rodzajów działalności oraz sposobów zarządzania nimi [Krupski 1993, s. 16] oraz B.D. Hendersona, który uważa strategię przedsiębiorstwa za

plan wykorzystania i alokacji zasobów w celu zmodyfikowania równowagi konkurencyjnej i ustabilizowania przewagi przedsiębiorstwa [Marchensay 1994, s. 174].

O tym, że oba te sposoby określania strategii są równoważne przekonuje również definicja J.B. Quinna, który uważa, że strategia to wzór lub plan, który integruje w organizacji główne cele, obowiązujące polityki i logiki postępowania w zwartą całość [Mintzberg, Quinn 1992, s. 35] oraz inna z definicji H. Mintzberga, ujęta w formie $5 \times P$, gdzie strategia to zarówno plan lub rodzaj świadomie zamierzonego działania (*plan*), jak i wzór, model utożsamiany ze sformalizowanym, ustrukturalizowanym działaniem (*pattern*) [Mintzberg 1987, s. 11-24].

Pytania zadane respondentom w badaniach ankietowych mających zweryfikować postawioną hipotezę przyjęły zatem następującą treść:

1. Czy w przedsiębiorstwie istnieje długoterminowy plan rozwoju?
2. Czy w przedsiębiorstwie są wypracowane sposoby reagowania na określone sytuacje rynkowe?
3. Czy przedsiębiorstwo realizuje jakąś strategię działalności?

Do każdego z tych pytań dołączona została lista dwóch możliwych do wyboru odpowiedzi (*tak* lub *nie*). Wszystkie trzy pytania są pytaniami o stosowanie strategii działalności. Odpowiedzi pozytywne na pytanie 1 i pytanie 2 oznaczają strategię działalności w myśl definicji literaturowych. Respondenci mogą nie zdawać sobie sprawy, że długoterminowy plan rozwoju oraz wypracowanie sposobów reagowania na określone sytuacje rynkowe można uznać za strategię. Świadczyć może o tym udzielenie odpowiedzi *tak* na pytanie o istnienie długoterminowego planu rozwoju lub wypracowanie w przedsiębiorstwie sposobów reakcji na określone sytuacje rynkowe, wraz z jednoczesnym udzieleniem odpowiedzi *nie* na pytanie o realizację strategii działalności. Oznacza to fakt nieuświadomionego stosowania strategii w przedsiębiorstwie.

Odpowiedź *tak* na pytanie 3 pozwala wysnuć wniosek, że przedsiębiorstwo świadomie stosuje strategię działalności. W pytaniu tym pozostawiono respondentowi możliwość krótkiego scharakteryzowania tej strategii. Odpowiedzi *nie* na pytania 1 i 2 wraz z odpowiedzią *tak* na pytanie 3 mogą oznaczać niezrozumienie pojęcia strategii przez respondenta bądź uznanie jej nadrzędności nad użytymi sformułowaniami. Charakterystyka strategii pozwala na odrzucenie jednej z tych możliwości. Jeżeli opis strategii zamieszczony przez respondenta w rzeczywistości nie jest opisem strategii w rozumieniu takim, które używane jest w nauce o zarządzaniu, to jednoczesne odpowiedzi *nie* na pytania 1 i 2 oznaczają, że przedsiębiorstwo świadomie strategii nie stosuje. Jeżeli jednak strategia przedstawiona w odpowiedzi na pytanie 3 może być za taką uznana, to jednoczesne odpowiedzi, z których wynika, że w przedsiębiorstwie nie ma sformułowanego planu długoterminowego oraz sposobów reakcji na określone sytuacje rynkowe, nie wykluczają świadomego stosowania przez nie strategii działalności. Udzielenie odpowiedzi *nie* na wszystkie trzy wyróżnione pytania oznacza, że przedsiębiorstwo strategii

nie posiada. Tak skonstruowane narzędzie badawcze posłużyło do przeprowadzenia empirycznej weryfikacji sformułowanej hipotezy.

4. Strategia w działalności małych firm – wyniki badań empirycznych

Próba badawcza, na której dokonana została empiryczna weryfikacja przedstawionej hipotezy, liczyła 64 elementy. Były to przedsiębiorstwa dolnośląskie, zatrudniające od 10 do 49 pracowników¹, które prowadzą działalność co najmniej od 2001 r. Warunek rozpoczęcia działalności przed rokiem 2002 wynika z założenia, że przedsiębiorstwa funkcjonujące od kilku lat potrafiły określić już pewne założenia swojej działalności. Założenia te mogły, choć nie musiały, przybrać postać strategii. Przedsiębiorstwa prowadzące działalność w krótszym czasie mogły jeszcze nie wypracować strategii (zwłaszcza nieświadomej). Nie oznacza to jednak, że nie wypracują jej w dłuższym horyzoncie czasowym. Prowadzenie badań dotyczących strategii w przedsiębiorstwach funkcjonujących przez krótki odcinek czasu mogłoby więc przynieść wyniki nie odzwierciedlające rzeczywistości, szczególnie w obszarze posiadania bądź nie strategii działalności. Badania przeprowadzone w przedsiębiorstwach istniejących od stosunkowo długiego czasu dadzą odpowiedź, czy małe firmy strategię posiadają, czy też nie.

Weryfikacja hipotezy o stosowaniu przez większość małych przedsiębiorstw strategii działalności została dokonana w oparciu na analizie odpowiedzi na pytania o formę strategii w firmach respondentów, które zostały zaprezentowane w poprzednim punkcie artykułu. Tabela 1 pokazuje liczbę i udział poszczególnych odpowiedzi w próbie badawczej. Odpowiedzi te zostały jednak w trzech przypadkach skorygowane przez autora. W przypadkach tych respondenci odpowiedzieli, że w ich przedsiębiorstwie stosowane są wszystkie trzy zaproponowane w kwestionariuszu formy. Analiza dokonanej przez nich charakterystyki strategii wykluczyła jednak świadome stosowanie tejże, gdyż użyte sformułowania nie odpowiadają koncepcjom strategii przyjętym w teoretycznych założeniach zarządzania strategicznego. Istnieje prawdopodobieństwo, że mimo anonimowości ankiety, respondenci starali się dać odpowiedź, która, w ich mniemaniu, podniesie prestiż przedsiębiorstwa.

Najpowszechniejszą formą strategii w badanych małych przedsiębiorstwach są wypracowane sposoby reakcji na określone sytuacje rynkowe. Wynika z tego, że małe przedsiębiorstwa największą wagę przywiązują do sformułowania adekwatnych odpowiedzi na dające się przewidzieć zmiany zachodzące w otoczeniu. Prawie

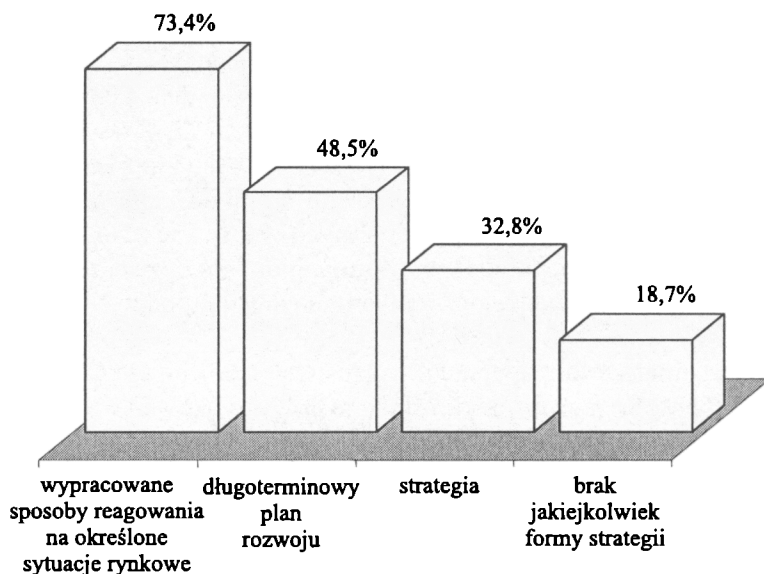
¹ Warunek ograniczający populację małych przedsiębiorstw, które były objęte badaniem, do firm, zatrudniających od 10 do 49 pracowników wynika z klasyfikacji statystycznej przyjętej w Unii Europejskiej, stosowanej przez Europejski Urząd Statystyczny (EUROSTAT). Polskie uregulowania prawne, które weszły w życie 1 stycznia 2005 r., dostosowały krajową klasyfikację do klasyfikacji unijnej.

Tabela 1. Formy strategii przyjęte w badanych przedsiębiorstwach

Forma przyjętej strategii	Liczba przedsiębiorstw	Udział w próbie badawczej (w %)
Tylko długoterminowy plan rozwoju	1	1,6
Tylko wypracowane sposoby reagowania na określone sytuacje rynkowe	12	18,7
Tylko strategia	4	6,3
Długoterminowy plan rozwoju oraz wypracowane sposoby reagowania na określone sytuacje rynkowe	18	28,2
Długoterminowy plan rozwoju oraz strategia	0	–
Wypracowane sposoby reagowania na określone sytuacje rynkowe oraz strategia	5	7,8
Długoterminowy plan rozwoju, wypracowane sposoby reagowania na określone sytuacje rynkowe oraz strategia	12	18,7
Brak jakiejkolwiek formy strategii	12	18,7

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

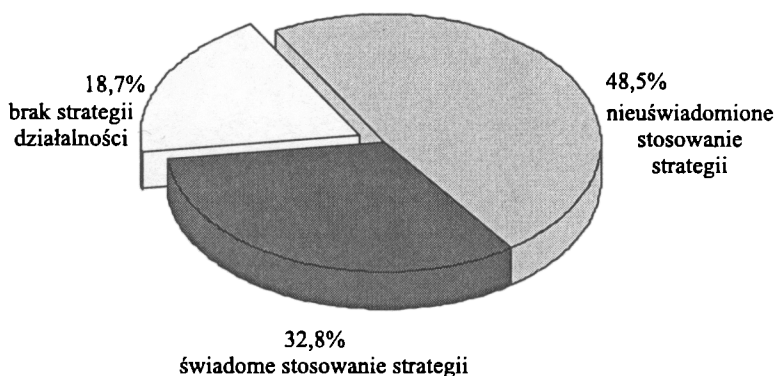
połowa badanych przedsiębiorstw ma również określony plan rozwoju o długim horyzoncie czasowym. Przeczy więc to tezie, że małe przedsiębiorstwa nie formułują planów długoterminowych, gdyż są przekonane o bezcelowości takiego działania. Prawie w 33% badanych przedsiębiorstw stosowana jest jakaś strategia działalności. Tylko niespełna 19% małych przedsiębiorstw z próby badawczej nie stosuje w swej działalności żadnej formy strategii (rys. 1). Istnienie dwóch lub trzech



Rys. 1. Odsetek przedsiębiorstw stosujących określoną formę strategii

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

form strategii w części badanych przedsiębiorstw nie oznacza, że są one równoważnymi strategiami. W przypadku, gdy obok długoterminowego planu rozwoju i/lub wypracowanych sposobów reagowania na określone sytuacje rynkowe przedsiębiorstwo wykazuje również posiadanie strategii, analiza jej treści pozwala wysnuć wniosek o kluczowym charakterze w badanej firmie tej właśnie formy. W przypadku łączenia pozostałych form, tj. długoterminowego planu działania i wypracowanych sposobów reakcji, istnieje prawdopodobieństwo, że jedna z nich jest strategią, a pozostała to narzędzie wspomagające realizowanie jej. Nie było jednak celem badań znalezienie najpowszechniejszej formy strategii w małych przedsiębiorstwach, dlatego uszczegółowienie tej problematyki wymaga dalszych badań.



Rys. 2. Podział badanych małych przedsiębiorstw pod względem stosowania strategii działalności
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Zgodnie z poczynionymi w poprzednim punkcie artykułu założeniami co do sposobu weryfikacji hipotezy o stosowaniu przez większość małych przedsiębiorstw strategii działalności, za świadomie stosujące strategię można uznać te przedsiębiorstwa, które uważają, że posiadają strategię i jej charakterystyka odpowiada teoretycznym koncepcjom tej problematyki. Za nieświadome stosowanie strategii uznać można sformułowanie w przedsiębiorstwie długoterminowego planu rozwoju lub/i sposobów reagowania na określone sytuacje, w jakich może zostać przedsiębiorstwo postawione. W związku z tym hipotezę tę można, w świetle przeprowadzonych badań, uznać za zweryfikowaną pozytywnie. Ponad 80% badanych małych przedsiębiorstw stosuje w swej działalności jakąś formę strategii, a w ramach tej grupy ponad 40% stosuje ją świadomie (rys. 2).

5. Podsumowanie

Badanie strategii małych przedsiębiorstw nastęrcza wielu trudności metodycznych, przede wszystkim ze względu na możliwość wystąpienia nieświadomio-

nego ich stosowania. Powoduje to konieczność weryfikacji i korekty narzędzi badawczych stosowanych w odniesieniu do dużych przedsiębiorstw i wykształconych w zakresie zarządzania kierowników. Zweryfikowana w artykule hipoteza o stosowaniu w małych przedsiębiorstwach jakiejś formy strategii działalności stawia kolejne pytania badawcze: czy strategie małych przedsiębiorstw są raczej synoptyczne czy inkrementalne, właścicielskie czy menedżerskie, jakie obszary funkcjonowania firmy obejmują, do jakich znanych klasyfikacji można je przyporządkować?

Odpowiedzi na te pytania mogą wymagać pewnych zmian w metodologii badawczej stosowanej w nauce o zarządzaniu, które w większym stopniu ukierunkują ją na specyfikę małych firm. Jednocześnie być może pozwolą na pełniejsze zrozumienie funkcjonowania małych przedsiębiorstw i pomogą zarządzającym małymi firmami w lepszym prowadzeniu działalności przedsiębiorstwa.

Literatura

- Amburgey T.L., Dacin T., *As the Left Foot Follows the Right? The Dynamics of Strategic and Structural Change*, „Academy of Management Journal” 1994, vol. 37, no 6.
- Ansoff I.H., *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985.
- Chandler A.D., *Strategy and Structure. Chapters in the History of the American Enterprises*, MIT Press, Cambridge MA, 1969.
- Ćwik K., Koziński J., *Teoretyczne aspekty zarządzania strategicznego w małych przedsiębiorstwach*, Prace Naukowe AE we Wrocławiu nr 940, AE, Wrocław 2002.
- Dane statystyczne Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości. Źródło: <http://www.parp.gov.pl>.
- Dobson P., Starkey K., *The Strategic Management Blueprint*, Blackwell, Cambridge MA, 1993.
- Hamel G., Prahalad C.K., *Strategy as Stretch and Leverage*, „Harvard Business Review” 1993, vol. 71, iss. 2.
- Harris I.C., Ruefli T.W., *The Strategy/Structure Debate: An Examination of the Performance Implication*, „Journal of Management Studies” 2000, vol. 37, iss. 4.
- Janiuk I., *Strategiczne dostosowanie polskich małych i średnich przedsiębiorstw do konkurencji europejskiej*, Difin, Warszawa 2004.
- Koźmiński A.K., Oblój K., *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*, PWE, Warszawa 1989.
- Krupski R., *Metody i organizacja planowania strategicznego w przedsiębiorstwie*, Ossolineum, Wrocław 1993.
- Marchensay M., *Zarządzanie strategiczne. Geneza i rozwój*, Poltext, Warszawa 1994.
- Mintzberg H., *The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy*, „California Management Review” 1987, vol. 30, iss. 1.
- Mintzberg H., *The Structuring of Organization*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New York 1979.
- Mintzberg H., Quinn J.B., *The Strategy Process. Concepts and Contexts*, Prentice-Hall, London 1992.
- Oblój K., *Koncepcje strategii organizacyjnej*, „Przegląd Organizacji” 1988, nr 11.
- Pierścionek Z., *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa 1996.
- Thompson A.A., Strickland A.J., *Strategic Management: Concepts & Cases*, IRWIN, Burr Ridge 1993.

STRATEGY IN SMALL ENTERPRISES' OPERATING – PRESENTATION OF EMPIRICAL RESEARCH OUTCOME

Summary

The paper presents empirical research of hypothesis, which says, that the majority of small enterprises has strategy. The article includes theoretical background of this hypothesis, as well as methods and results of its empirical verifications.

Krzysztof Ćwik – dr, adiunkt w Katedrze Teorii Organizacji i Zarządzania Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.