

Krzysztof GROCHOWSKI  
Uniwersytet Technologiczno-Przyrodniczy w Bydgoszczy  
Wydział Zarządzania

## ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE W PRZEDSIĘBIORSTWACH USŁUG TRANSPORTOWYCH A PROCES KSZTAŁCENIA STUDENTÓW Z ZAKRESU SYSTEMÓW KLASY ERP

**Streszczenie.** Zarządzanie strategiczne nie jest powszechnie stosowane w polskich przedsiębiorstwach. Należy podkreślić, że dotyczy to głównie sektora MSP (małych i średnich przedsiębiorstw). W takiej sytuacji warto wskazać narzędzia, które będą wspierały proces implementacji rozwiązań zarządzania strategicznego. Należą do nich systemy klasy ERP (Enterprise Resource Planning). Wspomagają one zarówno planowanie operacyjne, jak i strategiczne. Wymagania pracodawców oraz wyniki badania wskazują na potrzebę uwzględniania systemów klasy ERP w programach kształcenia na wyższych studiach ekonomicznych.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie strategiczne, systemy klasy ERP, małe i średnie przedsiębiorstwa.

## STRATEGIC MANAGEMENT IN ENTERPRISES TRANSPORT SERVICES AND EDUCATION PROCESS OF STUDENTS IN THE FIELD OF ERP SYSTEMS

**Summary.** Strategic management is not usually applied in Polish enterprises. It should be noted, that it refers mainly to the SME sector. In this case, it is worth pointing the tools which will support implementation process of strategic management solutions. They are called ERP (Enterprise Resource Planning) systems. They support operational and strategic planning. Employers requirements and the results of the study justify the need for including ERP systems in education programs at higher education schools of economics.

**Keywords:** strategic management, ERP systems, small and medium-sized enterprises.

## 1. Wprowadzenie

Właściciele przedsiębiorstw bez względu na ich wielkość, chcąc funkcjonować w warunkach zmiennego otoczenia i stałego podejmowania ryzyka, muszą wymagać od siebie przedsiębiorczego podejścia, wzmocnionego przez strategiczne myślenie. Konkurowanie w otoczeniu biznesowym powinno zachęcać do synchronizacji strategicznego myślenia i przedsiębiorczości<sup>1</sup>.

Wraz z rozwojem firmy zmienia się także grupa uczestników procesu zarządzania strategicznego. W małej firmie dużą rolę odgrywają osobista odpowiedzialność właściciela za podejmowane decyzje oraz ograniczona znajomość strategii przez pracowników. W dużych przedsiębiorstwach poszerza się grupa osób zaangażowanych w proces zarządzania strategicznego. Pojawia się wówczas jasny podział ról i delegowanie zadań, a towarzyszy temu lepsza i pełniejsza znajomość strategii przez pracowników. Ponadto im większe przedsiębiorstwo, tym większa formalizacja procesu zarządzania strategicznego. W szczególności dotyczy to regularności podejmowanych prac strategicznych oraz etapu wdrożenia strategii [10, s. 130-133].

Strategiczne myślenie istnieje poza czasem, przestrzenią i zasobami, oferując innowacyjne rozwiązania powstających problemów, z którymi boryka się firma na polu konkurencyjności. Myślenie strategiczne ma kilka wzajemnie powiązanych ze sobą cech, tj.: długoterminową orientację, systemowe i integracyjne podejście do rozwiązywania problemów oraz kreatywność. Zwracając uwagę głównie na cechę „systemowe i integracyjne podejście do rozwiązywania problemów”, myślimy o systemach klasy ERP. Pełnią one wówczas funkcję łączenia działań strategicznych z innymi działaniami w przedsiębiorstwie [6, s. 58].

Dzięki zintegrowanym systemom klasy ERP menedżerowie różnych szczebli mogą podejmować szybkie i racjonalne decyzje, gdyż dane zawarte w systemie odzwierciedlają aktualną sytuację firmy. Powinny one obejmować wszystkie obszary działalności przedsiębiorstwa, aby można było efektywnie nimi zarządzać (w tym dane dotyczące zarządzania strategicznego) [9, s. 48]. Systemy klasy ERP powinny dostarczać informacje, które będą również wspierały formułowanie planów strategicznych.

Zintegrowane systemy ERP stają się zatem narzędziem napędzającym powoływanie nowych standardów oraz metod zarządzania. Usprawniają one procesy biznesowe i strategie działania przedsiębiorstw, dzięki czemu coraz bardziej wzrasta ich konkurencyjność na wymagającym i dynamicznym rynku [9, s. 45].

Decydując się na implementację systemu ERP, należy pamiętać o zachowaniu elastyczności, umożliwiającej dostosowanie poszczególnych funkcji i modułów do indywidualnych wymagań przedsiębiorstwa [11, s. 182].

---

<sup>1</sup> Zahra S.A., Nambisan S.: Entrepreneurship and strategic thinking in business ecosystems. „Business Horizons”, No. 55, 2012, p. 219.

Firmy chcące mieć system wspomagający zarządzanie strategiczne, powinny nawiązać współpracę z doświadczonym producentem oprogramowania w celu zaprojektowania systemu klasy ERP wraz z dodatkowym modułem zarządzania strategicznego. Moduł ten musi być zasilany rzeczywistymi danymi z systemu ERP, stąd niezbędna jest integracja tych rozwiązań. Tylko wtedy możliwy będzie dostęp do kompleksowych informacji [8, s. 59-60].

ERP jako system obejmujący całe przedsiębiorstwo wspomaga: misję firmy, wartości, kulturę organizacyjną, cele przedsiębiorstwa, styl kierowania oraz pracowników. System ten stanowi fundament funkcjonowania przedsiębiorstwa, integruje najważniejsze procesy w nim zachodzące, śledzi dane finansowe oraz informacje dotyczące zasobów ludzkich i procesów produkcyjnych [2, s. 164].

## 2. Metodyka badań

Do oceny przydatności zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwach usług transportowych wykorzystano wyniki badania ankietowego oraz oceny ekspertów. Badanie ankietowe przeprowadzono wśród przedsiębiorstw usług transportowych z północnej części Polski (województwo kujawsko-pomorskie oraz województwa sąsiadujące), zrzeszonych w Kujawsko-Pomorskim Stowarzyszeniu Przewoźników Międzynarodowych. Badaną populację stanowiło 560 przedsiębiorstw. Wszystkie zrzeszone przedsiębiorstwa to podmioty należące do sektora MSP. Ostateczną liczebność próby ustalono na poziomie 400 przedsiębiorstw transportowych sektora MSP. Była ona zależna od możliwości dotarcia z kwestionariuszami do danych firm. 121 wypełnionych ankiet zwrócono i to one stanowiły próbę pobraną.

Z kolei zastosowana metoda oceny ekspertów, pozwoliła 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 teście uczestniczył zespół złożony z dwunastu ekspertów. Należeli do nich przedstawiciele uczelni i instytutów naukowo-badawczych oraz instytucji otoczenia biznesu.

Dla potwierdzenia celowości kształcenia przyszłych menedżerów w zakresie zarządzania strategicznego z wykorzystaniem systemów klasy ERP przeprowadzono badanie ankietowe wśród 107 studentów Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Technologiczno-Przyrodniczego w Bydgoszczy. Badanie przeprowadzono w styczniu 2016 roku na kierunku zarządzanie I stopnia (54 studentów) i II stopnia (40 studentów) oraz kierunku zarządzanie i inżynieria produkcji II stopnia (13 studentów). Jako narzędzie badawcze wybrano ankietę elektroniczną, wykonaną za pomocą formularza firmy Google.

Zebrane informacje poddano odpowiednio dobranym analizom. Pierwszą czynnością było sprawdzenie spójności odpowiedzi na zadane pytania respondentom. Drugą czynnością była analiza rozkładu głosów uczestników badania pomiędzy odpowiedziami na poszczególne pytania według oceny siły wpływu. Ponadto uzyskane wyniki poddano analizie dominacji statystycznej, dzięki czemu wskazano najczęściej podawane przez respondentów odpowiedzi.

### **3. Ocena przydatności zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwach usług transportowych**

Z trzynastu zaproponowanych czynności, stanowiących proces zarządzania, właściciele przedsiębiorstw usług transportowych na pierwszym miejscu wskazali potrzebę analizy kosztów (81,82% ankietowanych uznało tę czynność za kluczową dla funkcjonowania firmy). Do czynności mało istotnych w zarządzaniu przedsiębiorstwem, stanowiących proces zarządzania strategicznego, respondenci zaliczyli: analizę otoczenia (szans i zagrożeń) (62,81%), kontrolę realizacji celów (61,16%), porównywanie rzeczywistych wyników z planowanymi (61,16%), ustalanie potencjalnych sfer przewagi konkurencyjnej (43,80%), motywowanie pracowników (42,98%), projektowanie stanowisk pracy (38,02%). Ponadto czynności, które nie mają znaczenia w kierowaniu analizowanymi przedsiębiorstwami to: delegowanie obszarów i uprawnień innym pracownikom (39,67%) oraz planowanie długookresowe (strategiczne) (36,36%). Brak tych dwóch ostatnich czynności w procesie zarządzania wskazuje na niski poziom świadomości o zarządzaniu strategicznym.

Mimo powyższych wyników właściciele badanych przedsiębiorstw do istotnych problemów (potrzeb), związanych z zarządzaniem strategicznym, zaliczyli: sposób uzyskania właściwej pozycji rynkowej (50,41%) oraz sposób uzyskania przewagi konkurencyjnej (61,98%). Jednak kluczowymi potrzebami są maksymalizacja zysku oraz minimalizacja kosztów.

W wykazie kluczowych i istotnych czynności zarządzania przedsiębiorstwami usług transportowych działanie procesu zarządzania strategicznego znalazło się na 3. miejscu i było nim „określenie głównego kierunku, do którego zamierza firma”.

Wykaz czynności stanowiących proces zarządzania w przedsiębiorstwach usług transportowych sektora MSP przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1

Wykaz czynności stanowiących 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.	Koordinacja działań i zasobów firmy	10	8,26	32	26,45	60	49,59	19	15,70	2	1,73

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

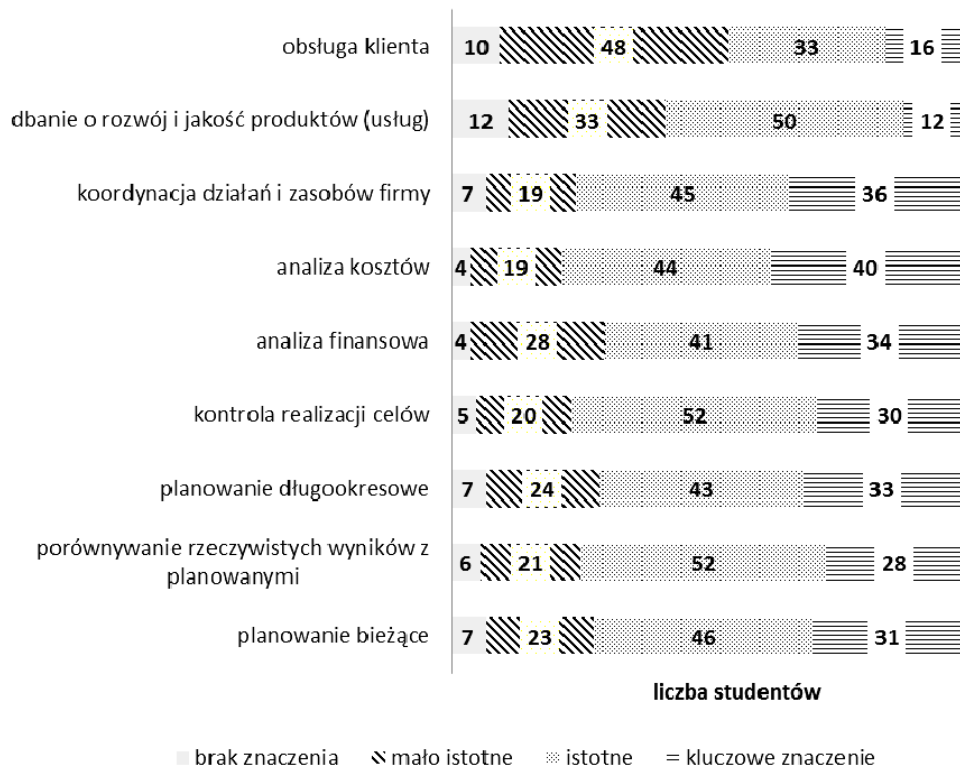
%\* - udział procentowy w próbie (100%=121)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań w 2013 roku.

Na podstawie opinii grona ekspertów dokonano rekomendacji trzech podstawowych narzędzi analizy strategicznej dla przedsiębiorstw usług transportowych sektora MSP. Zaliczono do nich: analizę SWOT, analizę PEST oraz analizę 5 sił Portera. Zdaniem ekspertów te trzy narzędzia są wystarczające, aby mogło zaistnieć elementarne myślenie i wykonywanie czynności strategicznych przez określanie czytelnych strategii działania.

#### 4. Systemy klasy ERP jako narzędzie wspierające proces zarządzania strategicznego

Spośród działań procesu zarządzania, w których może nastąpić usprawnienie przy zastosowaniu systemów klasy ERP, 40 studentów wskazało na pierwszym miejscu analizę kosztów (rys.1). Podstawą takiego wyboru może być przekazywana na studiach wiedza o systemach klasy ERP, gdzie zwraca się uwagę na korzyści wdrażania tych systemów. Do głównych zysków zaliczyć można obniżenie kosztów działań w poszczególnych procesach oraz skrócenie czasu realizacji procesów [5, s. 588-593]. Takie działanie, jak planowanie długookresowe studenci ulokowali dopiero na 4. miejscu w przedziale kluczowego znaczenia. Taki stan rzeczy może wynikać z braku umiejętności twórczego myślenia, co utrudnia analizowanie działań w przedsiębiorstwie od stron strategicznej i operacyjnej.



Rys. 1. Znaczenie systemów klasy ERP w usprawnianiu procesu zarządzania

Fig. 1. Importance of ERP systems in streamlining the management process

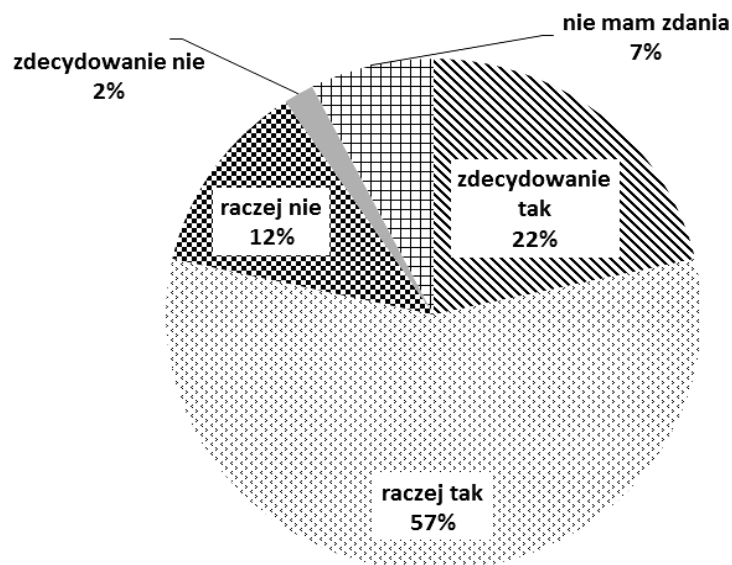
Źródło: Opracowanie własne.

Studenci Wydziału Zarządzania w 79% są przekonani, że informacje gromadzone za pomocą systemów klasy ERP mają wpływ na podejmowane decyzje strategiczne (rys. 2). Uważają tak na podstawie zdobytej wiedzy i umiejętności w zakresie zarządzania procesami oraz oceny ich efektywności przez analizę poziomu realizacji celów strategicznych i operacyjnych.

Sousa i Aspinwall zauważają, że „wydajność i efektywność może być osiągnięta zarówno dzięki wykorzystaniu zestawu mierników osiągnięć, jak i zastosowaniu systemu pomiaru dokonań, a pomiar dokonań może być wprowadzany na każdym szczeblu MSP i wykorzystywany może być do monitorowania celów lub ich ulepszania” [7, p. 475-501]. Dlatego za pomocą systemów klasy ERP wykonuje się pomiar dokonań realizowanych działań w przedsiębiorstwie, tworząc szczegółową bazę informacji, która może być podstawą do tworzenia planów długookresowych.

Ponadto zadano respondentom pytanie: Czy Pani/Pana zdaniem przedsiębiorstwa korzystające z systemów klasy ERP jednocześnie zwiększają przewagę konkurencyjną? Studenci Wydziału Zarządzania w 83% są przekonani, że korzystając z systemów klasy ERP przedsiębiorstwa zwiększają jednocześnie przewagę konkurencyjną (rys. 3). W takiej sytuacji można wnioskować, że studenci biorący udział w badaniu są świadomi konieczności wsparcia procesów w przedsiębiorstwie zintegrowanymi systemami informatycznymi. Takie

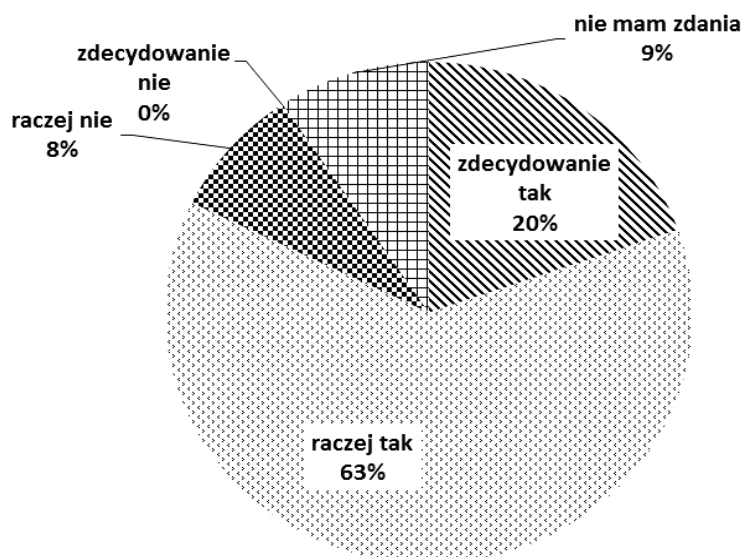
przedsiębiorstwa stają się konkurencyjne dzięki zwiększaniu jakości produktów bądź usług oraz wzrostowi poziomu zadowolenia klienta (krótszy czas realizacji zamówienia).



Rys. 2. Odpowiedź na pytanie: Czy Pani/Pana zdaniem informacje gromadzone za pomocą systemów klasy ERP mają wpływ na podejmowanie decyzji strategicznych?

Fig. 2. Response to the question: Is it, in your opinion, the information collected with the help of ERP systems have an impact on strategic decisions?

Źródło: Opracowanie własne.



Rys. 3. Odpowiedź na pytanie: Czy Pani/Pana zdaniem przedsiębiorstwa korzystające z systemów klasy ERP zwiększają jednocześnie przewagę konkurencyjną?

Fig. 3. Response to the question: Is it, in your opinion, companies using the ERP system at the same time increase the competitive advantage?

Źródło: Opracowanie własne.

Warto również uświadamiać studentów, że innowacyjne zarządzanie przedsiębiorstwem będzie miało swoich zwolenników, a także przeciwników. Między osobami doceniającymi profesjonalne zarządzanie a osobami stanowiącymi problem przy implementacji wszelkich zmian dochodzi często do konfliktów. Chcąc uniknąć tego rodzaju sporów, potrzebna jest umiejętność zarządzania w celu umożliwienia organizacji wzrostu i zdolności przystosowania się do otoczenia. Kadra zarządzająca przedsiębiorstwem, która będzie potrafiła to uczynić, zachowa wówczas najważniejsze elementy własnych wartości, gwarantując w ten sposób silne podstawy dla rozwoju firmy, a przez to bycie konkurencyjnym [4, s. 37-47].

Studenci, a w przyszłości młodzi menedżerowie, nie powinni zapominać o zdolności do konkurowania, która przejawia się w umiejętnym łączeniu zasobów i sprawnej komunikacji między członkami kadry zarządzającej. Aby temu sprostać należy sięgać po rozwiązania proponowane przez systemy klasy ERP.

## 5. Podsumowanie

W przedsiębiorstwach usług transportowych, należących do sektora MSP, istnieją jedynie znamiona zarządzania strategicznego, o których bardzo często przedsiębiorcy nie mają pojęcia. Mimo niskiej świadomości właściciele badanych przedsiębiorstw zgłaszają potrzebę znalezienia odpowiedzi na dwa pytania „W jaki sposób uzyskać właściwą pozycję rynkową?” oraz „Jak uzyskać przewagę konkurencyjną?”. Bez elementarnych umiejętności zarządzania strategicznego trudno jest te potrzeby zrealizować. Ponadto należałoby opracować szczegółowe wytyczne, które pozwolą w sposób prosty i zrozumiały dla każdego wdrażać podstawowe mechanizmy zarządzania strategicznego. Wspólnym mianownikiem dla powyżej wymienionych zaleceń może być kompleksowe przekazywanie informacji o procesach zarządzania strategicznego i operacyjnego wszystkim pracownikom danego przedsiębiorstwa. Oznacza to wypracowanie pozornie prostej czynności w zarządzaniu, tj. sprawnego komunikowania się wewnątrz przedsiębiorstwa. Dlatego bardzo ważne jest wykorzystywanie w analizowanym procesie zarządzania strategicznego systemów klasy ERP.

Nowoczesne, konkurencyjne procesy technologiczne oraz zarządzanie wspomagane pełnym zakresem funkcjonalności systemów klasy ERP, w tym wykształcona kadra, stanowią źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw [3, s. 71-81]. Jest to motywacja do tego, aby jakość kształcenia studentów w tym zakresie była na wysokim poziomie.



## Bibliografia

1. Zahra S.A., Nambisan S.: Entrepreneurship and strategic thinking in business ecosystems. „Business Horizons”, No. 55, 2012.
2. Chwesiuk K.: Analiza zastosowań systemów informatycznych klasy ERP w Logistyce. „Logistyka”, nr 4, 2011.
3. Drelichowski L., Grochowski K., Kurkus J., Zwierzchowski D.: Doskonalenie rozwiązań logistyki, jako rezultat procesów inwestycyjnych i zastosowań systemu klasy ERP MS DYNAMICS AX w przedsiębiorstwie Belma Accessories Systems sp. z o.o. w Bydgoszczy. PSZW, t. 68, Bydgoszcz 2014.
4. Grochowski K., Zwierzchowski D.: Wykorzystanie narzędzia data mining w nadawaniu rang instrumentom konkurowania przedsiębiorstw usług transportowych sektora MSP. Zeszyty Naukowe Studia Informatica, nr 38, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, 2015.
5. Januszewski A.: Systemy rachunkowości i controllingu, [w:] Zawila-Niedźwiecki J., Rostek K., Gąsioriewicz A. (red.): Informatyka gospodarcza. Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010.
6. Kozłowski R.: Myślenie strategiczne i przedsiębiorcze przywództwo. Studia Ekonomiczne, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, nr 229, 2015.
7. Sousa S., Aspinwall E.: Development of a performance measurement framework for SMEs. „Total Quality Management & Business Excellence”, Vol. 21, No. 5, 2010.
8. Torbacka M., Torbacki W.: Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem logistycznym przy pomocy Balanced Scorecard zintegrowanym z ERP. „Logistyka”, nr 2, 2007.
9. Waściński T.: Zintegrowane systemy zarządzania w procesach logistycznych. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, s. Administracja i Zarządzanie, nr 95, 2012.
10. Witek-Crabb A.: Między małym a dużym przedsiębiorstwem – specyfika zarządzania strategicznego w średniej firmie. Wyniki badań. Studia i prace. Kolegium Zarządzania i Finansów, Zeszyt Naukowy, nr 135, 2014.
11. Zalewski W.: Analiza systemów informatycznych wspomagających zarządzanie produkcją w wybranych przedsiębiorstwach. „Economy and Management”, nr 4, 2011.

## Abstract

The aim of the article was to evaluate the usefulness of strategic management in enterprises of transport services from the SME sector, as well as confirmation of the desirability of future managers education in this area with application of ERP systems.

Studying the results, it was found that 62,81% of surveyed enterprises plan and execute mainly operational objectives, i.e. short-term. In order to convince the owners to long-term planning, we should consider activities to raise awareness of the advantages posed by application of strategic management. This process should be started on higher education, pointing to the need to consider ERP systems. Young managers who start their careers will be aware of how to use this knowledge for effective strategic planning.