

dr Krzysztof Grochowski¹

mgr inż. Daniel Zwierzchowski²

Uniwersytet Technologiczno-Przyrodniczy w Bydgoszczy

Wpływ wiedzy menedżerów na zakres implementacji zarządzania strategicznego w sektorze MSP na przykładzie przedsiębiorstw usług transportowych

The impact of managers' knowledge on the scope
of the implementation of strategic management in the SME
– companies transport services example

Streszczenie: Współcześni menedżerowie zarządzający przedsiębiorstwami muszą zacząć podejmować działania w wymiarze strategicznym, mając na celu rozwiązywanie problemów przesądających o istnieniu na rynku. Oznacza to, iż przedsiębiorcy powinni tworzyć własne, a zarazem niepowtarzalne koncepcje działania, biorąc pod uwagę teraźniejsze i przyszłe zmiany otoczenia. Aktualna wiedza o zakresie stosowania w praktyce metod i procedur zarządzania strategicznego jest nadal skromna, głównie w przedsiębiorstwach sektora MSP. Jedną z przyczyn postawionej tak tezy jest to, iż zarządzanie strategiczne powstało i ewoluowało w odpowiedzi na zapotrzebowanie dużych przedsiębiorstw.

Słowa kluczowe: usługi transportowe, zarządzanie strategiczne, małe i średnie przedsiębiorstwa

Abstract: Modern managers who are managing businesses must begin to take action on the strategic dimension, with the aim of solving the problems of the existence of the market. This means that entrepreneurs need to create their own unique concepts at the same time taking into account the present and future environmental change. Current knowledge about the application in practice methods and procedures of strategic management is still limited, especially in the SME sector. One of the reasons for that thesis is that strategic management arose and evolved in response to the needs of large enterprises.

Keywords: transport services, strategic management, small and medium enterprises

Wstęp

Problematyka podjęta w niniejszej pracy należy do aktualnych i ważnych w warunkach współczesnej konkurencji. Analiza takich warunków ma duże znaczenie nie tylko przy formułowaniu strategii przedsiębiorstwa, lecz także dla

¹ Adres do korespondencji: Uniwersytet Technologiczno-Przyrodniczy w Bydgoszczy, Wydział Zarządzania, ul. Fordońska 430, 85-790 Bydgoszcz, e-mail: k.grochowski@utp.edu.pl

² Adres do korespondencji: Uniwersytet Technologiczno-Przyrodniczy w Bydgoszczy, Wydział Zarządzania, ul. Fordońska 430, 85-790 Bydgoszcz, e-mail: d.zwierzchowski@utp.edu.pl

finansów przedsiębiorstwa, marketingu i wielu innych obszarów³. Występujące w ostatnich latach intensywne zmiany gospodarcze na polskim rynku stanowią podstawę do coraz większych wyzwań dla stabilnego rozwoju i funkcjonowania przedsiębiorstw. Zmiany takie są coraz trudniej przewidywalne, co stwarza problem w określaniu ich charakteru, tempa i momentu występowania oraz wskazania powiązań z realizowanymi procesami przedsiębiorstwa. Chcąc funkcjonować w warunkach niepewności i stałego podejmowania ryzyka, menedżerowie zarządzający przedsiębiorstwami muszą zacząć podejmować działania w wymiarze strategicznym, mając na celu rozwiązywanie problemów przesądzających o istnieniu na rynku⁴.

W oparciu o przeprowadzone badania wśród małych i średnich przedsiębiorstw usług transportowych podjęto próbę identyfikacji głównych przyczyn utrudniających praktykę zarządzania strategicznego. Podając ocenie stan wiedzy właścicieli o zarządzaniu strategicznym, szukano odpowiedzi na pytanie: Jakie działania strategiczne są realizowane w analizowanych przedsiębiorstwach? Wartością dodaną przeprowadzonych analiz będzie wskazanie korzyści z wdrożenia zarządzania strategicznego w małych i średnich przedsiębiorstwach.

Metodyka badań

Podstawowymi źródłami analizowanych informacji w wyżej wskazanym temacie są: wyniki badania ankietowego, wywiad pogłębiony oraz oceny ekspertów. Badaniom ankietowym poddane zostały przedsiębiorstwa usług transportowych rozproszone w północnej części Polski (województwo kujawsko-pomorskie oraz województwa sąsiadujące). Było to 560 przedsiębiorstw zrzeszonych w Kujawsko-Pomorskim Stowarzyszeniu Przewoźników Międzynarodowych, co stanowiło badaną populację. Wszystkie zrzeszone przedsiębiorstwa to podmioty należące do sektora MSP. Ostateczną liczebność próby ustalono na poziomie 400 przedsiębiorstw transportowych sektora MSP, czyli taką, do których możliwy był dostęp z kwestionariuszem ankiety. Zwrot wypełnionych ankiet wystąpił na poziomie 121 kwestionariuszy, co stanowiło próbę pobraną. Wypowiedzi w nich uzyskane stanowiły podstawę opracowania wyników badań.

Dobór próby 400 przedsiębiorstw transportowych sektora MSP wykonano za pomocą jednej z metod nielosowych, tj. metody doboru kwotowego. Badaną populację podzielono na dwie warstwy: działalność przedsiębiorstw czynną oraz działalność przedsiębiorstw bierną. Do pierwszej warstwy zaliczono 400 przedsiębiorstw, co stanowi 71,4% badanej populacji. Natomiast do drugiej warstwy zakwalifikowano 160 przedsiębiorstw, co stanowi 28,6% badanej populacji. Zastosowano nielosową metodę doboru próby badawczej, ponieważ badaniom została poddana konkretna grupa, charakteryzująca się dokładnie określonymi cechami, np. określona branża (transport samochodowy), liczba pojazdów, wielkość przedsiębiorstwa.

³ M.E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, MT Biznes, Warszawa 2010, s. 11-20.

⁴ K. Grochowski, D. Zwierzchowski, *Wykorzystanie narzędzia data mining w nadawaniu rang instrumentom konkurowania przedsiębiorstw usług transportowych sektora MSP*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego „Studia Informatica” 2015, nr 38, s. 37-47.

W oparciu o kwestionariusz wywiadu pogłębionego standaryzowanego uzupełniono i poszerzono wiedzę uzyskaną z badania ankietowego. Indywidualny wywiad pogłębiony przeprowadzono z właścicielami 10 przedsiębiorstw sektora MSP branży usług transportowych. Były to te same przedsiębiorstwa, w których wcześniej wykonano badanie ankietowe.

Z kolei zastosowanie metody ocen ekspertów pozwoliło na określenie długoterminowej ewolucji implementacji zarządzania strategicznego w małych i średnich przedsiębiorstwach w przyszłości, wykorzystując w badaniach obecny i przyszły stan wiedzy menedżerów w tym zakresie. Grupa ekspertów przyczyniła się również do oceny przydatności zarządzania strategicznego w badanych przedsiębiorstwach. W badaniu uczestniczył zespół złożony z dwunastu ekspertów. Należeli do nich przedstawiciele uczelni i instytutów naukowo-badawczych oraz instytucji otoczenia biznesu.

Działania strategiczne w analizowanych przedsiębiorstwach usług transportowych wynikające z obecnego stanu wiedzy właścicieli

W latach 90. w centrum uwagi znalazły się dwie podstawowe koncepcje: rdzeń umiejętności i konkurowanie na podstawie zdolności. W szkole zasobowej zarządzania przedsiębiorstwo określa się jako podmiot składający się z różnorodnych zasobów i kompetencji odróżniających go od konkurentów, co stanowi źródło przewagi konkurencyjnej. Jednak aby zasoby i kompetencje stały się faktycznym źródłem przewagi konkurencyjnej, powinny być: cenne, rzadkie, trudne do imitacji i dobrze zorganizowane⁵. W analizowanym przypadku są to kompetencje właścicieli przedsiębiorstw sektora MSP z zakresu procesu zarządzania strategicznego⁶.

Dla analizowanych przedsiębiorstw usług transportowych można postawić następującą tezę: istnieje niski poziom znajomości metod i procedur zarządzania strategicznego przez kadrę kierowniczą małych i średnich przedsiębiorstw. Na podstawie zebranych danych można wnioskować, iż działania procesu zarządzania w analizowanych przedsiębiorstwach, oznaczone siłą wpływu „0”, w większości przypadków nie mają znaczenia w kierowaniu firmą (tabela 1). Do tych działań zaliczono: delegowanie obszarów i uprawnień innym pracownikom (39,67%) oraz planowanie długookresowe (36,36%). Brak tych działań w procesie zarządzania świadczy o niskim poziomie świadomości a zarazem braku wiedzy o zarządzaniu strategicznym.

⁵ M. Zastempowski, *Instrumenty konkurowania stosowane przez MSP w dobie kryzysu finansowego*, [w:] *Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Zachowania podmiotów na konkurencyjnym rynku*, G. Rosa, A. Smalec, L. Gracj (red.), Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 595 „Ekonomiczne Problemy Usług” 2010, nr 55, s. 145-152.

⁶ S. Flaszewska, A. Zakrzewska-Bielawska, *Organizacja z perspektywy zasobów - ewolucja w podejściu zasobowym*, [w:] *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*, A. Adamik (red.), Oficyna a Wolters Kluwer, Warszawa 2013, s. 222-254.

Tab. 1. Czynności stanowiące proces zarządzania w przedsiębiorstwach usług transportowych sektora MSP

Lp.	Rodzaj czynności	Liczba wskazań oraz siła wpływu wariantów odpowiedzi								Dominująca siła wpływu	Średnia ważona
		0	%*	1	%*	2	%*	3	%*		
1.	Analiza kosztów	1	0,83	1	0,83	20	16,53	99	81,82	3	2,79
2.	Analiza wskaźnikowa (finansowa)	2	1,65	13	10,74	57	47,11	49	40,50	2	2,26
3.	Określenie głównego kierunku, do którego zamierza firma	6	4,96	14	11,57	63	52,07	38	31,40	2	2,10
4.	Planowanie krótkookresowe (bieżące)	3	2,48	12	9,92	80	66,12	26	21,49	2	2,07
5.	Koordynacja działań i zasobów firmy	10	8,26	32	26,45	60	49,59	19	15,70	2	1,73
6.	Motywowanie pracowników	6	4,96	52	42,98	50	41,32	13	10,74	1	1,58
7.	Porównywanie rzeczywistych wyników z planowanymi	0	0,00	74	61,16	25	20,66	22	18,18	1	1,57
8.	Kontrola realizacji celów	5	4,13	74	61,16	19	15,70	23	19,01	1	1,50
9.	Analiza otoczenia (szans i zagrożenia)	14	11,57	76	62,81	20	16,53	11	9,09	1	1,23
10.	Delegowanie obszarów i uprawnień innym pracownikom	48	39,67	16	13,22	43	35,54	14	11,57	0	1,19
11.	Ustalanie potencjalnych sfer przewagi konkurencyjnej	31	25,62	53	43,80	26	21,49	11	9,09	1	1,14
12.	Planowanie długookresowe (strategiczne)	44	36,36	39	32,23	18	14,88	20	16,53	0	1,12
13.	Projektowanie stanowisk pracy	47	38,84	46	38,02	23	19,01	5	4,13	1	0,88

0 - bez znaczenia; 1 - mało istotne; 2 - istotne; 3 - kluczowe znaczenie

%* - udział procentowy w próbie (100% = 121)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych w 2013 roku

Kolejnym wnioskiem potwierdzającym wcześniej postawioną tezę, jest małe skupienie przedsiębiorców na wykonywaniu takich czynności jak: analiza otoczenia, kontrola realizacji celów, porównywanie rzeczywistych wyników z planowanymi. Jedyny wyraźny przejaw zarządzania strategicznego to określanie przez właścicieli badanych przedsiębiorstw głównego kierunku, do którego zmierza firma, ale ta jedna czynność to zdecydowanie za mało.

O niskiej świadomości stosowania zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwach sektora MSP branży TSL świadczą również brak jednoznacznego interpretowania działań strategicznych, jak i określenia znaczenia poszczególnych czynności w zarządzaniu strategicznym. Na rysunku 1 dokonano pogrupowania tych czynności według hierarchii ważności, wykorzystując mechanizm średniej ważonej wyliczonej wg wzoru. Warto również dodać informację, iż jest to wyobrażenie właścicieli badanych przedsiębiorstw o funkcjonowaniu zarządzania strategicznego.

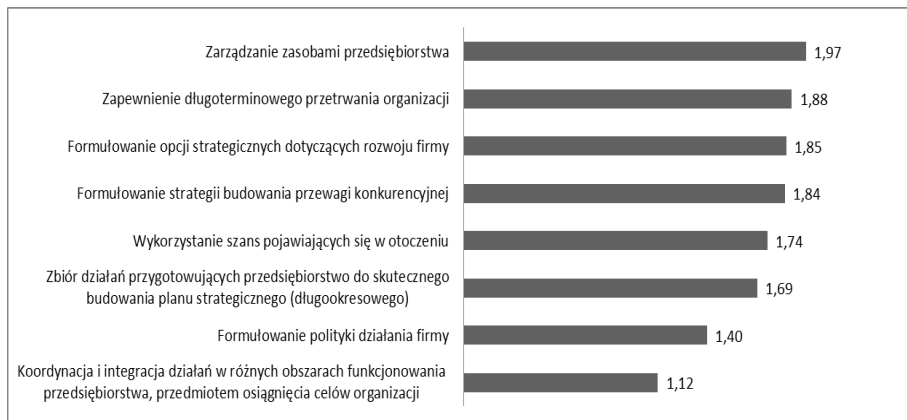
$$x_w = \frac{L_{w1} * x_1 + L_{w2} * x_2 + L_{wn} * x_n}{W_p}$$

x_w - średnia ważona

L_{wn} - liczba wskazań dla konkretnej skali oceny

x_n - skala oceny, np. 0,1,2,3

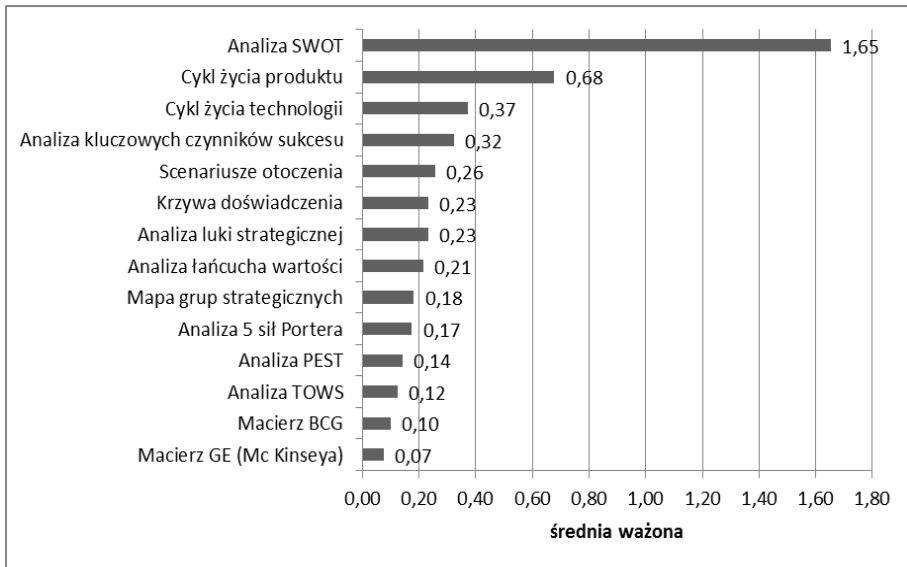
W_p - wielkość próby badawczej (w analizowanym przypadku 121 przedsiębiorstw)



Rys. 1. Znaczenie zarządzania strategicznego dla właścicieli badanych przedsiębiorstw
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych w 2013 roku

Czynnością przyjmującą najwyższą średnią ważoną jest „zarządzanie zasobami przedsiębiorstwa”. W analizowanym przypadku zarządzanie zasobami sprowadza się jedynie do inwentaryzacji stanu zasobów. Niestety, brak jasno sprecyzowanych strategii działania w długim okresie nie pozwala na realizację głównego celu zarządzania zasobami przedsiębiorstwa. Celem tym jest powiązanie mechanizmów alokacji zasobów z realizowanymi strategiami. Z kolei brak takiego przesłania nie upoważnia właścicieli analizowanych przedsiębiorstw do włączenia czynności „zarządzania zasobami przedsiębiorstwa” do procesu zarządzania strategicznego. Szczególną uwagę właścicieli powinny być objęte zasoby niematerialne. Nic tak nie odróżnia organizacji od innych jej podobnych na rynku, jak zestaw unikalnych umiejętności i aktywów. Z kolei do czynności, która została najniżej oceniona, zaliczono „koordynację i integrację działań w różnych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa przedmiotem osiągnięcia celów organizacji”. Oznacza to, że w większości analizowanych przedsiębiorstw nie występuje proces integracji obszarów działalności w jeden zintegrowany system, co utrudnia efektywną realizację celów.

Równie mocnym argumentem potwierdzającym tezę, iż istnieje niski poziom znajomości metod i procedur zarządzania strategicznego przez kadrę kierowniczą małych i średnich przedsiębiorstw, jest niski stopień wykorzystywania narzędzi analizy strategicznej; rysunek 2 prezentuje taką sytuację.



Rys. 2. Stopień wykorzystania narzędzi analizy strategicznej w badanych przedsiębiorstwach

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych w 2013 roku

Mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa muszą dziś podjąć trud implementacji analiz strategicznych po to, by uzyskać podstawy bardziej racjonalnych wyborów strategicznych. Szansą na to może być uczestnictwo w darmowych szkoleniach dla kierujących firmami sektora MSP, które mogłyby przekonać przedsiębiorców do korzyści płynących z formułowania misji, wizji, celów, strategii oraz informować o sposobie ich tworzenia. Ważne również jest zapewnienie przedsiębiorcom, że stosowanie zarządzania strategicznego w firmie nie musi być kosztowne, nie ma potrzeby angażowania specjalnego zespołu i wielkich środków finansowych. Analiza strategiczna powinna pomóc w znalezieniu odpowiedzi na pytanie: jak określać strategię rozwoju i konkurencji w ramach danego sektora działalności. Z liczego zestawu metod i narzędzi analizy strategicznej należy wybrać te, które dostarczą niezbędnych informacji, a równocześnie są proste i nie wymagają profesjonalnego przygotowania osób posługujących się nimi⁷.

Ocena przydatności zarządzania strategicznego w badanych przedsiębiorstwach

Organizacje, którym zależy na stałym zwiększaniu wydajności realizacji określonych celów, powinny koncentrować się głównie na realizacji strategii. Przesłanką do takiego funkcjonowania jest podstawowa i ujednolicona wiedza z zakresu zarządzania strategicznego. Ponadto menedżerowie powinni szukać

⁷ I. Dudzik-Lewicka, *Koncepcja zarządzania strategicznego w małym przedsiębiorstwie*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 752, „Ekonomiczne Problemy Usług” 2013, nr 102, s. 40-48.

wzorców w tym zakresie, np. firm tak działających bądź też ekspertów. Należy również pamiętać, że za zakres wdrożenia filozofii zarządzania strategicznego odpowiedzialni są właściciele oraz pracownicy, którzy wykonują czynności stanowiące proces zarządzania strategicznego⁸.

Tab. 2. Czynności stanowiące proces zarządzania

Kluczowe znaczenie	Istotne	Mało istotne	Bez znaczenia
<ul style="list-style-type: none"> • analiza kosztów 	<ul style="list-style-type: none"> • analiza finansowa, • określenie głównego kierunku, do którego zmierza firma • planowanie krótkookresowe • koordynacja działań i zasobów firmy 	<ul style="list-style-type: none"> • motywowanie pracowników • porównywanie wyników rzeczywistych z planowanymi • kontrola realizacji celów • analiza otoczenia, • ustalenie potencjalnych sfer przewagi konkurencyjnej • projektowanie stanowisk pracy 	<ul style="list-style-type: none"> • delegowanie obszarów i uprawnień innym pracownikom • planowanie długookresowe

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych w 2013 roku

Z trzynastu zaproponowanych czynności stanowiących proces zarządzania, właściciele przedsiębiorstw usług transportowych na pierwszym miejscu wskazali analizę kosztów. W 81,82% próby 121 przedsiębiorstw właściciele uznali, iż właśnie ta czynność ma kluczowe znaczenie dla funkcjonowania firmy. W grupie istotnych czynności wyłoniono cztery pozycje: planowanie krótkookresowe (66,12%), określenie głównego kierunku, do którego zmierza firma (52,07%), koordynacja działań i zasobów firmy (49,59%), analiza finansowa (47,11%). Pozostałe czynności procesu zarządzania właściciele badanych przedsiębiorstw traktują jako mało istotne bądź bez znaczenia. Prezentowane w tabeli 2 czynności procesu zarządzania stanowią jednocześnie ocenę przydatności zarządzania strategicznego. Do działań mało istotnych (mało przydatnych) w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwem właściciele zaliczyli: analizę otoczenia, kontrolę realizacji celów, porównywanie rzeczywistych wyników z planowanymi, ustalanie potencjalnych sfer przewagi konkurencyjnej. Czynności procesu zarządzania w analizowanych przedsiębiorstwach oznaczone siłą wpływu „0” w większości przypadków nie mają znaczenia w kierowaniu firmą. Do tych czynności zaliczono: delegowanie obszarów i uprawnień innym pracownikom oraz planowanie długookresowe (strategiczne). Są to czynności, które jednocześnie stanowią proces zarządzania strategicznego. Sytuacja taka świadczy o niskim poziomie świadomości potrzeby zarządzania strategicznie w analizowanych przedsiębiorstwach. Jedynym wyraźnym przejawem zarządzania strategicznego jest określanie przez właścicieli badanych przedsiębiorstw głównego kierunku, do którego zmierza firma, ale ta jedna czynność to zdecydowanie za mało. Z prezentowanych danych wynika, iż właściciele analizowanych przedsię-

⁸ R.S. Kaplan, D.P. Norton, G. Sher, *The office of strategy management*, Harvard Business Review, Oct 2005, Vol. 83, Issue 10.

biorstw przyjęli model zarządzania opierający się głównie na danych *ex post*, a ich perspektywa czasowa działania to krótki okres, tj. zarządzanie operacyjne.

Dzięki przeprowadzonym badaniom: ankietowym i ocenom ekspertów, dokonano identyfikacji problemów (potrzeb) dotyczących zarządzania w przedsiębiorstwach usług transportowych sektora MSP. Do kluczowych problemów badane firmy zaliczyły: jak maksymalizować zysk przedsiębiorstwa (83,47% badanej próby) oraz jak minimalizować koszty w przedsiębiorstwie (71,07% badanej próby). Podniesienie wymienionych problemów do rangi kluczowego znaczenia wywołane zostało przekonaniem, iż analiza finansowa oraz analiza kosztów są działaniami najważniejszymi w skutecznym kierowaniu przedsiębiorstwem. Pierwszą przyczyną umieszczenia problemów dotyczących wprost procesów zarządzania, a przede wszystkim zarządzania strategicznego, w grupie mało ważnych, spowodowane było przede wszystkim brakiem wiedzy o przełożeniu wykonywanych działań zarządczych na poziom zysku i wysokość kosztów. Drugą przyczyną takiego stanu rzeczy jest brak odpowiedniego instrumentarium zarządzania przystosowanego do charakterystyki małych i średnich firm. Wreszcie trzecią przyczyną jest brak współpracy przedsiębiorstw z instytucjami czy też specjalistami w zakresie zarządzania na poziomie strategicznym i operacyjnym.

Potrzeby związane wprost z procesem zarządzania strategicznego w analizowanych przedsiębiorstwach zawrzeć można w podanych poniżej pytaniach:

- W jaki sposób uzyskać właściwą pozycję rynkową?
- Jak uzyskać przewagę konkurencyjną?
- Jak najlepiej wykorzystać posiadane zasoby w przedsiębiorstwie?
- Jak przełożyć cele na działania?
- Jak motywować pracowników?
- Jak zaplanować realizację celów i działań?

Brak szczególnego zainteresowania rozwiązywaniem powyższych problemów w analizowanych przedsiębiorstwach może sprawić, że przedsiębiorcy przyczynią się do obniżenia poziomu konkurencji.

Uwarunkowania utrudniające i sprzyjające praktyce zarządzania strategicznego w badanych przedsiębiorstwach

Zamieszczone w tabeli 3 wyniki przedstawiają poglądy przedsiębiorców na temat sytuacji występujących wewnątrz firmy, które to mogą sprzyjać bądź utrudniać praktykę zarządzania strategicznego. Analiza poszczególnych zjawisk przez przedstawicieli branży usług transportowych wypadła zaskakująco pozytywnie. Respondenci bowiem, poza dwoma okolicznościami, nie traktowali ich jako czynników wywierających negatywny wpływ na proces wdrażania rozwiązań zarządzania strategicznego. Do kluczowych okoliczności, które mogą sprzyjać praktyce zarządzania strategicznego, właściciele firm transportowych zaliczyli m.in. aktywność przedsiębiorstwa wobec klientów, przemysłany zakres ofert świadczonych usług, wysoki poziom wykorzystania potencjału organizacji. Wszystkie te czynniki mogą silnie oddziaływać na funkcjonowanie badanych przedsiębiorstw. W próbach wdrożenia rozwiązań zarządzania strategicznego w małych i średnich przedsiębiorstwach zdecydowanie może pomóc dostęp do

zasobów i ich alokacji. Takie spojrzenie reprezentuje 112 przedsiębiorstw na 121 stanowiących próbę badawczą. Właściciele jednostek świadczących usługi transportowe coraz częściej zwracają uwagę na istotę znaczenia zasobów ludzkich wraz z ich umiejętnościami, kwalifikacjami i wiedzą. Dla właścicieli niepokojące są jedynie aspekty stosowania nowych technologii informatycznych oraz systematyczne przekazywanie informacji o perspektywie rozwoju przedsiębiorstwa⁹.

Tab. 3. Kluczowe okoliczności występujące na zewnątrz i wewnątrz przedsiębiorstwa, które mogą sprzyjać bądź utrudniać praktykę zarządzania strategicznego

Uwarunkowania wewnętrzne	Sprzyjające	Utrudniające
	<ul style="list-style-type: none"> • aktywność przedsiębiorstwa wobec klientów • wysoki poziom wykorzystania potencjału organizacji • przemyślany zakres ofert świadczonych usług 	<ul style="list-style-type: none"> • stosowanie nowych technologii informatycznych • systematyczne przekazywanie informacji o perspektywie rozwoju przedsiębiorstwa
Uwarunkowania zewnętrzne	Sprzyjające	Utrudniające
	<ul style="list-style-type: none"> • relacje ze stowarzyszeniami, organizacjami branży TSL • rozpoznawalność przedsiębiorstwa na rynku • dostępność funduszy UE • dostęp do giełdy transportowej • pojawienie się nowych obszarów działań w branży 	<ul style="list-style-type: none"> • zmieniające się ceny paliw • zmieniające się przepisy prawne, dyrektywy obowiązujące w branży TSL • stan infrastruktury transportu

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych w 2013 roku

Zainteresowanie praktyką zarządzania strategicznego ze strony badanych przedsiębiorstw uzależnione jest nie tylko od czynników wewnętrznych. Równie ważne są czynniki zewnętrzne. Opinie uzyskane na ten temat w drodze badania ankietowego przedstawiono w tabeli 3. Przedstawiciele przedsiębiorstw usług transportowych uznali, iż część występujących okoliczności może sprzyjać wdrażaniu procesów zarządzania strategicznego, a część z nich utrudniać. Najbardziej istotne dla badanych przedsiębiorstw, a zarazem silne w oddziaływaniu okoliczności, które mogą sprzyjać w praktykowaniu zarządzania strategicznego, to: relacje ze stowarzyszeniami i organizacjami branży TSL, rozpoznawalność na rynku, dostępność do funduszy UE. Do czynników sprzyjających, lecz o sile oddziaływania nieco słabszej, respondenci zaliczyli: istnienie i dostęp do giełdy transportowej, pojawienie się nowych obszarów działań w branży. Z kolei do czynników utrudniających wdrażanie wyżej już wspomnianych procesów przedsiębiorcy zaliczyli: zmieniające się ceny paliw, zmieniające się przepisy prawne i dyrektywy obowiązujące w branży TSL oraz stan infrastruktury transportu.

Do czynników demotywujących do wykorzystywania założeń zarządzania strategicznego eksperci zaliczyli również: brak specjalisty z zakresu zarzą-

⁹ K. Grochowski, *Czynniki determinujące zakres i elastyczność usług logistycznych w badaniach regionalnych*, „Logistyka” 2014, nr 6, s. 12733-12744.

dzania strategicznego, brak wystarczającej wiedzy i umiejętności z zakresu zarządzania strategicznego, brak odpowiednich programów edukacyjnych, chęć generowania przychodów w chwili wdrażania strategii.

Wydawać by się mogło, że wymienione wyżej okoliczności, które sprzyjają lub utrudniają praktykowanie zarządzania strategicznego, będą czynnikiem zachęcającym przynajmniej do myślenia strategicznego. Niestety, informacje uzyskane od właścicieli badanych firm w drodze wywiadu bezpośredniego skłaniają raczej do wniosku, że skupiają się oni na wykorzystaniu bieżących szans i unikaniu bieżących zagrożeń, koncentrują się na czynnościach z obszaru zarządzania operacyjnego.

Podsumowanie

W dzisiejszych trendach rozwoju gospodarczego zaniedbano tworzenie propozycji praktycznych rozwiązań dotyczących implementacji zarządzania strategicznego w mikro, małych i średnich przedsiębiorstwach. Można zatem domyślać się, że to między innymi z tego powodu istnieje niski poziom wiedzy wśród przedsiębiorców sektora MSP o zarządzaniu ich podmiotami gospodarczymi. Ponadto brakuje dobrych praktyk w zakresie zarządzania strategicznego w badanym sektorze. Zasadne jest również to, że dla każdego przedsiębiorstwa, bez względu na jego poziom złożoności i wielkość, niezbędne jest posiadanie wiedzy i umiejętności efektywnego zarządzania w każdym jego zakresie. Należy również pamiętać, iż „teoria zarządzania strategicznego nie wyczerpała swojego potencjału w zakresie sytuowania przedsiębiorstwa w coraz bardziej niepewnym otoczeniu. Przeciwnie, rozwój teorii i coraz wyższy poziom wiedzy i zrozumienia uwarunkowań rozwoju przedsiębiorstwa wśród menedżerów dają nadzieję na lepszą jakość zarządzania rozwojem przedsiębiorstw”¹⁰.

Bibliografia

- Dudzik-Lewicka I., *Koncepcja zarządzania strategicznego w małym przedsiębiorstwie*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 752, „Ekonomiczne Problemy Usług” 2013, nr 102.
- Flaszewska S., Zakrzewska-Bielawska A., *Organizacja z perspektywy zasobów – ewolucja w podejściu zasobowym*, [w:] *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*, A. Adamik (red.), Oficyna a Wolters Kluwer, Warszawa 2013.
- Grochowski K., Zwierzchowski D., *Wykorzystanie narzędzia data mining w nadawaniu rang instrumentom konkurencyjności przedsiębiorstw usług transportowych sektora MSP*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego „Studia Informatica” 2015, nr 38.
- Grochowski K., *Czynniki determinujące zakres i elastyczność usług logistycznych w badaniach regionalnych*, „Logistyka” 2014, nr 6.

¹⁰ M. Romanowska, *Czy zarządzanie strategiczne jako koncepcja teoretyczna wyczerpało swoje możliwości w zakresie sytuowania przedsiębiorstwa w coraz bardziej niepewnym otoczeniu?*, [w:] *Wybrane obszary funkcjonalne instytucji*, M. Przybyła (red.), Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, seria: Zarządzanie nr 6, Wrocław 2008, s. 16-18.

- Kaplan R.S., Norton D.P., Sher G., *The office of strategy management*, Harvard Business Review, Oct 2005, Vol. 83, Issue 10.
- Porter M.E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, MT Biznes, Warszawa 2010.
- Romanowska M., *Czy zarządzanie strategiczne jako koncepcja teoretyczna wyczerpało swoje możliwości w zakresie sytuowania przedsiębiorstwa w coraz bardziej niepewnym otoczeniu?*, [w:] *Wybrane obszary funkcjonalne instytucji*, M. Przybyła (red.), Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, seria: Zarządzanie nr 6, Wrocław 2008.
- Zastempowski M., *Instrumenty konkurowania stosowane przez MSP w dobie kryzysu finansowego*, [w:] *Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Zachowania podmiotów na konkurencyjnym rynku*, G. Rosa, A. Smalec, L. Gracz (red.), Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 595, „Ekonomiczne Problemy Usług” 2010, nr 55.

