

dr inż. Marzena Ogórek

E-mail: marzena.ogorek@pcz.pl; ORCID: 0000-0003-1627-1422

Politechnika Częstochowska, Wydział Inżynierii Produkcji i Technologii Materiałów,  
Katedra Zarządzania Produkcją

dr inż. Dominika Strycharska

E-mail: dominika.strycharska@pcz.pl; ORCID: 0000-0002-7421-8702

Politechnika Częstochowska, Wydział Inżynierii Produkcji i Technologii Materiałów,  
Katedra Zarządzania Produkcją

# Analiza strategiczna przedsiębiorstwa z sektora transportowego

## *Strategic analysis of enterprise in the transport sector*

W artykule przedstawiono wyniki analizy strategicznej przedsiębiorstwa transportowego. Wykonano analizę SWOT/TOWS oraz punktową ocenę atrakcyjności sektora. Pierwsza część artykułu zawiera charakterystykę metod oraz krótką charakterystykę przedsiębiorstwa. W części badawczej wykonano analizę SWOT/TOWS i punktową ocenę atrakcyjności sektora.

### **Słowa kluczowe:**

analiza strategiczna, analiza SWOT, punktowa ocena atrakcyjności sektora, transport

The article presents the results of the strategic analysis of the transport company. A SWOT/TOWS analysis and point assessment of the sector's attractiveness were made. The first part of the article contains the characteristics of the methods and a brief description of the enterprise. In the research part, a SWOT/TOWS analysis and a point assessment of the sector's attractiveness were made.

### **Key words:**

strategic analysis, SWOT analysis, point assessment of the sector's attractiveness, transport

### **Key words:**

## **Wstęp**

Współczesne przedsiębiorstwa prowadzą działalność w otoczeniu charakteryzującym się dużą dynamiką zmian rynkowych. Napotykają one zatem wiele czynników utrudniających lub usprawniających ich funkcjonowanie. Osiąganie sukcesu wiąże się z koniecznością zmierzenia się z wyzwaniem, jakim jest wzrost konkurencyjności. Konkurencją nazywane jest zjawisko uniwersalne dla wszystkich gospodarek oznaczające, że uczestnicy rynku rywalizują między sobą w dążeniach do analogicznych celów. Okres zdobywania przewagi konkurencyjnej dzięki optymalizacji przedsiębiorstwa przeszedł już do historii. Obecnie przedsiębiorstwa zmuszane są do podejmowania dalekosiężnych planów opartych na racjonalnej analizie zmieniającego się otoczenia, w którym funkcjonują (Stankiewicz, 2005).

Usługi transportowe mogą być oceniane z punktu widzenia wielu kryteriów. Jednym z nich jest poziom konkurencyjności. Za podstawowe czynniki umożliwiające przedsiębiorstwom uzyskanie przewagi nad

konkurentami można uznać: poziom kosztów przedsiębiorstwa, poziom technologiczny (nowoczesność taboru, dostępność i jakość wykorzystywanej infrastruktury, systemy informatyczne), kwalifikacje pracowników, sprawność organizacyjną i strategię marketingowe (Koźlak, 2008). Jednocześnie innowacyjność jest obecnie głównym czynnikiem wpływającym na konkurencyjność przedsiębiorstw na rynku. Również od podmiotów usług logistycznych wymaga się generowania, absorbowania i rozwijania nowych rozwiązań (Przybylska, 2017).

W literaturze jest wiele metod analizy strategicznej i narzędzi planowania strategicznego dla przedsiębiorstw pozwalających na ich analizę oraz na sprecyzowanie ich miejsca w otoczeniu. Niezależnie od przyjętych do analizy metod istnieje kilka przesłanek zarządzania strategicznego, do których należą: analiza podmiotu w zakresie jego mocnych i słabych stron, identyfikacja szans i zagrożeń, które wyodrębnić można w otoczeniu, w jakim funkcjonuje przedsiębiorstwo, ocena przedsiębiorstwa ze względu na zarówno posiadane zasoby, jak i porównanie do innych podmiotów, z którymi współpracuje i konkuruje (Budzyńska-Biernat, 2015).

## Analiza SWOT

Analiza SWOT jest definiowana jako kompleksowa metoda służąca do badania otoczenia organizacji oraz analizy jej wnętrza. Nazwa SWOT pochodzi od pierwszych liter angielskich słów: Strengths, Weaknesses, Opportunities i Threats. Inspiracją naukową i metodologiczną do opracowania założeń analizy SWOT była koncepcja analizy pola sił, opracowana przez K. Lewina w latach 50. XX wieku (Gierszewska, Romanowska, 1999). Dziś można bez wątpienia uznać, że stanowi ona jedno z najbardziej znanych i najczęściej wykorzystywanych narzędzi planowania strategicznego (Chermack, Kasshanna, 2007).

Niektórzy autorzy odmawiają jednak analizie SWOT statusu metody, traktując ją jako swoistą procedurę analityczną łączącą rozmaite sposoby gromadzenia materiału badawczego, która porządkuje ich stosowanie i umożliwia przejrzystą prezentację ich wyników. Cechą charakterystyczną tej procedury jest niejednorodność wyrażająca się istnieniem wielu jej mutacji funkcjonujących w teorii i praktyce. Różnią się one odmiennym podejściem operacjonalizacyjnym, ale we wszystkich przypadkach idea jest niezmienna od lat. Procedura SWOT polega na szczegółowej identyfikacji, a następnie klasyfikacji wszystkich zjawisk i stanów kategorii ekonomicznych mających wpływ na rozwój danej organizacji. Stosuje się tutaj dwa kryteria. Pierwszym z nich jest rodzaj skutku rzeczywistego lub potencjalnego oddziaływania danego czynnika na organizację, natomiast drugim — szeroko rozumiana lokalizacja czynnika względem organizacji (Sztando, 2006). Wykorzystanie tych dwóch kryteriów pozwala wyodrębnić cztery grupy czynników: silne i słabe strony, szanse oraz zagrożenia. Przyjmuje się, że identyfikacja silnych i słabych stron dotyczy sytuacji wewnątrz organizacji. Natomiast poszukiwanie szans i zagrożeń to analiza czynników o charakterze zewnętrznym. Wyniki badań bazujących na tej metodzie zestawia się najczęściej w tabeli, w której w pierwszym wierszu znajdują się mocne i słabe strony, a w drugim — szanse i zagrożenia (Hausner, 2008).

## Punktowa ocena atrakcyjności sektora

Punktowa ocena atrakcyjności sektora, zwana metodą punktową, ma zastosowanie do oceny wartości danego sektora lub porównania atrakcyjności kilku sektorów. Przez atrakcyjność sektora można rozumieć siłę przyciągania danej dziedziny gospodarowania (Lisiński, 2004). Stosowanie tej metody wymaga szerokiej wiedzy o sektorze (także wiedzy o charakterze finansowym) (Kozioł, 2008).

Punktowa ocena atrakcyjności sektora opiera się na skonstruowaniu listy czynników (kryteriów) różnicujących sektory i stopień ich atrakcyjności. Poszczególne kryteria są stopniowalne i mają jednakowe znaczenie dla oceny badanego sektora, w związku z tym należy wprowadzić oceny ważone. Porównywanie sektorów ma jednak sens tylko wtedy, gdy do oceny wszystkich sektorów stosujemy ten sam zestaw kryteriów, z takimi samymi wagami. W tym przypadku należy przeanalizować każdy z badanych sektorów z punktu widzenia określonej liczby kryteriów charakteryzujących ich atrakcyjność dla obecnych i potencjalnych uczestników. Po dokonaniu oceny wszystkich sektorów otrzymujemy listę rankingową sektorów od najbardziej do najmniej atrakcyjnych (Gierszewska, Romanowska, 1999).

Metoda punktowa jest dość prostą metodą oceny stopnia intensywności występowania danej cechy. Zarówno lista kryteriów oceny, jak też skala mogą być tu dowolne. W Polsce najczęściej analizie poddawane są następujące cechy sektora: wielkość i tempo wzrostu rynku, rentowność sektora, intensywność konkurencji, warunki rozwoju, sezonowość i cykliczność, wymagania technologiczne i kapitałowe, cechy otoczenia społecznego i politycznego. Ocena zbiorcza tych kryteriów jest dokonywana przy zastosowaniu wag określających istotność wpływu poszczególnych cech. Wagi te są mnożone przez oceny nadawane każdemu czynnikowi. Uzyskane w ten sposób ostateczne wartości poszczególnych kryteriów są sumowane, co daje łączną wartość sektora (Gierszewska, Romanowska, 1999).

Istotne jest, że dokonując oceny atrakcyjności sektora, należy także określić jej perspektywę czasową. Jeśli analizowana jest aktualna pozycja konkurencyjna firmy, wystarczy analiza bieżąca. Jeżeli zaś celem jest projektowanie strategii, każdy sektor należy analizować zarówno w wymiarze bieżącej, jak i przyszłej jego atrakcyjności (Gierszewska, Romanowska, 1999).

Zaletą punktowej oceny atrakcyjności sektora jest możliwość wielokryterialnej, ważonej oceny porównawczej kilku sektorów. Analiza ta pozwala na porównywanie sektorów pomiędzy sobą, ale jedynie przy zastosowaniu tego samego zestawu kryteriów z tymi samymi wagami. Jednakże stosowanie tej metody umożliwia rozszerzenie lub zawężenie listy kryteriów oraz nadanie im innych wag. Dopóki stosuje się taką samą listę tak samo ważonych kryteriów do oceny różnych sektorów, zostaje zachowana poprawna metodologia analizy. Zasadniczą wadą punktowej oceny atrakcyjności sektora jest jej subiektywizm, gdyż jej wyniki zależą w dużym stopniu od podmiotu dokonującego oceny, dodatkowo odmienna może być interpretacja poszczególnych kryteriów. Dla przedsiębiorstw działających w sektorze wysokie ba-

riery wejścia będą odczytywane jako aspekt pozytywny, natomiast dla potencjalnych inwestorów będą one kosztem (Penc-Pietrzak, 2010).

## Charakterystyka przedsiębiorstwa

Firma X powstała w 2000 r. Główna siedziba znajduje się w Nowym Targu w województwie małopolskim. Przez wiele kolejnych lat firma powiększała swoje doświadczenie oraz budowała silną pozycję na europejskim rynku transportowym, zwiększając swój tabor z jednego zestawu ciężarowego w roku 2000 do 350 zestawów w roku 2018. Celem przedsiębiorstwa X od początku jego powstania było świadczenie jak najlepszych usług związanych z przewozem dóbr swoich klientów.

## Opracowanie analizy SWOT dla przedsiębiorstwa X

Pierwszym krokiem w analizie SWOT jest wybór czterech kluczowych cech z każdej grupy (mocne strony, słabe strony, szanse, zagrożenia). Każdej z cech należy nadać wagę, według której dokonujemy oceny. Suma wag w ramach poszczególnych kategorii musi być równa 1,0 (tab. 1).

Kolejnym krokiem jest odpowiedź na kluczowe pytania:

- 1) Czy zidentyfikowane mocne strony pozwolą wykorzystać nadarzające się szanse?
- 2) Czy zidentyfikowane mocne strony pozwolą przezwyciężyć zagrożenia?
- 3) Czy zidentyfikowane słabe strony nie pozwolą na wykorzystanie nadarzających się szans?
- 4) Czy zidentyfikowane słabe strony wzmocnią siłę oddziaływań zagrożeń?
- 5) Czy szanse spotęgują mocne strony?
- 6) Czy zagrożenia osłabiają mocne strony?
- 7) Czy szanse pozwolą przezwyciężyć słabe strony?
- 8) Czy zagrożenia spotęgują słabe strony?

W tym celu buduje się osiem tabel krzyżowych, które zawierają określone wyżej cechy, ich wagi, liczbę interakcji oraz iloczyn wag i interakcji. Jeśli zależność występuje — wpisuje się „1”, jeśli nie — „0”. Liczba interakcji oznacza sumę występowania zależności, natomiast iloczyn wag i interakcji oznacza pomnożenie tych zmiennych i wpisanie wyniku w odpowiednie miejsce w tabeli (tab. 2–9).

Kolejnym etapem analizy jest wykonanie zestawienia zbiorczego uzyskanych wyników (tab. 10). Ostatnim etapem analizy jest stworzenie macierzy strategii. Najwyższa liczba interakcji i najwyższa ważona liczba interakcji wskazują na strategię, jaką powinna wybrać organizacja. Dla przedsiębiorstwa transportowego X jest to strategia agresywna: maxi-maxi (tab. 11).

Tabela 1

Zestawienie wag dla wymienionych, szans, zagrożeń oraz słabych i mocnych stron

Czynniki zewnętrzne			Czynniki wewnętrzne		
	Suma wag: 1,0	SZANSE		Suma wag: 1,0	MOCNE STRONY
O1	0,3	wzrastające potrzeby transportowe społeczeństwa	S1	0,2	ustalenie indywidualnych tras, dobra jakość usług
O2	0,2	duży obszar działania	S2	0,4	duża grupa stałych klientów
O3	0,2	rozwój gospodarczy w Polsce i w UE	S3	0,2	szybki czas realizacji transportu
O4	0,3	pojawienie się nowych stałych klientów	S4	0,2	dobra lokalizacja
	Suma wag: 1,0	ZAGROŻENIA		Suma wag: 1,0	SŁABE STRONY
T1	0,3	możliwość powiększenia się konkurencji	W1	0,3	wysoka konkurencja
T2	0,4	zagrożenie dla środowiska naturalnego	W2	0,4	duże koszty działalności
T3	0,1	zatłoczenie dróg w kraju i za granicą	W3	0,1	kilka pojazdów wymagających ciągłej naprawy
T4	0,2	spadające ceny u konkurentów	O4	0,2	duża rotacja wśród pracowników

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2

Tabela krzyżowa: Czy mocne strony pozwolą wykorzystać nadarzające się szanse?

Mocne strony / Szanse	O1	O2	O3	O4	Waga	Liczba interakcji	Iloczyn wag i interakcji
S1	1	1	1	1	0,2	4	0,8
S2	1	1	1	0	0,4	3	1,2
S3	1	0	1	1	0,2	3	0,6
S4	0	0	1	0	0,2	1	0,2
Waga	0,3	0,2	0,2	0,3			
Liczba interakcji	3	2	4	2			
Iloczyn wag i interakcji	0,9	0,4	0,8	0,6			
Suma interakcji	22/2						
Suma iloczynów	5,5						

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 3

Tabela krzyżowa: Czy mocne strony pozwolą przezwyciężyć zagrożenia?

Mocne strony / Zagrożenia	T1	T2	T3	T4	Waga	Liczba interakcji	Iloczyn wag i interakcji
S1	0	1	1	1	0,2	3	0,6
S2	0	0	1	1	0,4	2	0,8
S3	0	1	1	0	0,2	2	0,4
S4	0	0	1	0	0,2	1	0,2
Waga	0,3	0,4	0,1	0,2			
Liczba interakcji	0	2	4	2			
Iloczyn wag i interakcji	0	0,8	0,4	0,4			
Suma interakcji	16/2						
Suma iloczynów	3,6						

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4

Tabela krzyżowa: Czy słabe strony nie pozwolą na wykorzystanie nadarżających się szans?

Mocne strony / Szanse	O1	O2	O3	O4	Waga	Liczba interakcji	Iloczyn wag i interakcji
W1	1	1	1	1	0,3	4	1,2
W2	0	0	0	0	0,4	0	0
W3	0	1	0	0	0,1	1	0,1
W4	0	1	0	0	0,2	1	0,2
Waga	0,3	0,2	0,2	0,3			
Liczba interakcji	1	3	1	1			
Iloczyn wag i interakcji	0,3	0,6	0,2	0,3			
Suma interakcji	12/2						
Suma iloczynów	2,9						

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 5

Tabela krzyżowa: Czy słabe strony wzmocnią siłę oddziaływania zagrożeń?

Mocne strony / Zagrożenia	T1	T2	T3	T4	Waga	Liczba interakcji	Iloczyn wag i interakcji
W1	1	1	0	1	0,3	3	0,9
W2	1	1	0	0	0,4	2	0,8
W3	1	1	0	0	0,1	2	0,2
W4	0	0	0	0	0,2	0	0
Waga	0,3	0,4	0,1	0,2			
Liczba interakcji	3	3	0	1			
Iloczyn wag i interakcji	0,9	1,2	0	0,2			
<b>Suma interakcji</b>	<b>14/2</b>						
<b>Suma iloczynów</b>	<b>4,2</b>						

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 6

Tabela krzyżowa: Czy szanse spotęgują mocne strony?

Szanse / Mocne strony	S1	S2	S3	S4	Waga	Liczba interakcji	Iloczyn wag i interakcji
O1	1	1	1	1	0,3	4	1,2
O2	1	1	1	0	0,2	3	0,6
O3	1	0	1	1	0,2	3	0,6
O4	1	0	1	0	0,3	2	0,6
Waga	0,2	0,4	0,2	0,2			
Liczba interakcji	4	2	4	2			
Iloczyn wag i interakcji	0,8	0,8	0,8	0,4			
<b>Suma interakcji</b>	<b>24/2</b>						
<b>Suma iloczynów</b>	<b>5,8</b>						

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 7

Tabela krzyżowa: Czy zagrożenia osłabiają mocne strony?

Zagrożenia / Mocne strony	S1	S2	S3	S4	Waga	Liczba interakcji	Iloczyn wag i interakcji
T1	0	1	1	1	0,3	3	0,9
T2	0	0	1	1	0,4	2	0,8
T3	0	1	1	0	0,1	2	0,2
T4	0	0	1	0	0,2	1	0,2
Waga	0,2	0,4	0,2	0,2			
Liczba interakcji	0	2	4	2			
Iloczyn wag i interakcji	0	0,8	0,8	0,4			
<b>Suma interakcji</b>	<b>16/2</b>						
<b>Suma iloczynów</b>	<b>4,1</b>						

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 8

Tabela krzyżowa: Czy szanse pozwolą przezwyciężyć słabe strony?

Szanse / Słabe strony	W1	W2	W3	W4	Waga	Liczba interakcji	Iloczyn wag i interakcji
O1	1	1	1	1	0,3	4	1,2
O2	0	0	0	0	0,2	0	0
O3	0	1	0	0	0,2	1	0,2
O4	0	1	0	0	0,3	1	0,3
Waga	0,3	0,4	0,1	0,2			
Liczba interakcji	1	3	1	1			
Iloczyn wag i interakcji	0,3	1,2	0,1	0,2			
<b>Suma interakcji</b>	<b>12/2</b>						
<b>Suma iloczynów</b>	<b>3,5</b>						

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 9

Tabela krzyżowa: Czy zagrożenia spotęgują słabe strony?

Zagrożenia / Słabe strony	W1	W2	W3	W4	Waga	Liczba interakcji	Iloczyn wag i interakcji
T1	0	1	0	1	0,3	2	0,6
T2	1	1	0	0	0,4	2	0,8
T3	1	1	0	0	0,1	2	0,2
T4	0	0	0	0	0,2	0	0
Waga	0,3	0,4	0,1	0,2			
Liczba interakcji	2	3	0	1			
Iloczyn wag i interakcji	0,6	1,2	0	0,2			
<b>Suma interakcji</b>	<b>12/2</b>						
<b>Suma iloczynów</b>	<b>3,6</b>						

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 10

Zestawienie zbiorcze dla analizy SWOT/TOWS

Kombinacja	Wyniki analizy SWOT		Wyniki analizy TOWS		Zestawienie zbiorcze SWOT/TOWS	
	Suma interakcji	Suma iloczynów	Suma interakcji	Suma iloczynów	Suma interakcji	Suma iloczynów
Mocne strony / Szanse	22/2	5,5	24/2	5,8	46/2	11,3
Mocne strony / Zagrożenia	16/2	3,6	16/2	4,1	32/2	7,7
Słabe strony / Szanse	12/2	2,9	12/2	3,5	24/2	6,4
Słabe strony / Zagrożenia	14/2	4,2	12/2	3,6	26/2	7,8

Źródło: opracowanie własne.

## Analiza otoczenia konkurencyjnego przedsiębiorstwa

Analiza sektora zakłada określenie listy kryteriów, które charakteryzują atrakcyjność danego sektora.

Listę czynników można modyfikować, jest to uzależnione od danego sektora. Niniejsza analiza opiera się na schemacie oceny atrakcyjności sektora, który wyróżnia kryterium, jego wagę, wartość oraz ocenę ważoną. Każde kryterium ma inne znaczenie dla sektora, dlatego stosuje się wagę od 1 do 3. Należy ocenić,

Tabela 11

Macierz strategii dla przedsiębiorstwa transportowego X

	Szanse	Zagrożenia
Mocne strony	<b><u>Strategia agresywna</u></b> Liczba interakcji: 46/2 Ważona liczba interakcji: 11,3	<b><u>Strategia agresywna</u></b> Liczba interakcji: 32/2 Ważona liczba interakcji: 7,7
Słabe strony	<b><u>Strategia agresywna</u></b> Liczba interakcji: 24/2 Ważona liczba interakcji: 6,4	<b><u>Strategia defensywna</u></b> Liczba interakcji: 26/2 Ważona liczba interakcji: 7,8

Źródło: opracowanie własne.

jaka jest wartość danego kryterium w badanym sektorze. Maksymalna liczba punktów wynosi 150. Wynikiem przeprowadzonej analizy jest posiadanie listy rankingowej, która pokazuje atrakcyjność sektorów od najbardziej atrakcyjnych do najmniej.

sektora, pewność zaopatrzenia, różnicowanie usług, groźba pojawienia się substytutów. Z kolei największym problemem tego sektora jest wpływ czynników politycznych oraz zagrożenia środowiska naturalnego — ekologia.

Tabela 12

Punktowa ocena atrakcyjności sektora transportowego

Lp.	Kryteria oceny sektora transportu międzynarodowego w Polsce	Waga kryterium (1–3)	Wartość danego kryterium w sektorze (1–5)	Ocena ważona
1.	Wielkość rynku	3	5	15
2.	Stopień konkurencji sektora	3	4	12
3.	Rentowność sektora	3	3	9
4.	Wysokość barier wejścia	3	2	6
5.	Wysokość barier wyjścia	1	4	4
6.	Sezonowość i okresowość	1	5	5
7.	Przewidywana stopa wzrostu rynku	2	3	6
8.	Pewność zaopatrzenia	2	5	10
9.	Różnicowanie usług	2	5	10
10.	Stabilność technologiczna	2	3	6
11.	Groźba pojawienia się substytutów	3	5	15
12.	Groźba pojawienia się konkurencji	3	5	15
13.	Wpływ czynników politycznych	1	1	1
14.	Zagrożenia środowiska naturalnego — ekologia	1	1	1
15.	Elastyczność cenowa usługi	2	3	6
<b>Łączna ocena</b>		<b>32</b>	<b>—</b>	<b>121</b>

Źródło: opracowanie własne.

Maksymalna liczba punktów w tym badaniu wynosiła 150. Procentowa względna ocena sektora transportu międzynarodowego wynosi 80,7%, co pozwala określić badany sektor jako bardzo atrakcyjny. Transport międzynarodowy w Polsce ciągle się rozwija, a wciąż rosnące społeczne potrzeby dają mu wielką szansę na stały rozwój. Największe znaczenie ma: wielkość rynku, stopień konkurencji

## Podsumowanie

W artykule przedstawiono wyniki analizy potencjału przedsiębiorstwa za pomocą analizy strategicznej SWOT/TOWS oraz przy pomocy punktowej oceny atrakcyjności sektora. Analizowanym obiektem było przedsiębiorstwo transportowe X, znajdujące się w Nowym Targu, w województwie małopolskim. Zgodnie

z analizą SWOT/TOWS, przedsiębiorstwo X powinno wybrać strategię agresywną — maxi-maxi. Zgodnie z tą strategią przedsiębiorstwo powinno wykorzystać swoje mocne strony oraz umocnić szanse zewnętrzne. Strategia ta polega na maksymalnym wykorzystaniu tych czynników, które spowodują silną ekspansję i rozwój firmy. Według K. Obłój: strategia agresywna (maxi-maxi) polega na maksymalnym wykorzystaniu efektu synergii występującego między silnymi stronami organizacji i szansami generowanymi przez otoczenie (Obłój, 2007).

Punktowa ocena atrakcyjności sektora pozwala określić badany sektor jako atrakcyjny (procentowa

względna ocena sektora wynosi 80,7%). W wyniku analizy wskazano najistotniejsze zasoby sektora: wielkość rynku, stopień konkurencji sektora, pewność zaopatrzenia, różnicowanie usług, groźbę pojawienia się substytutów. Analizując wszystkie czynniki najbliższego otoczenia przedsiębiorstwa dwoma metodami, można stwierdzić, że sektor usług transportowych w Polsce jest atrakcyjny. Jednak z roku na rok ta atrakcyjność będzie się zmniejszać dla firm chcących wejść na ten rynek ze względu na jego nasycenie przedsiębiorstwami oferującymi usługi transportowe, ich stabilizację i koncentrację.

## Bibliografia

- Budzyńska-Biernat, A. (2015). Strategie konkurencji przedsiębiorstw na przykładzie sektora rolno-spożywczego z województwa wielkopolskiego. *Marketing i Rynek*, (12), 24–31.
- Chermack, T. J., Kasshanna, B. K. (2007). The Use and Misuse of SWOT Analysis and Implications for HRD Professionals. *Human Resource Development International*, 10(4), 383–399.
- Gierszewska, G., Romanowska, M. (1999). *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*. Warszawa: PWE.
- Hausner, J. (red.). (2008). *Foresight technologiczny na rzecz zrównoważonego rozwoju Małopolski*. Kraków: Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Kozioł, K. (2008). Analiza otoczenia konkurencyjnego. W: K. Janasz, W. Janasz, K. Kozioł, K. Szopik (red.), *Zarządzanie strategiczne, koncepcje, metody, strategie*. Warszawa: Difin.
- Kozłak, A. (2008). Czynniki konkurencyjności polskich przedsiębiorstw na międzynarodowym rynku TSL. W: Birska A. (red.), *Innowacyjność, jakość, przedsiębiorczość — szansą konkurencyjności*. Olsztyn: Uniwersytet Warmińsko-Mazurski.
- Lisiński, M. (2004). *Metody planowania strategicznego*. Warszawa: PWE.
- Obłój, K. (2007). *Strategia organizacji*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Penc-Pietrzak, I. (2010). *Planowanie strategiczne w nowoczesnej firmie*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Przybylska, E. (2017). Potencjalne źródła innowacji w branży TSL. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: Organizacja i Zarządzanie*, (101), 401–410.
- Stankiewicz, M. J. (2005). Konkurencyjność przedsiębiorstwa. W: *Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*. Toruń: Dom Organizatora.
- Sztando, A. (2006). Analiza strategiczna jednostek samorządu terytorialnego. W: D. Strahl (red.) *Metody oceny rozwoju regionalnego*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.



## PWE poleca

Każda organizacja funkcjonująca w globalnej gospodarce jest zmuszona nieustannie podejmować wyzwania dotyczące m.in. wdrożeń nowych produktów i procesów, aby móc utrzymać się w konkurencyjnym i ciągle zmieniającym się otoczeniu. Powszechną praktyką staje się więc powoływanie w przedsiębiorstwach jednostek organizacyjnych zarówno planujących, organizujących, jak i nadzorujących realizowane przedsięwzięcia.

Do zadań biura zarządzania projektami (Project Management Office – PMO) należą: wspieranie i realizowanie planów strategicznych przedsiębiorstwa; utrzymanie kapitału intelektualnego; planowanie i nadzór nad wykorzystaniem zasobów; koordynacja i centralizacja podległych projektów; zarządzanie środowiskiem projektowym, w tym planowanie, standaryzacja i synchronizacja, szkolenia, kontrola; doskonalenie praktyk i rezultatów zarządzania projektami; likwidacja lub łagodzenie problemów; raportowanie projektów do wyższego szczebla zarządzania.

Biuro zarządzania projektami (PMO) to publikacja wypełniająca dotychczasową lukę na polskim rynku wydawniczym. Autor przedstawia aktualny stan wiedzy i najnowsze wyniki badań w zakresie PMO. Znakomitym uzupełnieniem podjętej tematyki są zagadnienia portfela projektów, zarządzania wiedzą projektową oraz dojrzałości biur zarządzania projektami.

Księgarnia internetowa [www.pwe.com.pl](http://www.pwe.com.pl)