

**Bogdan Nogalski, Agnieszka Szpitter**

Uniwersytet Gdański

**Anna Wójcik-Karpacz, Jarosław Karpacz**

Uniwersytet Humanistyczno-Przyrodniczy w Kielcach

## **WIEDZA JAKO KLUCZOWA DETERMINANTA STRATEGICZNEJ ORIENTACJI PRZEDSIĘBIORSTWA NA OKAZJE – STUDIUM PRZYPADKU\***

### **1. Wstęp**

Turbulentność, niepewność, nieprzewidywalność – to słowa powtarzane niczym mantra przez wielu przedsiębiorców. Dla niektórych spośród nich warunki te stanowią źródło potencjalnych zagrożeń, ale owe zmiany mogą też stać się szansą na odniesienie sukcesu. Warto dodać, że optyka postrzegania zmienności otoczenia przez właścicieli/przedsiębiorców może być zróżnicowana także, ze względu na formę prawną podmiotu. Brak prawnego oddzielenia podmiotu od jego właścicieli w przedsiębiorstwach jednoosobowych czy spółkach cywilnych może powodować zmniejszenie ich chęci do ponoszenia ryzyka wynikającego z niepewności, gdyż w przypadku niepowodzenia to oni właśnie zmuszeni są do pokrywania zobowiązań majątkiem osobistym [Świdarska 2007, s. 50].

Niemniej jednak przedsiębiorcy, nie stroniący od wyzwań, starają się aktywnie uczestniczyć w walce konkurencyjnej. To z kolei wymaga od ich przedsiębiorstw strategicznej elastyczności<sup>1</sup>, która oznacza zdolność organizacji do reagowania oraz aktywnego przewidywania w zakresie alokacji zasobów, modyfikacji biznesowego partnerstwa, szans rynkowych, zmieniających się warunków otoczenia i potrzeb technologicznych [Krupski 2005, s. 23]. Do najważniejszych zaś mechanizmów elastycznego działania przedsiębiorstwa należy tworzenie redundancji zasobów [Krupski 2007a, s. 13].

---

\* Niniejsze opracowanie przygotowano w ramach realizacji projektu badawczego 1364/B/H03/2008/34 finansowanego przez MNiSzW.

<sup>1</sup> Więcej o potrzebie uelastyczniania strategii pisze Krupski [2007b].

Celem opracowania jest uzyskanie odpowiedzi na pytanie, jaką wiedzą musi dysponować przedsiębiorca, aby prowadzona przez niego działalność gospodarcza była zorientowana na poszukiwanie i wykorzystywanie okazji?

Takie ujęcie problemu wynika z założenia, w myśl którego małe przedsiębiorstwo może rozwijać się poprzez okazje, lecz musi dysponować w tym celu odpowiednim poziomem właściwie skomponowanej wiedzy<sup>2</sup>. Aby zweryfikować tak sformułowane założenie, postanowiono wykorzystać metodę badań jakościowych opartych na studium badawczym celowo dobranego przedsiębiorstwa. I choć uzyskane tą drogą wyniki nie będą mogły zostać rozciągnięte na całość populacji badanych przedsiębiorstw, to są jednak niezwykle przydatne w prowadzonych badaniach nad przedsiębiorczością i przedsiębiorstwami<sup>3</sup>.

## **2. Orientacja strategiczna przedsiębiorstwa na okazje – zarys problemu**

Nastawienie na okazje stanowi sposób strategicznego zachowania się małych przedsiębiorstw, będący jednocześnie kontrpropozycją klasycznego planu strategicznego [Krupski 2008, s. 156], nakierowany głównie na wyszukiwanie nisz rynkowych oraz zmian w preferencjach podmiotów otoczenia [Pierścionek 2003, s. 321]. O rozwoju tej wielkości przedsiębiorstw coraz częściej bowiem decyduje przypadek [Pierścionek 2003, s. 158]. Strategia staje się więc grą o przyszłość, zawierającą takie reguły postępowania, dzięki którym przedsiębiorstwo uzyskuje możliwość osiągnięcia stabilnej i względnie wysokiej pozycji na rynku, zachowując przy tym odpowiednią kondycję ekonomiczną i równowagę względem otoczenia [Malara 2008, s. 216].

Okazja to różnorodne zdarzenia stwarzające przedsiębiorcy realne możliwości kapitalizacji różnorodnych zdarzeń rynkowych na rzecz rozwoju działalności prowadzonego przez niego przedsiębiorstwa, przede wszystkim dzięki będącym w jego dyspozycji różnorodnym zasobom [Krupski 2006, s. 103]. Zasadniczym podmiotem budowy strategii małego przedsiębiorstwa ukierunkowanej na absorpcję okazji jest przedsiębiorca, charakteryzujący się określonymi kompetencjami, które powinny mu umożliwić identyfikowanie ilościowych i jakościowych związków, mogących stać się okazjami do rozwoju tych organizacji. Wytyczana zaś przez niego strategia stanowi rodzaj masy krytycznej w działaniach, których celem jest uzyskanie swoistej atrakcyjności i osiągnięcie konkurencyjności [Malara 2006, s. 217].

Realizacja tego rodzaju strategii wymaga od małych przedsiębiorstw antycypacji zmian zachodzących w ich otoczeniu. Jedynie bowiem w ten sposób są one w

<sup>2</sup> Słuszności takiego twierdzenia dowodzą wyniki badań przeprowadzone przez Krupskiego [2008, s. 156-162].

<sup>3</sup> Być może, studium przypadku umożliwi zarówno wskazanie zmiennych wyjaśniających badane zjawiska, zasugerowanie mechanizmów, dzięki którym zmienne te wpływają na rezultat, jak i sformułowanie problemów badawczych, które mogą stanowić inspirację do dalszych badań nad podjętym zagadnieniem [Bratnicki 2007].

stanie dokonać pełnej kapitalizacji korzyści wynikających z wykorzystania okazji. W języku okazji oznacza to nie tylko wyprzedzanie, ale i co ważniejsze – kreowanie zmian. Tymczasem większość organizacji tej wielkości nastawiona jest na adaptację retrospektywną, oznaczającą podążanie za zmianami, a ich zachowania są defensywne, nawet pomimo tego, iż w istocie o zajmowanej przez nie pozycji na rynku decydują głównie działania ofensywne [Nogalski, Rybicki 2007, s. 7]. Możliwość prospektywnego działania wobec zmian, tak pożądana w nastawieniu przedsiębiorstwa (przedsiębiorcy) na okazje, wiąże się ze zbudowaniem organizacji, której imperatywem jest bycie elastycznym i kompetentnym (dotyczy to również przedsiębiorcy) [Osbert-Pociecha 2007, s. 33].

Wykorzystywanie dostrzeżonych przez przedsiębiorcę okazji, choć jest działaniem, które może dostarczać pożądanego z punktu widzenia rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw korzyści, to jednak nieodłącznie związane jest z ryzykiem<sup>4</sup>. Regulatorem poziomu ryzyka podejmowanego przez przedsiębiorstwo, a raczej właściciela/przedsiębiorcę, jest „filtr okazji” [Krupski 2008, s. 161], którego głównym elementem budowy są kompetencje przedsiębiorcy. Kierując się nimi może on (przedsiębiorca) określić rodzaje zdarzeń, które organizacja uzna za okazje, a następnie – czy i w jaki sposób dokona ich absorpcji na rzecz rozwoju. Przy tym nie można pominąć tego, że okazja nie zawsze musi dostarczać organizacji pozytywnych wartości. W jej istotę mogą bowiem być wkomponowane także zagrożenia. Z jednej strony wynikające z niedostatków aktywności samego przedsiębiorcy (np. nieumiejętnego zarządzania), a z drugiej spowodowane złym marketingiem, nadmiernymi inwestycjami, niekorzystnymi zmianami w przepisach czy zagrożeniami terrorystycznymi.

Owo zorientowanie przedsiębiorcy na wykorzystywanie okazji stanowi przejaw jego przedsiębiorczości, która oznacza takie dążenie do rozwoju poprzez tworzenie nowej wartości, cennych wyników lub nowych kompetencji [Bratnicki 2004], które oparte jest na odczuwanej przez niego potrzebie wolności i niezależności [Strużyna 2004, s. 80]. Człowiek przedsiębiorczy poszukuje zmian, reaguje na nie i wykorzystuje stwarzane przez nie okazje [Drucker 1992, s. 36-37]. Podstawę takiego nastawienia stanowi umiejętność akceptacji zmieniających się warunków wewnętrznych i zewnętrznych przy jednoczesnej gotowości i zdolności do podejmowania i rozwiązywania wynikających z tego rodzaju działań problemów, jakie stwarza praktyka gospodarcza.

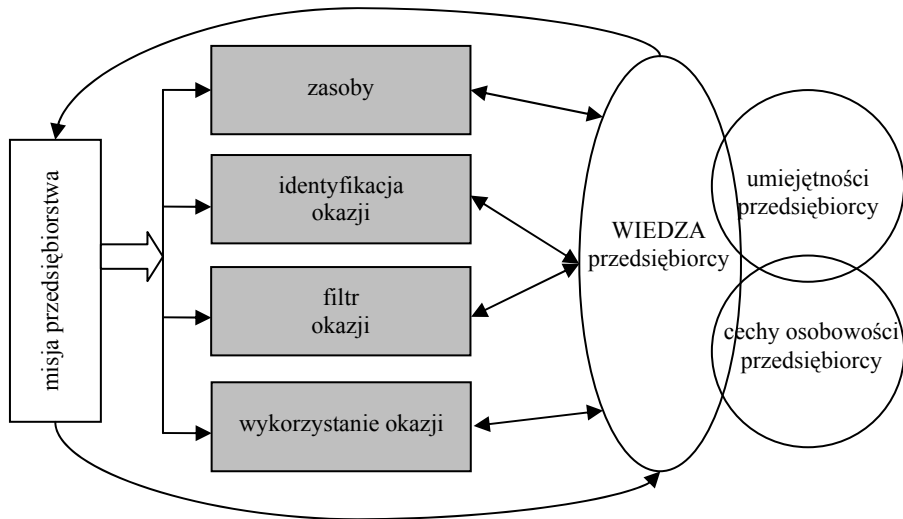
Takie ujęcie przedsiębiorczości wpisuje się także w paradygmat współczesnych nauk o zarządzaniu<sup>5</sup>. Okazuje się bowiem, że zmienność i skokowość pojawiania się zmian jest często poza zasięgiem możliwości dostosowawczych klasycznie kierowanych przedsiębiorstw, w tym także małych i średnich, których głównym celem stra-

<sup>4</sup> Szerzej na temat czynników sprzyjających i niesprzyjających wzrostowi małych przedsiębiorstw piszą Morrison, Breen i Ali [2003].

<sup>5</sup> Szerzej na ten temat pisze Nogalski [2007].

tegicznym jest uzyskanie względnie stabilnego rozwoju. To zaś powinno wzmagać w przedsiębiorcach, a pośrednio także w ich organizacjach, potrzebę osiągania coraz wyższego poziomu wiedzy. Przy tym warto dodać, że poziom wiedzy determinuje nie tylko sposób zarządzania przedsiębiorstwem, ale także etap opracowania koncepcji jego uruchomienia. Dla wielu przedsiębiorstw stan ten oznacza konieczność porzucenia wzorów obowiązujących w przeszłości i przejście od dawnych reguł działania przewidzianego dla przedsiębiorstwa zaradnego do formuły przedsiębiorstwa inteligentnego [Malara 2006, s. 11], którego oczekiwanym rynkowo wyznacznikiem będzie elastyczność. Elastyczna organizacja zaś to taka, której struktura i kultura umożliwiają szybkie dostosowanie się do zmieniających się potrzeb klientów oraz wymagań konkurencji [Brilman 2002, s. 391]. Przebudowa koncepcji działania przedsiębiorstwa wpływa na rekonstrukcję paradygmatu formułowania strategii [Krupski 2008, s. 161].

W klasycznym ujęciu strategia składa się z takich elementów, jak: domeny, przewaga konkurencyjna, cele strategiczne, funkcjonalne programy działania [Obłój 2000, s. 34]. We współczesnym zaś jej kształcie, przyjmującym nastawienie organizacji na okazje, wskazuje na to, iż wybory strategiczne stanowią korelację: zasobów, monitoringu otoczenia, filtra okazji, wykorzystania okazji (decyzje, uruchomienie zasobów, zarządzanie projektami) [Krupski 2008, s. 161]. Przy tym w obu podejściach nadrzędną wartością dla podejmowanych wyborów strategicznych jest misja organizacji.



Rys. 1. Wiedza w procesie formułowania strategii przedsiębiorstwa zorientowanego na okazje

Źródło: opracowanie własne.

Biorąc pod uwagę wskazane czynniki nowego sposobu tworzenia strategii przedsiębiorstwa, kluczem do odpowiedniej ich korelacji w małych i średnich przedsiębiorstwach są kompetencje<sup>6</sup> przedsiębiorcy, a w szczególności jego wiedza<sup>7</sup>. Przy tym odzwierciedleniem poziomu posiadanych przez przedsiębiorcę kompetencji jest sposób zintegrowania znajdujących się w jego dyspozycji zasobów w jedną kompatybilną całość, zdolną do tworzenia wartości użytkowej postrzeganej przez klientów<sup>8</sup>. Rolę wiedzy jako komponentu kompetencji przedsiębiorcy w procesie tworzenia strategii małego przedsiębiorstwa zorientowanego na okazje przedstawia rys. 1. Zgodnie z przedstawionym na rysunku schematem, wiedza przedsiębiorcy stanowi jeden z elementów kompetencji przedsiębiorcy. Ona też, ze względu na przyjęty zakres niniejszego opracowania, zostanie poddana dalszej diagnozie w wybranych przez autorów obszarach.

### **3. Diagnoza stanu zasobów wiedzy przedsiębiorcy – prezentacja wybranych aspektów problemu w świetle uzyskanych wyników badań**

Poddane badaniu przedsiębiorstwo<sup>9</sup> specjalizuje się w usługach transportowych<sup>10</sup> w zakresie przewozu towarów samochodami ciężarowymi. Innymi słowy, podstawowy zakres jego działalności nastawiony jest na pokonywanie przestrzeni, co znajduje wyraz w jego misji. Zatrudnia 19 osób, w tym 14 kierowców, 3 mechaników i 2 osoby zajmujące się obsługą administracyjno-biurową. Organizacja jest niesformalizowana, co stwarza możliwość względnie swobodnej alokacji (przemieszczania) pracowników (kierowców i mechaników) między stanowiskami. Od momentu założenia przedsiębiorstwa sposobem działania przedsiębiorcy jest dostosowywanie się do generowanych przez otoczenie okazji, których upatruje on głównie w relacjach, często nieformalnych, z pracownikami dużych organizacji, odpowiedzialnymi w nich za outsourcing funkcji transportowej.

Niewątpliwie takie nastawienie przedsiębiorcy pociąga za sobą ryzyko wywołania kryzysu w momencie przedłużającej się przerwy pomiędzy realizowanymi zle-

<sup>6</sup> Kompetencje to wiedza i umiejętności oraz zalety osobiste przedsiębiorcy, dzięki którym potrafi on pełnić rolę lidera i zarządzać zespołami pracowniczymi, zob. [Bławat 2001, s. 91-93].

<sup>7</sup> Są to bowiem głównie przedsiębiorstwa prywatne, w których właściciele/przedsiębiorcy podejmują większość kluczowych decyzji.

<sup>8</sup> Szerzej na ten temat piszą Urbanowska-Sojkin, Banaszyk i Witeczak [2007, s. 178].

<sup>9</sup> Przedsiębiorstwem transportowym można nazwać każdą zorganizowaną postać podażowej strony rynku przemieszczania, charakteryzującą się osobliwą nazwą i dającą się identyfikować ze specyficznym produktem, nazywanym usługą transportową, zob. [Rydzkowski, Wojewódzka-Król 2005, s. 417].

<sup>10</sup> Jednocześnie przyjęto, że rynek usług transportowych stanowi sferę obrotu usługami transportowymi, w której to sferze przedsiębiorstwa i klienci wywierają na siebie wpływ, kształtując poszczególne elementy rynku. Szerzej na temat specyfiki tego sektora i świadczonych przez niego usług piszą Załoga i Kwarciański [2006, s. 34].

ceniami<sup>11</sup>. Aby zapobiec takiej sytuacji, poddany badaniu przedsiębiorca dążył do pozyskiwania nowych zleceń przed terminem zapadalności poprzedniego. Nieuniknione jednak było powstanie zagrożenia wskutek braku zleceń. Wówczas przedsiębiorca, na podstawie przeprowadzonej przez siebie diagnozy rynku, zauważył konieczność rozszerzenia swojej oferty z przewozów krajowych na międzynarodowe, co było równoznaczne z koniecznością pozyskania nowocześniejszych środków transportu, które zostały nabyte w drodze leasingu, oraz uzyskania uprawnień na świadczenie usług w poszerzonym zakresie. Tego rodzaju ofensywne nastawienie przedsiębiorcy w sytuacji kryzysowej pozwoliło mu względnie szybko przełamać impas w rozwoju przedsiębiorstwa. Jednocześnie sytuacja ta pozwoliła przedsiębiorcy pozyskiwać nową wiedzę o warunkach działania w sektorze. Wyciągając wnioski z zaistniałej sytuacji, stara się on obecnie dokonywać na bieżąco oceny efektywności wykorzystanego potencjału i podejmować działania na rzecz ponownego dostosowania przedsiębiorstwa do nowych potrzeb. Jednocześnie profesjonalizacja realizowanych dotychczas zleceń sprawiła, że dał się poznać (usługobiorcom) jako solidny partner (kooperant), dzięki czemu otrzymywał większe kontrakty, które przyczyniły się do rozbudowy znajdującej się w jego dyspozycji floty pojazdów. Dzięki tym działaniom prowadzone przez niego przedsiębiorstwo ma względnie stabilną pozycję rynkową.

Niewątpliwie działanie badanego przedsiębiorstwa związane jest z koniecznością systematycznego diagnozowania i eliminowania zagrożeń wynikających z charakterystyki sfery usług transportowych. Są to:

- rosnąca zależność od otoczenia, wynikająca zarówno z polityki państwa wobec tego sektora, jak i z procesów integracji podmiotów działających w jego obszarze,
- możliwość powstania strat majątkowych związanych ze świadczeniem usług dla niepewnych finansowo odbiorców, jak również z przeterminowaniem należności,
- nieodpowiednia, w stosunku do oczekiwanej, jakość pracy kierowców i mechaników,
- trudności w dotrzymaniu zobowiązań, czyli niezdolność przedsiębiorstwa do uregulowania płatności w obowiązujących terminach.

Obecnie problemem tego przedsiębiorstwa jest także zwiększenie stopy oprocentowania korzystania z kapitału obcego.

Prowadzenie działalności w sferze usług transportowych wymaga od przedsiębiorcy wiedzy, która pozwala mu zachować względną swobodę poruszania się w warunkach wyznaczanych zarówno przez otoczenie konkurencyjne, jak i przez makrootoczenie. W związku z tym posiadaną przez przedsiębiorcę wiedzę postanowiono poddać diagnozie w dwóch wymiarach:

- wiedzy o charakterystyce zasobów wewnętrznych organizacji,
- wiedzy o otoczeniu konkurencyjnym przedsiębiorstwa.

<sup>11</sup> W tych warunkach pożądanymi byłyby, aby poszukiwaniu okazji dla przedsiębiorstwa transportowego towarzyszyła strategia zarządzania w warunkach kryzysu, zob. [Rydzkowski, Wojewódzka-Król 2005, s. 417].

W aspekcie wewnętrznym składnikiem determinującym zachowania strategiczne organizacji są zasoby ludzkie znajdujące się bądź mogące się znaleźć w dyspozycji przedsiębiorcy. Motywowanie zaś pracowników, w szczególności w zakresie przygotowania oraz wykonawstwa usług transportowych, obok planowania i organizowania procesu przewozowego, stanowi kluczowy czynnik zapewnienia skuteczności działań przedsiębiorcy zarządzającego małym przedsiębiorstwem transportowym. Niewątpliwie wymusza to na właścicielu odpowiedni dobór i kształtowanie postaw i zachowań pracowników (zwłaszcza kierowców, nierzadko jednoosobowo reprezentujących przedsiębiorstwo wobec usługobiorców), pod kątem pożądanych cech, z którymi przedsiębiorstwo chce być kojarzone na rynku. W odwrotnej sytuacji nieodpowiednie zachowanie pracowników (kierowców) może skutkować poważnymi skutkami, w tym finansowymi i związanymi z pogorszeniem wizerunku firmy w ocenie odbiorcy. Konsekwencjami ujemnie wpływającymi na zyski przedsiębiorstwa transportowego mogą być: mandaty za wykroczenia drogowe, kary za niedopełnienie obowiązków związanych ze świadczeniem usług w transporcie drogowym (np. czas pracy kierowcy, brak stosownych dokumentów, samowolny, nielegalny przewóz towarów przez kierowców samochodami firmowymi, a w związku z tym koszt- i czasochłonne sprawy urzędowe), brak dbałości o jakość przewożonych towarów itp. Wskazane sytuacje, jakie mogą stworzyć kierowcy, są nadzwyczaj niepożądane i mogą doprowadzić nawet do likwidacji przedsiębiorstwa.

Uniknięcie tego rodzaju sytuacji wymaga nie tylko pozyskania odpowiednich kadr, ale też właściwego ich motywowania. Stąd też wynika konieczność posiadania przez przedsiębiorcę wiedzy o potrzebach, postawach i zachowaniach ludzi znajdujących się w jego dyspozycji. Ocenę stanu wiedzy przedsiębiorcy przedstawiają dane w tab. 1.

Tabela 1. Stan wiedzy przedsiębiorcy o poszczególnych pracownikach

Składniki wiedzy	Oceny składników wiedzy
a) o kwalifikacjach pracowników	3
b) o doświadczeniu pracowników	3
c) o stosunku pracowników do pracy	3
d) o zaangażowaniu pracowników w wykonywaną pracę	3
e) o indywidualnych potrzebach pracowników	3
f) o aspiracjach zawodowych pracowników	3
g) o satysfakcji z wykonywanej przez pracowników pracy	3
h) o cechach osobowościowych pracowników (sumienność, otwartość, kreatywność)	3
i) o innych cechach pracowników	–

Skala przyjętych wag: 0 – brak wiedzy w danym zakresie, 1 – wiedza daleko niewystarczająca do swobodnego konkurowania, 2 – wiedza przeciętna, 3 – wiedza w pełni wystarczająca do swobodnego konkurowania.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W świetle zaprezentowanych danych można zauważyć, że badany przedsiębiorca posiada w pełni wystarczającą, w kontekście prowadzonej rywalizacji rynkowej, wiedzę o cechach zatrudnionych pracowników. Takie zainteresowanie tym zasobem może świadczyć o dużym jego znaczeniu dla przedsiębiorcy, doceniającego rolę odgrywaną przez pracowników wobec klientów. To ich zachowania kształtują w znacznej mierze nie tylko wizerunek przedsiębiorstwa, ale przede wszystkim determinują trwałość więzi z nabywcami, jako podstawę ich usatysfakcjonowania. Warto powtórzyć, że satysfakcja nie pojawia się w wyniku wykonania jedynie samej usługi transportowej, ale stanowi efekt skumulowania szeregu związanych z usługą cech dodatkowych, takich jak uprzejmość, punktualność czy kultura osobista kierowców. Na tej podstawie można więc sądzić, że badane przedsiębiorstwo dysponuje odpowiednio zorientowanymi na jak najpełniejsze wykorzystanie okazji zasobami kadrowymi.

Tabela 2. Stan wiedzy przedsiębiorcy o znajdujących się w jego dyspozycji zasobach wewnętrznych

Składniki wiedzy	Oceny składników wiedzy
a) o stopniu wykorzystania maszyn, środków transportowych i pozostałych składników majątku trwałego	3
b) o zasobach finansowych przedsiębiorstwa	3
c) o możliwościach informatycznego wspierania procesów zarządzania	1
d) o wykorzystywanych technologiach/technikach	2
e) o rzeczywistej wartości zasobów materialnych	3
f) o innych cechach wewnętrznych	–

Skala przyjętych wag: 0 – brak wiedzy w danym zakresie, 1 – wiedza daleko niewystarczająca do swobodnego konkurowania, 2 – wiedza przeciętna, 3 – wiedza w pełni wystarczająca do swobodnego konkurowania.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Kolejnym obszarem poddanym badaniom była wiedza przedsiębiorcy o zasobach wewnętrznych jego przedsiębiorstwa. Ich wyniki przedstawiono w tab. 2. Badany przedsiębiorca dysponuje wysokim poziomem wiedzy o rzeczywistej wartości zasobów materialnych, stopniu wykorzystania maszyn, środków transportowych i pozostałych składników majątku trwałego oraz o znajdujących się w jego dyspozycji zasobach finansowych. Jednocześnie jego ocena własnej wiedzy w zakresie informatycznego wspomaganie procesów funkcjonowania przedsiębiorstwa jest niska. Z punktu widzenia obecnych tendencji, których przejawem jest zwiększona segmentacja rynku, wydaje się, że przedsiębiorca powinien podnieść stan swojej wiedzy w tym zakresie, co w perspektywie strategicznej może przełożyć się na oczekiwaną przez odbiorców synchronizację świadczonych na ich rzecz usług. Przy tym zdiagnozowany poziom wiedzy przedsiębiorcy sprzyja oczekiwanej, z punktu widzenia strategii nastawionej na okazje, redundancji znajdujących się w jego dyspozycji zasobów.



Drugim wymiarem prowadzonych badań, mających na celu rozpoznanie poziomu wiedzy przedsiębiorcy, jest otoczenie prowadzonego przez niego przedsiębiorstwa, przy czym w tej części opracowania zostaną przedstawione jedynie wyniki badań w zakresie wiedzy przedsiębiorcy o otoczeniu sektorowym. Jednym z ważniejszych interesariuszy otoczenia sektora usług transportowych są nabywcy, którzy z perspektywy badanego podmiotu występują także w roli głównego generatora okazji. Warto zaznaczyć, że osobliwością potrzeby zgłaszanej przez nabywców tego sektora usług jest to, iż stanowi ona potencjalne zapotrzebowanie na przemieszczanie osób, ładunków i wiadomości w danym czasie i na daną odległość. Realizatorami zaś tej potrzeby są oferenci usług przemieszczania, czyli przedsiębiorstwa transportowe, organizatorzy i operatorzy transportu oraz indywidualni dysponenci odpowiednich środków i urządzeń [Rydzkowski, Wojewódzka-Król 2005, s. 26-27].

Wyniki diagnozy wiedzy przedsiębiorcy o nabywcach przedstawiają dane zamieszczone w tab. 3. Wskazują, iż poszczególne jego składniki są na poziomie ocenianym przez przedsiębiorcę jako wystarczające do swobodnego konkurowania na rynku. Dzięki temu ma on możliwość podążania za zmieniającymi się potrzebami nabywców, pociągającymi za sobą konieczność systematycznej weryfikacji dostarczanej im wartości. Dzięki posiadanej wiedzy przedsiębiorca ma możliwość dokonania oceny atutów i słabości swojej organizacji, rozpoznania planów konkurentów, określenia powiązań kooperacyjnych na rynku oraz określenia siły nabywczej poszczególnych usługobiorców. Działanie to jest konieczne, zwłaszcza w kontekście kluczowej roli, którą odgrywają klienci w rozwoju małych przedsiębiorstw. To nie tylko jakość usługi, ale i jakość relacji z klientem jest podstawą konkurencyjności

Tabela 3. Ocena stanu wiedzy przedsiębiorcy o nabywcach

Składniki wiedzy	Oceny składników wiedzy
a) o wrażliwości klientów na zmiany cen	3
b) o potrzebach i preferencjach klientów	3
c) o możliwościach usatysfakcjonowania klientów	3
d) o preferencjach i kierunkach zmian w potrzebach klientów	3
e) o kosztach obsługi klienta	3
f) o ogólnym wolumenie dokonywanych przez klientów zakupów	1
g) o kondycji finansowej klientów	3
h) o końcowym przeznaczeniu produktu	3
i) o zyskach z dostarczania klientom na obecnych warunkach przedmiotu sprzedaży	3
j) o innych niż powyższe zakresach	–

Skala przyjętych wag: 0 – brak wiedzy w danym zakresie, 1 – wiedza daleko niewystarczająca do swobodnego konkurowania, 2 – wiedza przeciętna, 3 – wiedza w pełni wystarczająca do swobodnego konkurowania.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

tych organizacji. A wszystko to w warunkach dużej konkurencji, która występuje wśród przedsiębiorstw transportowych.

Przyjęte obecnie przez badane przedsiębiorstwo pozycjonowanie skłania do zwrócenia uwagi na mogące pojawić się z tego tytułu zagrożenia, cechą bowiem charakterystyczną odbiorców na rynku usług transportowych jest duża skłonność do integracji wstecz, oznaczająca samodzielne wykonywanie przewozów. Tym samym może to nie tylko stanowić zagrożenie dla trwałości więzi małych przedsiębiorstw z tymi podmiotami, ale przede wszystkim wymuszać ich orientację na odbiorcę. Pozostawanie małych przedsiębiorstw pod presją siły przetargowej odbiorców wymusza podążanie za nawet najbardziej wysublimowanymi ich oczekiwaniami. Z kolei niepodporządkowanie się tym wymaganiom może nawet zagrozić ich egzystencji. Ponadto w tym sektorze oddziaływanie tej siły uzależnione jest od wolumenu i zakresu usług kupowanych w danym przedsiębiorstwie.

Zachowania rynkowe małych przedsiębiorstw transportowych warunkowane są także wiedzą o dostawcach, którymi są przedsiębiorstwa i organizacje dostarczające im niezbędnych zasobów. Przy tym nie można często koncentrować jej jedynie na mikroskali, sprowadzającej się do obserwacji zachowań podmiotów, z którymi bezpośrednio współpracuje przedsiębiorstwo. Rozciągnięcie jej zakresu na makroskalę pozwoli zauważyć warunki, w których działają dostawcy, a co ważniejsze – dzięki nim może umożliwić prognozę zmian ich zachowań. Dla przykładu obserwacja tendencji na światowych rynkach paliw może stanowić dla przedsiębiorcy odpowiedź na pytanie o poziom kształtowania podstawowego komponentu kosztów świadczonej przez niego usługi, czyli ceny paliwa. Rodzaju działalności przedsiębiorcy wymaga od niego między innymi takiej właśnie wiedzy.

Ponadto charakterystyczną cechą przedsiębiorstw sektora usług transportowych jest niska skłonność do integracji w przód, zróżnicowanie produktów oraz względn-

Tabela 4. Ocena poziomu wiedzy przedsiębiorcy o dostawcach

Składniki wiedzy	Oceny składników wiedzy
a) o zajmowanej przez dostawców pozycji na rynku	2
b) o cenach przedmiotu dostawy	3
c) o zyskach z dostarczania na obecnych warunkach przedmiotu dostawy	3
d) o stosowanych przez dostawców systemach jakości i potwierdzających je certyfikatach	3
e) o możliwościach realizacji dostawy na obowiązujących warunkach	3
f) o innych cechach dostawców znaczących dla konkurencyjności organizacji	–

Skala przyjętych wag: 0 – brak wiedzy w danym zakresie, 1 – wiedza daleko niewystarczająca do swobodnego konkurowania, 2 – wiedza przeciętna, 3 – wiedza w pełni wystarczająca do swobodnego konkurowania.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

nie wysoki poziom koncentracji. Wskazane cechy są niezwykle istotne ze względu na bezpieczeństwo zawieranych z tymi podmiotami przez małe przedsiębiorstwa związków. Wyniki badania wiedzy przedsiębiorcy o dostawcach przedstawia tab. 4.

Uzyskane w tym zakresie wyniki badań świadczą o tym, że przedsiębiorstwo posiada wiedzę, zarówno o obecnych, jak i o potencjalnych dostawcach, wystarczającą do swobodnego prowadzenia działań konkurencyjnych.

Aktywność badanego małego przedsiębiorstwa w otoczeniu sektorowym opiera się na względnie szybkiej identyfikacji okazji przy jednoczesnym podejmowaniu działań na rzecz ograniczania wynikających zeń zagrożeń. Przy tym cechą charakterystyczną przedsiębiorstw transportowych są szerokie powiązania informacyjne z otoczeniem [Rydzkowski, Wojewódzka-Król 2005, s. 377], w tym także sektorowym. W tym celu niezbędna jest odpowiednia wiedza sektorowa. Wyniki diagnozy tych aktywów w badanym przedsiębiorstwie prezentuje tab. 5.

Tabela 5. Stan wiedzy przedsiębiorcy o charakterystyce sektora jego działalności

Składnik wiedzy	Oceny składników wiedzy
a) o wielkości rynku i dynamice zachodzących w jego obszarze zmian	3
b) o sezonowości produkcji i sprzedaży	3
c) o rentowności branży	3
d) o dominującym typie konkurencji w branży (czy jest to koszt, marka czy specjalizacja)	3
e) o innych cechach branży znaczących dla konkurencyjności organizacji	–

Skala przyjętych wag: 0 – brak wiedzy w danym zakresie, 1 – wiedza daleko niewystarczająca do swobodnego konkurowania, 2 – wiedza przeciętna, 3 – wiedza w pełni wystarczająca do swobodnego konkurowania.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Wyniki badań pozwalają na stwierdzenie, iż przedsiębiorca posiada pełną wiedzę o charakterystyce otoczenia sektorowego, pod kątem prowadzonej rywalizacji. Osobliwością tego sektora jest usługowy charakter działalności prowadzonej przez funkcjonujące w jego obszarze podmioty (usługi transportowe) oraz niemożność produkowania („robienia czegoś”) na zapas, a w związku z tym utrudnienie redundancji zasobów niezbędnych do wykorzystywania okazji. Konsekwencją tego jest konieczność utrzymywania (po stronie podaży) na właściwym poziomie oferty uwzględniającej, iż przedmiotem negocjacji z potencjalnym usługobiorcą jest nie sama usługa, lecz wzorzec informacyjny usługi, czyli parametry warunkujące jej wykonanie. Ponadto są one utrudnione na skutek braku gotowej usługi, która powstaje dopiero w procesie jej świadczenia. Kolejną ważną cechą rynku usług transportowych jest nadpodaż usług, będąca skutkiem integracji podmiotów działających w tym sektorze. Szczególnym składnikiem wiedzy sektorowej jest wiedza o konkurentach. To dzięki niej wiele możliwości przedsiębiorstwa może zostać ujawnio-

nych, a w konsekwencji wykorzystanych na rzecz jego rozwoju. Wyniki przeprowadzonej oceny składników wiedzy, którą dysponuje badane małe przedsiębiorstwo transportowe, o konkurentach zamieszczono w tab. 6.

Tabela 6. Ocena składników wiedzy przedsiębiorcy o charakterystyce aktualnych i przyszłych konkurentów w sektorze

Składniki wiedzy	Oceny składników wiedzy
a) o zajmowanej przez konkurentów pozycji rynkowej	3
b) o kondycji finansowej konkurentów	2
c) o poziomie techniki/technologii konkurentów	2
d) o stosowanych przez konkurentów strategiach	3
e) o wykorzystywanych przez konkurentów instrumentach konkurencyjności	3
f) o relacjach konkurentów z odbiorcami	3
g) o innych cechach konkurentów znaczących dla konkurencyjności organizacji	–

Skala przyjętych wag: 0 – brak wiedzy w danym zakresie, 1 – wiedza daleko niewystarczająca do swobodnego konkurencyjnego, 2 – wiedza przeciętna, 3 – wiedza w pełni wystarczająca do swobodnego konkurencyjnego.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Przedstawione dane zdają się potwierdzać ustaloną uprzednio zależność wskazującą na względnie wysoki poziom wiedzy przedsiębiorcy, odpowiadający zapotrzebowaniu wynikającemu z prowadzonej przez niego działalności na konkurencyjnym rynku. Choć jej poziom jest nieco niższy w odniesieniu do kondycji finansowej oraz poziomu techniki/technologii stosowanych w organizacjach konkurencyjnych – w opinii badanego przedsiębiorcy, jednak taki stan wiedzy o sektorze może pozwolić przedsiębiorcy na aktywne reagowanie wobec bodźców (pozytywnych i negatywnych) wysyłanych przez konkurencję. Na przykład w sytuacji, gdy konkurujący przewoźnicy pogorszą warunki dostaw, może on (badany przedsiębiorca) odpowiedzieć ofertą eliminującą niedogodności dla usługobiorcy. Jednocześnie monitorowanie stanu tej sfery otoczenia pozwala przedsiębiorcy ocenić nie tylko bieżącą, ale i przyszłą atrakcyjność sektora. To zaś może się okazać niezwykle użyteczne nie tylko w kontekście podejmowanych przez niego decyzji o kierunkach rozwoju przedsiębiorstwa, ale i stanowić wsparcie w podjęciu decyzji o zaprzestaniu prowadzenia działalności w tym sektorze, np. ze względu na brak możliwości oczekiwanej kapitalizacji pojawiających się w obszarze tego sektora okazji.

#### 4. Zakończenie

Przeprowadzone badania pozwoliły na zidentyfikowanie poziomu wiedzy właściciela – przedsiębiorcy prowadzącego małe przedsiębiorstwo transportowe zorientowane strategicznie na okazje. Nasuwającym się w kontekście uzyskanych wyni-

ków wnioskiem jest to, iż małe przedsiębiorstwo może stosować taką strategię. Patrząc na działania tego przedsiębiorstwa z perspektywy historycznej, stwierdzamy, że były one od momentu jego powstania do chwili obecnej nastawione na wykorzystywanie okazji. Jednocześnie przedsiębiorca kieruje się w swoich działaniach strategicznych dążeniem do realizacji wyznaczonego przesłania, tj. świadczenia usług przewozowych na najwyższym poziomie. Prowadząc małe przedsiębiorstwo transportowe zorientowane na okazje, przedsiębiorca staje w obliczu rozstrzygnięcia kilku dylematów. Oto one:

- Po pierwsze, jakie tempo rozwoju dla przedsiębiorstwa transportowego jest właściwe i bezpieczne zarazem, z punktu widzenia możliwości zasilania kapitałowego czy reagowania na stan rynku?
- Po drugie, czy wybierając drogę rozwoju, zorientować działania przedsiębiorstwa na świadczenie wąskiego zakresu usług nakierowanych na jeden sektor rynku, czy też podjąć zadanie penetracji rynku, szukając nisz i okazji, jednocześnie eliminując swoje słabe strony, wchodząc tym samym w nowe segmenty rynku i nowe geograficznie obszary?
- Po trzecie, czy podstawą rozwoju będzie dotychczasowy asortyment oferowanych usług, czy może wprowadzenie usług nowych, także nie związanych z transportem?
- Po czwarte, co powinno być zasadniczym celem działania przedsiębiorstwa: zapewnienie zysków właścicielowi, utrzymanie rentowności, poprawa płynności?
- Po piąte, jakie cele strategiczne powinny zostać wyznaczone, by przedsiębiorstwo mogło się rozwijać, nie tracąc swej orientacji na nadarzające się okazje?

Pomocna wobec tych wątpliwości jest z pewnością wiedza, która stanowi kluczowy czynnik przedsiębiorczości. To dzięki niej przedsiębiorca może kreować i testować nowe rozwiązania, zyskując podstawę do zbudowania przedsiębiorstwa nastawionego na jak najpełniejszą w danych warunkach kapitalizację korzyści mogących wynikać z identyfikacji i absorpcji okazji, przy jednoczesnym zachowaniu wyznaczonego trendu jego rozwoju.

## Literatura

- Bławat F., *Przedsiębiorca w teorii przedsiębiorczości i praktyce małych firm*, Gdańskie Towarzystwo Naukowe, Gdańsk 2001.
- Bratnicki M., *Deformacja przedsiębiorczości strategicznej*, „Przegląd Organizacji” 2004, nr 2.
- Bratnicki M., *Rozważania o stosowaniu studium przypadków w badaniach przedsiębiorczości*, „Przegląd Organizacji” 2007, nr 9.
- Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- Drucker P., *Innowacje i przedsiębiorczość*, PWE, Warszawa 1992.
- Krupski R., *Badania nad oryginalnością zasobów przedsiębiorstwa*, [w:] J. Skalik (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Dynamika zmian w organizacji – ewolucja czy rewolucja*, AE, Wrocław 2006.

- Krupski R., *Identyfikacja ważnych strategicznie zasobów przedsiębiorstwa w świetle badań empirycznych*, [w:] M. Przybyła (red.), *Zarządzanie – kontekst strategiczny, kulturowy i zasobowy*, AE, Wrocław 2007a.
- Krupski R., *Okazja jako przedmiot badań w zakresie zarządzania strategicznego*, [w:] A. Kaleta, K. Moszkowicz (red.), *Zarządzanie strategiczne w badaniach teoretycznych i praktyce*, UE, Wrocław 2008.
- Krupski R., *Problemy współczesnego zarządzania*, „Współczesne Zarządzanie” 2007b, nr 2.
- Krupski R., *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, PWE, Warszawa 2005.
- Malara Z., *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce. Wyzwania współczesności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Malara Z., *Strategie wygrywające w teorii i praktyce*, [w:] A. Kaleta, K. Moszkowicz (red.), *Zarządzanie strategiczne w badaniach teoretycznych i praktyce*, UE, Wrocław 2008.
- Morrison A., Breen J., Ali S., *Small business growth: intention, ability and opportunity*, „Journal of Small Business Management” 2003, vol. 41, no. 4.
- Nogalski B., *Nauki o zarządzaniu wobec wyzwań współczesności*, „Współczesne Zarządzanie” 2007, nr 1.
- Nogalski B., Rybicki J. (red.), *Kształtowanie konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw na rynkach Unii Europejskiej*, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2007.
- Osbert-Pociecha G., *Elastyczność jako metakompetencja organizacji*, [w:] M. Przybyła (red.), *Zarządzanie – kontekst strategiczny, kulturowy i zasobowy*, AE, Wrocław 2007.
- Pierścionek Z., *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.
- Rydzkowski W., Wojewódzka-Król K. (red.), *Transport*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- Strużyna J., *Wyjątkowi ludzie w organizacji*, [w:] M. Bratnicki, J. Strużyna (red.), *Przedsiębiorczość organizacyjna*, Gnome, Katowice 2004.
- Świdarska G.K., *Jak czytać sprawozdanie finansowe*, Difin, Warszawa 2007.
- Urbanowska-Sojkin E., Banaszyk P., Witczak H., *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2007.
- Załoga E., Kwarciński T., *Strategie rynkowe w transporcie*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2006.

## KNOWLEDGE AS A BASIC DETERMINANT OF AN ENTERPRISE'S STRATEGIC ORIENTATION ON BUSINESS OPPORTUNITIES

### Summary

The purpose of this article was identification of the elementary elements of knowledge of a small transportation enterprise as an essential asset that can guarantee a long-term development in conditions of inconstancy and unpredictability of changes in its environment. In its empirical layer, the case study of a small enterprise operating in the Świętokrzyski region was presented.