

Dobre praktyki wdrażania strategii rozwoju w małych i średnich przedsiębiorstwach

Halina Węgrzyn
Paweł Bołtuć

Wyższa Szkoła Zarządzania
Ochroną Pracy w Katowicach

Abstrakt: Kluczowe czynniki sukcesu, charakterystyczne dla konkretnych branż, są źródłem powodzenia działalności przedsiębiorstwa. W przypadku wdrażania strategii takimi czynnikami stają się pewne dobre praktyki, które mogą przesądzić o sukcesie lub porażce wdrażanej strategii. Duże korporacje charakteryzują się najczęściej złożonymi zespołami odpowiedzialnymi za rozwój programów i projektów, które w rezultacie są przełożeniem strategii na konkretne działania. Zupełnie inaczej funkcjonują małe i średnie przedsiębiorstwa, w których podczas wdrażania strategii nie wykorzystuje się narzędzi służących do zarządzania ryzykiem. W realizowanych projektach sporadycznie funkcjonują zespoły stanowiące komitety sterujące, a zarządzanie strategiczne leży jedynie w kompetencjach najwyższego kierownictwa – zarządu i/lub właścicieli. W takich przypadkach z pomocą przychodzą dobre praktyki. Autorzy artykułu, na podstawie własnych doświadczeń przy opracowywaniu i wdrażaniu strategii w małych i średnich przedsiębiorstwach działających w różnych branżach, podejmują analizę dobrych praktyk, które zapewniają skuteczne i uwieńczone sukcesem wdrożenie strategii. Omówione zostały przykłady przedsiębiorstw, które w swojej działalności zastosowały pewne praktyki biznesowe pozwalające im na mitygację pojawiającego się ryzyka, a tym samym na skuteczne wdrożenie opracowanej strategii.

Słowa kluczowe: kodeks dobrych praktyk, strategia przedsiębiorstwa, konkurencyjność przedsiębiorstwa, małe i średnie przedsiębiorstwa

1. Wprowadzenie

Osiągnięcie sukcesu w zmiennym, a wręcz burzliwym otoczeniu rynkowym wymaga od przedsiębiorców nie tylko dobrego opracowania strategii rozwoju, ale przede wszystkim jej właściwego wdrożenia. Jak zatem postępować, aby trud włożony w sformułowanie strategii nie został zmarnowany? Pomocne mogą być tutaj pewne dobre praktyki, których realizowanie pozwoli firmie skutecznie i z sukcesem wdrożyć strategię rozwoju. Czym jednak są dobre praktyki implementacji strategii rozwoju i czy warto je stosować?

Dobre praktyki definiowane są w różny sposób. Według Krzysztofa Rutkowskiego (2006, s. 3) są to między innymi

Korespondencja: Halina Węgrzyn
Wyższa Szkoła Zarządzania Ochroną
Pracy w Katowicach
ul. Bankowa 8
40-007 Katowice, Poland
Tel. +48 669 417 216
Email: ha.wegrzyn@gmail.com

procedury i działania, które okazały się w praktyce najbardziej efektywne. Mogą to być również procedury i kierunki działań, które pozwalają firmie przewyższyć rezultaty wszystkich konkurentów w danym procesie biznesowym, lub też programy, inicjatywy i działania, które są uważane za przewodnie, a także nadzwyczajne modele do naśladowania przez innych. Stosowanie dobrych praktyk pozwala uzyskać wyznaczone efekty biznesowe w określonym czasie i gwarantuje firmie przewagę konkurencyjną przez pewien okres. Dobre praktyki to ponadto zasady działania i takie projekty, które dają organizacji dobre lub nawet bardzo dobre wyniki. Powinny one spełniać dodatkowe warunki, takie jak: dobre planowanie, autoewaluacja, możliwość implementacji przez inne organizacje oraz etyka działania (Karwińska, Wiktor, 2008, s. 8). Należy zauważyć, że dobre praktyki odnoszą się do działań, które nie są nowe, lecz zostały już przez kogoś sprawdzone i możliwe jest wskazanie zależności pomiędzy tą aktywnością a pozytywnymi rezultatami (Gołaszewska-Kaczan, 2012, s. 357–367).

Przenosząc idee dobrych praktyk na grunt wdrażania strategii rozwoju w małych i średnich przedsiębiorstwach, stwierdza się, że dobre praktyki to:

- komunikacja strategii,
- oparcie strategii na mapie strategii,
- monitorowanie i uczenie się – definiujemy i wdrażamy pomiar realizacji strategii,
- testowanie i dostosowywanie strategii (zmiana),
- przekładanie marzeń właścicieli na realne działania.

Przedstawione powyżej dobre praktyki są podsumowaniem doświadczeń zdobytych przez autorów artykułu w trakcie opracowywania i monitorowania strategii rozwoju dla firm z sektora mikro, małych i średnich przedsiębiorstw w ramach projektu *Planowanie strategiczne w MMŚP*¹. W dalszej części artykułu zaprezentowane zostaną szczegółowo wyżej wymienione dobre praktyki wdrażania strategii rozwoju, które pozwoliły firmom na przełożenie celów strategicznych na codzienne funkcjonowanie, poprawę efektywności działania, mitygację pojawiającego się ryzyka, a w dłuższym okresie mają służyć zwiększeniu wartości rynkowej przedsiębiorstwa.

2. Komunikacja strategii

Wdrożeniu strategii firmy musi służyć dobra komunikacja, która ma na celu zapoznanie pracowników z jej celem i środkami. Dobra komunikacja to przede wszystkim zrozumienie przez pracowników istoty strategii, które przekłada się na motywację do pracy. Wszystkie firmy, w których autorzy artykułu wdrażali strategię, były zachęcane, aby zaraz po jej formalnym przyjęciu zorganizować spotkanie informacyjne (czasami połączone z imprezą), na którym w dosyć obszerny sposób zostałaby zaprezentowana i omówiona dana strategia. Tego rodzaju spotkania powinny odbywać się cyklicznie (np. raz na kwartał). Podczas nich omawia się głównie sukcesy w realizowanych inicjatywach, konstruktywnie przedstawia wnioski w przypadku nieudanych projektów oraz analizuje odchylenia w realizacji mierników umieszczonych w zbilansowanej karcie wyników.

¹ Projekt realizowany w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Działanie 2.1. „Rozwój kadr nowoczesnej gospodarki”. Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego – doradztwo dla ponad 80 firm z sektora MMŚP.

Praktyka autorów pokazuje, że w organizacjach, w których jawnie informuje się o poczynaniach firmy w zakresie strategii oraz osiągniętych wynikach, pracownicy znacznie częściej angażują się w projekty służące realizacji strategii oraz częściej osiągają zakładany rezultat w wyznaczonym czasie. Ponadto przy wdrażaniu strategii należy powołać komitet sterujący (KS) złożony głównie z menedżerów, ale również osób koordynujących programy. W przypadku mikro, małych i średnich przedsiębiorstw (MMŚP) nie ma potrzeby ani uzasadnienia powoływać osobnych komitetów sterujących czy rad programu do nadzoru realizacji poszczególnych projektów i programów. W tego typu firmach zwołuje się z reguły tylko jedno posiedzenie KS w miesiącu, co może być zbieżne z zakończeniem danego miesiąca i uzyskiwaniem na tej podstawie danych finansowych. Częstotliwość zebrań KS powinna być dostosowana przede wszystkim do cyklu, w jakim funkcjonuje dane przedsiębiorstwo, co pozwala menedżerom zareagować odpowiednio wcześniej na dane dotyczące wyników sprzedaży oraz inne kwestie taktyczne. Opinie członków KS na temat pożądanej częstotliwości zebrań były we wdrażanych firmach bardzo różne, ale większość firm faktycznie organizowała dwu- lub trzygodzinne posiedzenia KS raz w miesiącu. Taka częstotliwość pozwala mieć pewność, że strategia nie przestanie być traktowana przez menedżerów w sposób priorytetowy. Posiedzenia KS powinny być obowiązkowe zarówno dla zarządu lub właścicieli, jak i dla pozostałych jego członków. Nie należy wówczas omawiać kwestii operacyjnych, chyba że przekładają się one na wdrożenie strategii. Autorzy zauważyli, że w przypadku firm, w których KS spotykały się regularnie, znacznie częściej dokonywano modyfikacji strategii, co oznacza, iż firmom tym udawało się w porę reagować na pojawiające się sygnały świadczące o niedopasowaniu niektórych inicjatyw do zakładanych w strategii celów. Finałem tego typu działań była zawsze poprawa wskaźników uzyskiwanych w strategicznej karcie wyników.

3. Oparcie strategii na mapie strategii

Graficznym ujęciem celów przedsiębiorstwa jest mapa strategii, która odzwierciedla przełożenie celów operacyjnych na cele strategiczne oraz pokazuje logiczne powiązania między nimi. Mapa strategii jest również sposobem kaskadowania celów strategicznych na cele operacyjne, które powinny wyrażać się w czterech perspektywach:

- finansowej – jak oceniają firmę właściciele?
- klienta – jak postrzegają firmę klienci?
- wewnętrznej perspektywy firmy – co musimy zrobić, aby osiągnąć doskonałe rezultaty?
- innowacji i uczenia się – czy możemy nadal się doskonalić i tworzyć wartość?

W dalszej kolejności można wskazać powiązania między celami operacyjnymi a projektami realizowanymi w celu wdrożenia strategii. Mapa strategii bardzo wzbogaca jej przekaz, porządkuje go i pokazuje, w jaki sposób firma osiąga zdefiniowaną na początku tworzenia strategii wizję. Jest także mapą drogową pokazującą sposób dojścia przez krótko- i średniookresowe cele do celów długoterminowych, czyniąc te ostatnie realnymi. Zmapowanie strategii w sposób przejrzysty obrazuje łańcuch przyczynowo-skutkowy pomiędzy celami strategicznymi. Początkiem takiego łańcucha są zazwyczaj cele finansowe, które firma zamierza osiągnąć na końcu okresu objętego wdrożeniem strategii. Cele finansowe są bezpośrednio

połączone z celami w obszarze lojalności klientów i oferowanych przez firmę propozycji wartości. Następnie cele te przechodzą w cele związane z wewnętrzną perspektywą firmy, czyli ze sferą kluczowych procesów realizowanych w firmie. Na końcu łańcucha celów występują cele strategiczne w perspektywie innowacji i uczenia się, które dotyczą zasobów ludzkich, kultury organizacyjnej i wykorzystywanych technologii.

Z praktyki autorów wynika, że mapa strategii dla małych i średnich przedsiębiorstw powinna zawierać się na jednej stronie i obejmować nie więcej niż 25 celów hasłowych. Zbyt złożone struktury celów w firmach tego typu mogą okazać się za trudne, a wręcz niemożliwe do zarządzania. Ponieważ małe i średnie firmy rzadko decydują się na wprowadzenie zarządzania przez cele (ang. *Management by Objectives* – MBO), które umożliwiłoby im kaskadowanie wyznaczonych w mapie celów, bardzo pomocny może się okazać podział mapy strategii na wątki strategiczne, które łączą poszczególne cele w różnych perspektywach (stanowią pionowy wycinek mapy strategii). Podział mapy strategii na takie wątki niesie z sobą duże korzyści, ponieważ pozwala poszczególnym jednostkom biznesowym (najczęściej działom) przypisać odpowiedzialność za dany wątek i powiązać działania jednostki z ogólnymi celami firmy. Kolejną korzyścią jest to, że pionowe wątki strategiczne zazwyczaj mogą generować korzyści w różnych okresach, co pomaga firmom zarządzać krótko-, średnio- i długofalowymi procesami tworzenia wartości. Koncepcja wątku strategicznego pozwala menedżerom zawnaz planować i zarządzać wszystkimi ważnymi elementami strategii z osobna, zachowując ich spójność.

Wykorzystanie wątków strategicznych nie stoi w sprzeczności z możliwością kaskadowania celów. W jednej z firm z szeroko pojętego sektora przemysłowego, w której autorzy wdrażali strategię, zarząd firmy zdecydował się, aby już w trakcie wdrażania strategii zostało przeprowadzone kaskadowanie celów operacyjnych. Kaskadowanie to odbyło się w dwóch przekrojach: cele operacyjne zostały skaskadowane na poszczególne jednostki biznesowe (działy firmy), a ponadto niezależnie od jednostek biznesowych, natomiast cele operacyjne firmy w perspektywie finansowej oraz klienta zostały skaskadowane na poszczególne rynki, na których operowała firma. Warsztat, na którym opracowano cząstkowe cele dotyczące realizacji celów operacyjnych, uświadomił firmie, że skuteczne egzekwowanie wyznaczonych celów powinno odbywać się za pomocą zarządzania przez cele.

Mapa strategii powinna pokazywać, co chcemy osiągnąć w poszczególnych perspektywach, a także stanowić punkt wyjścia do odpowiedzi na pytanie, jak chcemy to osiągnąć. Dlatego też mapa strategii ma prowadzić do następnego kroku, jakim jest stworzenie portfela inicjatyw, który umożliwi realizację celów zarówno operacyjnych, jak i strategicznych. Z praktyki autorów wynika, że inicjatywy te przybierają postać projektów pogrupowanych w programy, których czas trwania obejmuje cały okres wdrożenia strategii. Cele projektów w małych i średnich przedsiębiorstwach znacznie różnią się od projektów realizowanych w dużych korporacjach. Projekty w tej wielkości przedsiębiorstwach bardzo często sprowadzają się jedynie do wdrożenia normy ISO, opracowania nowej struktury organizacyjnej, organizacji serii szkoleń w danym temacie lub zmapowania i optymalizacji wybranych procesów biznesowych.

4. Monitorowanie i uczenie się – definiowanie i wdrażanie pomiaru realizacji strategii

Po opracowaniu mapy strategii i portfela inicjatyw należy zaprojektować najważniejsze narzędzie monitoringu wdrażania strategii, czyli strategiczną kartę wyników BSC (ang. *balanced scorecard*). Karta ta stanowi miernik efektywności realizowanych celów w okresie wdrażania strategii w rozbiciu na miesiące, kwartały lub dłuższe okresy. Warto tutaj przywołać słynną maksymę twórców strategicznej karty wyników, która mówi, że tylko to, co daje się zmierzyć, jest tym, czym można zarządzać (Kaplan, Norton, 1992, s. 71–79). Dzięki stałemu monitorowaniu strategii menedżerowie mogą sprawdzać, czy podjęte inicjatywy przybliżają firmę do osiągnięcia długookresowych celów. Definiowane mierniki mogą mieć charakter wynikowy, tzn. pozwalają ocenić rezultaty działań już podjętych, lub charakter wyprzedzający, tj. pozwalają ocenić, czy dzisiaj robimy właściwe rzeczy, by osiągnąć sukces w przyszłości. W trakcie realizacji celów i działań zaplanowanych w strategii monitoruje się stopień osiągania założonych wyników poprzez porównanie wartości rzeczywistych z docelowymi wartościami zdefiniowanych mierników i na tej podstawie podejmuje się na bieżąco działania korygujące.

Zbilansowana karta wyników jest odzwierciedleniem celów przedstawionych na mapie strategii, dlatego też wskazane w niej cele operacyjne i mierzące je na przestrzeni czasu wskaźniki są pogrupowane w czterech perspektywach:

- 1) **Perspektywa finansowa** – jest to płaszczyzna wynikowa, bowiem związki przyczynowo-skutkowe z pozostałymi trzema perspektywami określają wymiar finansowy. Identyfikowane są tu w przypadku firm z sektora MMŚP wskaźniki kreujące wartość, odnoszące się do maksymalizacji przychodów i zysków czy też rentowności, np. osiągnięty zwrot na kapitale i majątku (ROE, ROA). Bardzo często spotykane są również mierniki ilościowe, np. ilość sprzedanych maszyn, ilość podpisanych umów. W zrealizowanych przez autorów wdrożeniach w firmach zabrakło bardziej zaawansowanych mierników, takich jak EVA (ekonomiczna wartość dodana), CFROI (gotówkowy zwrot z inwestycji) czy SVA (wartość dodana dla właścicieli). Oznacza to, że większość firm z sektora MMŚP nie jest jeszcze gotowa do stosowania zaawansowanych mierników dotyczących szacowania wartości. BSC określa w perspektywie finansowej metody i sposoby pomiaru długookresowych elementów ekonomicznych firmy, które zapewnią jej trwałość działalności.
- 2) **Perspektywa klienta** – jest to perspektywa, w której należy dokonać pełnej oceny klienta, definiując odpowiednie segmenty, sylwetkę klienta oraz rynki klientów. Wskaźniki te muszą uwzględniać wartość oferowaną klientowi, która odróżnia firmę od konkurencji. Bardzo często spotykanymi wskaźnikami są tutaj: liczba reklamacji, terminowość dostaw, oceny uzyskiwane w ankietach przeprowadzanych wśród klientów, postrzeganie marki czy ilość wejść na stronę internetową firmy lub profilu na portalach społecznościowych.
- 3) **Perspektywa procesów wewnętrznych** – w tej płaszczyźnie wskaźniki odnoszą się do krytycznych działań i procesów odgrywających szczególną rolę w tworzeniu przewagi konkurencyjnej. W tej perspektywie uwzględnia się cele i mier-

niki związane z doskonaleniem procesów, które są niezbędne do spełnienia obietnic dawanych klientom. Najczęściej wykorzystywanymi wskaźnikami we wdrażanych strategiach są tutaj: wskaźniki rotacji i cyklu należności, zapasów i zobowiązań, liczba oferowanych produktów, rotacja pracowników czy udział kosztów zmiennych i stałych w kosztach ogółem.

- 4) **Perspektywa innowacji i uczenia się** – ta płaszczyzna umożliwia pomiar kapitału tkwiącego w organizacji. Ponadto wskaźniki w tej perspektywie pozwalają mierzyć zadowolenie pracowników. Cele i służące do ich pomiaru wskaźniki odnoszą się do personelu, systemów zarządzania, systemów komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej oraz poziomu motywowania personelu. W praktyce MMŚP najczęściej wykorzystywanymi wskaźnikami są: liczba dni szkoleniowych na jednego pracownika, relacja wydatków na szkolenia do przychodów ogółem, liczba dni absencji w pracy, wyniki ankiet postrzegania firmy przez pracowników.

Zazwyczaj w firmach, w których nie przykładano wystarczająco dużej wagi do regularnego monitorowania strategii, nie były widoczne żadne trwałe oznaki poprawy sytuacji w żadnej z czterech perspektyw. W jednej z firm, która działa w sektorze logistycznym, osoby odpowiedzialne za operacyjne wdrażanie strategii bardzo dbały o realizację projektów, które toczyły się bez znaczących opóźnień. Ponadto regularnie odbywały się posiedzenia komitetu sterującego odpowiedzialnego za wdrożenie strategii. Niestety osoby zaangażowane we wdrożenie, w tym dyrektor zarządzający, nie wiedziały nawet, jakie są wyniki finansowe firmy po każdym kwartale, mimo że były to wskaźniki zawarte w BSC w perspektywie finansowej. Okazało się, że znajomość tego wyniku tylko przez dział finansowo-księgowy, który z kolei nie był bezpośrednio zaangażowany we wdrożenie strategii, nie przyczynia się do poprawy wyniku finansowego, który był ujemny. Wskazywało to, że realizowane programy strategiczne prawdopodobnie nie sprzyjały osiągnięciu celów firmy pomimo terminowej realizacji większości projektów.

Pomiar realizacji strategii w zbilansowanej karcie wyników ma również funkcję motywującą oraz pozwala odpowiednio wcześniej korygować podejmowane inicjatywy. Mierniki strategii dają jasny sygnał pracownikom, na które aspekty działania firma zwraca szczególną uwagę i które są najistotniejsze z punktu widzenia ich pracy.

5. Testowanie i dostosowywanie strategii (zmiana)

W wyniku analizy uzyskiwanych rezultatów należy weryfikować założenia leżące u podstaw strategii, które w toku jej realizacji mogły się zdezaktualizować. W tym przypadku trzeba dokonać ponownej i dokładnej analizy otoczenia i potencjału oraz wprowadzić na jej podstawie stosowne zmiany do strategii – zdecydować, czy wystarczy jedynie nieznacznie przedefiniować niektóre projekty, czy też potrzebna jest dogłębna transformacja całej strategii. Podczas każdej iteracji weryfikacji strategii w pierwszej kolejności należy przyrzeć się podstawom ekonomicznym. W tym celu należałoby przejrzeć zestawienia oparte na analizie kosztów metodą ABC (o ile jest stosowana w firmie), które pokazują, jakie zyski lub straty przynoszą poszczególne segmenty rynku, linie produktowe bądź kluczowi klienci. Jeśli na podstawie wewnętrznych analiz otoczenia konkurencyjnego i pojawiających się nowych koncepcji strategicznych firma postanawia dokonać zmian w strategii, trzeba pamiętać, że

każda zmiana pociąga za sobą również konieczność modyfikacji mapy strategii i zbilansowanej karty wyników. Ten krok uruchamia z kolei modyfikację w zakresie celów ilościowych, nowych inicjatyw, nowych wskaźników, planów finansowych itd.

Firma z branży budownictwa przemysłowego, w której autorzy wdrażali strategię, znacząco zwiększała wartości podpisanych kontraktów, jednak nie przekładało się to na osiągane zyski. Bardzo szybko zorientowano się, że wzmożona konkurencja wśród podwykonawców (firma uczestniczyła w tych kontraktach w charakterze podwykonawcy) spowodowała istotny spadek marż na rynku. Firma z kolei nie posiadała odpowiednich aktywów, aby móc uczestniczyć w konkursach i przetargach jako generalny wykonawca, co pozwoliłoby generować wysokie przychody i uzyskać znacznie większe marże. W tym celu, w ramach strategii, opracowano nowy projekt, który polegał na zawarciu aliansów strategicznych, tak aby firma mogła zawiązać konsorcjum i starać się o kontrakty, występując obok innych firm w charakterze generalnego wykonawcy.

Kolejna firma, opracowując strategię, bardzo chciała usankcjonować swoje dotychczasowe działania – rozwój jednego z systemów wspierających pomiar zużycia energii, który w momencie przyjęcia strategii przybrał postać projektu zapisanego w oficjalnie przyjętym dokumencie strategii. Niestety, jeszcze na etapie trwania projektu okazało się, że zastosowana w systemie technologia jest przestarzała i nowo powstający produkt od samego początku był skazany na niepowodzenie. Dostyć szybko firma zdecydowała się na zaniechanie realizacji tego projektu i aby w przyszłości stać się innowacyjną, stworzyła jednostkę działającą na zasadzie inkubatora lub quasi-funduszu *venture capital*, która miała wspierać tego rodzaju projekty kapitałowo, czerpiąc korzyści z ich komercjalizacji.

6. Przekładanie marzeń właścicieli na realne działania

Strategia jest często wyrazem marzeń właścicieli lub menedżerów firmy. Nie ma w tym nic złego, pod warunkiem że marzenia te przekładają się na konkretne i realne działania oraz służące ich pomiarowi wskaźniki. Przedsiębiorstwa odnoszące największy sukces na rynku to organizacje wizjonerskie, które z dumą myślą o przyszłości, kreując przy tym wzniosłe plany.

W jednej z firm z branży maszyn przemysłowych, w której wdrażano strategię, zarząd nigdy nie ukrywał swoich dalekosiężnych planów i jasno informował, że w ciągu kilku lat ich przedsiębiorstwo znajdzie się wśród czołowych producentów tego rodzaju maszyn w Europie. Dlatego jednym ze wskaźników w zbilansowanej karcie wyników była obecność (mierzona jako sprzedaż co najmniej kilku maszyn w danym kraju) na zagranicznych rynkach – jednym lub dwóch w ciągu pół roku. I rzeczywiście, firmie w każdym z badanych w BSC okresach udawało się uzyskać planowane wskaźniki w zakresie obecności na zagranicznych rynkach. Organizacja z każdym kwartałem zwiększała produkcję i sprzedaż do tego stopnia, że w toku wdrażania strategii wszyscy pracownicy wiedzieli, iż rozbudowa istniejącej fabryki jest nieunikniona.

W innej z kolei firmie z sektora logistycznego (usługi spedycji) właściciele organizacji bardzo sceptycznie podchodzili do wskazanych w strategii projektów, ciągle przekładając ich termin rozpoczęcia i tłumacząc się trudną sytuacją na rynku oraz kłopotami z płynnością finansową. Wyraźnie widoczny był brak zrozumienia, że wszelkie inicjatywy, których także byli autorami, mają na celu podźwignięcie przedsiębiorstwa i znalezienie takiego modelu

biznesowego, który zapewniłby im odpowiednie miejsce na faktycznie niełatwym do konkurowania rynku. Niestety myślenie krótkookresowe spowodowało, że firma nie potrafiła przewidywać bieżących problemów i w konsekwencji zgłosiła upadłość.

7. Podsumowanie

Opisane powyżej dobre praktyki postępowania w trakcie implementacji strategii rozwoju w małych i średnich przedsiębiorstwach powinny być realizowane w sposób ciągły i spójny. Stanowią one zbiór dobrych zasad, na które warto zwrócić uwagę podczas implementacji strategii po to, aby jak najlepiej zagospodarować włożone zaangażowanie i czas oraz osiągnąć sukces biznesowy wynikający z realizacji strategii. W przedsiębiorstwach, które opierają swoje działania na ciągłym doskonaleniu i stale poszukują rozwiązań mających na celu uzyskanie jeszcze lepszej efektywności, określone dobre praktyki będą cały czas ewoluować (Rutkowski, 2006, s. 3). Na rynku funkcjonuje wiele firm, które biernie i bezmyślnie wdrażają dobre praktyki, zwłaszcza te stosowane przez liderów rynku. Należy jednak pamiętać, że takie postępowanie pozwala jedynie dogonić rywali rynkowych, ale nie doprowadzi firmy do pozycji lidera. Organizacja, żeby być zwycięzcą na rynku, musi przede wszystkim bacznie obserwować otoczenie i wymyślać coraz nowsze dobre praktyki. Te nowe praktyki to innowacje. Właściciele czy menedżerowie powinni zatem ciągle wyobrażać sobie, jak będzie wyglądać przyszłość, dostrzegać pojawiające się szanse i budować potencjał pozwalający na ich wykorzystanie, tak jak robił to Steve Jobs z firmy Apple (Prahalać, 2011).

Bibliografia

- Gołaszewska-Kaczan, U. (2012). Najlepsze praktyki w zarządzaniu zasobami ludzkimi według badań Instytutu CRF. *Zarządzanie i Finanse*, 1(3), 357–367.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P. (1992). The Balance Scorecard-Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, January–February, 71–79.
- Karwińska, A., Wiktor, D. (2008). *Przedsiębiorczość i korzyści społeczne: identyfikacja dobrych praktyk w ekonomii społecznej*. *Ekonomia Społeczna Teksty*, nr 6. Kraków: Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Prahalać, C.K. (2011). Najlepsze praktyki są dobre do czasu. *Harvard Business Review*, 96 [online, dostęp: 2014-04-30]. Dostępny w Internecie: <http://www.hbrp.pl/biblioteka/art.php?id=4266&t=najlepsze-praktyki-sa-dobre-do-czasu>.
- Rutkowski, K. (2006). Zrozumieć fenomen najlepszych praktyk w logistyce i zarządzaniu łańcuchem dostaw. Europejskie wyzwania projektu BestLog. *Gospodarka Materialowa i Logistyka*, 12, 3–4.

Good practice in introducing development strategies in small and medium enterprises

Abstract: The key success factors, characteristic of particular industries, are the source of success for the company's activity. In case of strategy introduction some

good practices become such factors which can determine the success or the failure of the introduced strategy. Huge corporations are most often characterised

by complex teams responsible for the development of programmes and projects which translate the strategy to specific activities. Small and medium companies, in which no risk management tools are used during strategy implementation, operate in a totally different way. In implemented projects steering committees operate occasionally and strategic management belongs exclusively to the competencies of the highest level managers—the management board and/or the owners. In such cases good practices come to assistance. The authors

of this article, based on their own experiences in preparing and introducing strategies in small and medium companies operating in various sectors, analyze good practices which provide efficient and successful strategy introduction. Examples of companies which introduced some business practices in their activities, which allowed mitigation of rising risks and at the same time successful introduction of prepared strategy, have been reviewed.

Key words: code of good practice, enterprise strategy, enterprise competitiveness, small and medium enterprises
