

OCENA GOTOWOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW IT W WOJEWÓDZTWIE ŚLĄSKIM DO PLANOWANIA STRATEGICZNEGO

Sylwia DYLA, Agata SZEPTUCH, Danuta ZWOLIŃSKA

Streszczenie: W artykule zaprezentowano wyniki oceny gotowości przedsiębiorstw sektora IT w województwie śląskim do planowania strategicznego. Na wstępie omówiono główne cechy sektora IT w Polsce. Następnie scharakteryzowano pojęcie gotowości operacyjnej w kontekście planowania strategicznego i wskazano kryteria oceny gotowości przedsiębiorstw IT do tego etapu w perspektywie ich kultury i struktury organizacyjnej oraz dojrzałości procesowej. Dalsza część artykułu to omówienie założeń badawczych i uzyskanych wyników wraz ze wskazaniem mocnych i słabych stron przedsiębiorstw badanego sektora. Całość pracy kończą wnioski.

Słowa kluczowe: gotowość operacyjna, zarządzanie strategiczne, zarządzanie procesowe, kultura organizacyjna, struktura organizacji

1. Sektor IT w Polsce

W ostatnich latach nastąpił szybki rozwój technologii informacyjnych, w tym telekomunikacyjnych, który spowodował przyspieszenie tempa rozwoju przedsiębiorstw. Dzięki zastosowaniu technologii informacyjnych możliwe jest powstawanie nowych form komunikacji, nowych form pracy i usług jak również nowych form zarządzania. Technologie informacyjne efektywnie wspomagają procesy zarządzania przedsiębiorstwem, co wymaga nowego podejścia do zarządzania. To nowe podejście kreowane jest przez sektor przedsiębiorstw IT.

Sektor ten charakteryzuje się otwartością na postęp technologiczny i organizacyjny, elastycznością, otwartością na nowe idee, łatwością dostosowania się do miejsca, czasu i zasobów, potencjalną zdolnością do tworzenia nowych miejsc pracy, występowaniem we wszystkich działach gospodarki zarówno sprzętu komputerowego, oprogramowania jak i usług informatycznych etc.

Na rynkach technologii informatycznych daje się zauważyć kilka powszechnie występujących, globalnych trendów:

- produkty są bardzo blisko związane z usługami, a ich rozwój i sprzedaż są wzajemnie zależne,
- firmy IT rzadko specjalizują się wyłącznie w jednym rodzaju usług,
- największą grupą nabywców IT są odbiorcy instytucjonalni,
- długookresowe wyniki rynków IT zależne są przede wszystkim od czynników ekonomicznych (wzrost gospodarczy, koniunktura, wyniki finansowe głównych grup odbiorców, rozwiązania instytucjonalne itp.) [1].

Według raportu Computerworld Top200 z 2012 roku sektorami o największym udziale w sprzedaży wiodących firm IT są: administracja (22,6%), bankowość (15,7%), telekomunikacja (15,4%), przemysł (9,7%), MSP (7,6%), usługi publiczne (7,6%),

finansowy (5,6%). Wynika to m.in. z faktu, iż sektor IT w Polsce charakteryzuje się następującymi atutami:

- wysokimi kompetencjami specjalistów zajmujących się produkcją sprzętu jak i oprogramowania,
- wysoką jakością produktów,
- niskimi kosztami produkcji.

Firmy z tego sektora są częściami przedsiębiorstw międzynarodowych funkcjonujących jako oddziały firm zagranicznych jak również wchodzi w skład międzynarodowych grup kapitałowych działających w ramach branży IT na terenie naszego kraju.

Pojawiają się również nowe inicjatywy takie, jak powstanie 1 kwietnia 2012 r. Śląskiego Klastra IT. Klastr ten realizuje misję polegającą na budowie sieci kooperacyjnej współpracy partnerów reprezentujących środowiska - przedsiębiorców, uczelnie wyższe, organizacje pozarządowe, oraz promuje rozwój technologii informatycznych w celu uzyskania maksymalnego oddziaływania na gospodarkę, co stanowi kluczowy czynnik decydujący o innowacyjności oferty oraz świadczonych usług [2].

2. Gotowość operacyjna przedsiębiorstw do działania

Gotowość operacyjna, to pojęcie ściśle związane zarządzaniem operacyjnym rozumianym, jako naczelną funkcją wewnętrzną organizacji, odpowiedzialną *za wszystkie działania bezpośrednio dotyczące wytwarzania produktu* [3, s. 32], którym mogą być zarówno dobra, jak i usługi. *Każdy produkt, niezależnie od tego, czy ma charakter materialny, czy niematerialny, powstaje w procesie wytwórczym złożonym z określonej liczby operacji* [4, s. 13]. W tym kontekście ogólnie pojęta gotowość operacyjna oznaczać będzie gotowość do podjęcia działań w ramach danego procesu wytwórczego – do gromadzenia *rozmaitych składników wejściowych i przetwarzanie ich w planowane produkty końcowe* [3, s. 32] w oparciu o decyzje podjęte przez menedżerów.

Aby pojęcie gotowości operacyjnej zdefiniować dokładniej, warto odnieść się do definicji pojęcia gotowość oraz pojęcia operacja.

Według Słownika Języka Polskiego Wydawnictwa Naukowego PWN gotowość oznacza *stan należytego przygotowania do czegoś* [5], a operacja, to *działanie zmierzające do wykonania określonego zadania* [5].

W związku z tym zasadne wydaje się stwierdzenie, iż gotowość operacyjna, to stopień przygotowania do podjęcia działań zmierzających do wykonania założonego zadania.

Odnosząc tę definicję do przedmiotu zainteresowania niniejszego artykułu gotowość operacyjną przedsiębiorstw do planowania strategicznego można zdefiniować, jako stopień jego przygotowania do podjęcia działań związanych z realizacją tego etapu procesu zarządzania strategicznego.

Takie ujęcie pojęcia gotowości operacyjnej przedsiębiorstwa wskazuje na jego:

- złożoność – to, jak oceni się gotowość operacyjną przedsiębiorstwa, uzależnione jest od cząstkowych ocen, jakie uzyska w zakresie determinant warunkujących tę gotowość,
- niejednorodność – w każdej grupie determinant ocena gotowości przedsiębiorstwa do planowania strategicznego może być różna,
- stopniowalność – gotowość operacyjna może być pełna (równa jeden), zerowa lub może przyjąć dowolną wartość pośrednią pomiędzy tymi dwiema wartościami skrajnymi.

3. Ocena gotowości przedsiębiorstw do zarządzania strategicznego

3.1. Działalność przedsiębiorstw w turbulentnym otoczeniu w świetle nowego paradygmatu zarządzania strategicznego

Przedsiębiorstwa w turbulentnym otoczeniu podlegają przemianom na skutek wzajemnego dynamicznego oddziaływania na siebie elementów, na które według L. Friedmana i H. Gyra składają się:

- *struktura organizacyjna i systemy działania,*
- *ludzie i ich umiejętności,*
- *zadania wyrażone w kategorii produktów,*
- *kultura organizacyjna,*
- *otoczenie* [6, s. 62].

Współcześnie, gdy otoczenie uzależnione jest od zmian, istnieje wręcz konieczność wprowadzenia takiego stylu zarządzania, który pozwala radzić sobie z niepewnością. Ten warunek spełniony jest przez zarządzanie strategiczne, *które zapewnia przedsiębiorstwu jako całości elastyczność i dynamikę zmian w działaniu, odpowiednią do dynamiki zmian w otoczeniu* [7, s.4]. *Zarządzanie strategiczne jest drogą do nowego sposobu myślenia o przyszłości, polegającą na tworzeniu wielowariantowych koncepcji myślowych* [8, s.195].

Należy zwrócić uwagę na coraz to większy stopień zależności wyników osiągniętych przez organizacje od takich czynników, jak kultura organizacyjna, organizacyjne uczenie się, w tym zarządzanie wiedzą, czy umiejętność organizowania pracy w trybie projektowym. *Ponadto, wymagania dynamicznego i szybko zmieniającego się otoczenia, wymuszają rezygnację z traktowania zarządzania strategicznego, jako powtarzanego od czasu do czasu projektu. Dziś, zarządzanie strategiczne musi być ciągłym, spójnym wewnątrz procesem, z wzajemnie powiązаныmi etapami* [9, s. 144]. W związku z tym diagnoza uwarunkowań skutecznego zarządzania strategicznego wymaga szczegółowej analizy gotowości organizacji do realizacji etapów procesu zarządzania strategicznego czyli do analizy strategicznej, wyboru strategii, wdrożenia strategii oraz kontroli strategicznej i reformułowania strategii. Ponadto, wymagania stawiane przedsiębiorstwom działającym w turbulentnym otoczeniu powodują, iż konieczne jest również rozpatrzenie, czy przedsiębiorstwo gotowe jest do stosowania zarządzania strategicznego opisanego przez tzw. „7F” – nowy paradygmat zarządzania strategicznego, uwzględniający perspektywę dynamiki przedsiębiorstwa, opisany przez Józefa Penca [por. 10 s. 46].

Zatem słuszne jest przeprowadzenie badań opartych o założenie, iż skuteczne zarządzanie strategiczne firmą, czyli takie, które prowadzi do realizacji postawionych celów, wymaga istnienia w niej właściwej kultury organizacyjnej, procesowego podejścia w realizacji zadań oraz odpowiednio skonstruowanej struktury organizacyjnej.

3.2. Miejsce planowania strategicznego w procesie zarządzania strategicznego

Zarządzanie strategiczne rozumiane jako *oddziaływanie na rozwój przedsiębiorstwa przez strategię* polegające na *systematycznej, okresowej budowie strategii, jej wdrażaniu, weryfikacji i kontroli* [11 s. 3] jest procesem, na który składają się cztery etapy:

- analiza i planowanie strategiczne,
- opracowanie opcji strategicznych i wybór najlepszej,
- wdrożenie wybranej opcji,

- kontroling strategiczny i reformułowania strategii.

Etapy te muszą zostać powiązane wielokierunkowymi relacjami tak, aby możliwe było zachowanie ciągłości i spójności całego procesu.

Analiza i planowanie strategiczne ukierunkowane jest na określenie celów strategicznych jakie mają zostać zrealizowane przez przedsiębiorstwo wraz ze wskazaniem sposobów ich realizacji oraz niezbędnych do tego zasobów.

W efekcie analizy i planowania strategicznego wypracowane zostają opcje strategiczne, które powinny:

- być możliwe do realizacji,
- uwzględniać wyniki kontrolingu strategicznego,
- uwzględniać wyniki aktualnych analiz strategicznych przedsiębiorstwa i jego otoczenia.

3.3. Kryteria oceny gotowości przedsiębiorstw do planowania strategicznego

W związku z powyższym można uznać za słuszne, aby diagnozę gotowości przedsiębiorstwa do stosowania zarządzania strategicznego przeprowadzić uwzględniając:

- trzy grupy uwarunkowań – uwarunkowania kulturowe, procesowe i strukturalne,
- nowy paradygmat zarządzania strategicznego „7F”,
- cztery etapy zarządzania strategicznego.

Uwzględnienie założeń paradygmatu „7F” w trzech grupach uwarunkowań dla każdego z czterech etapów zarządzania strategicznego skutkuje opracowaniem osiemdziesięciu czterech twierdzeń, które stanowią kryteria oceny gotowości przedsiębiorstw do zarządzania strategicznego. Kryteria oceniające ich gotowość do etapu planowania strategicznego przedstawiono w tab. 1.

Tab.1 Kryteria oceny gotowości przedsiębiorstw do planowania strategicznego

Lp.	PLANOWANIE STRATEGICZNE
<i>Kultura organizacyjna</i>	
1.	Mamy wyraźny i spójny zbiór wartości, który reguluje sposób działania w naszej firmie.
2.	Mamy własny styl zarządzania, który wyróżnia nas spośród innych firm.
3.	Stosowanie naszych praktyk zarządzania zapewnia nam stałe doskonalenie relacji z otoczeniem.
4.	Wartości, które wyznajemy, odzwierciedla nasza wizja i misja.
5.	Znamy misję naszej firmy i jesteśmy osobiście zaangażowani w jej realizację.
6.	Znamy zasady wewnętrznego kodeksu etycznego naszej firmy i przestrzegamy ich.
7.	Uczestniczymy w tworzeniu zasad naszej współpracy.
<i>Dojrzałość procesowa</i>	
8.	Ciągle monitorujemy potrzeby i wymagania klientów firmy.
9.	Analizujemy działania naszych głównych konkurentów na rynku.
10.	Cele i plany strategiczne firmy są korygowane na bieżąco.
11.	Cele do realizacji ustalane są w wyniku analizy sukcesów i porażek.
12.	Cele i plany naszej firmy uwzględniają rozwój pracowników i poprawę ich życia w miejscu pracy.
13.	W naszym działaniu najważniejsze jest podnoszenie wartości dla klienta.

14.	W budowanie strategii firmy zaangażowani są wszyscy pracownicy.
Struktura organizacyjna	
15.	Istnieje związek pomiędzy celami na wszystkich szczeblach naszej firmy.
16.	Codziennie odkrywamy możliwość poprawy działań, w których uczestniczymy.
17.	Zasoby firmy są dopasowywane do zmian w otoczeniu.
18.	Zmiany w strategii rozwoju znajdują odzwierciedlenie w strukturze naszej firmy.
19.	W naszej firmie stawia się na współdziałanie i współpracę w ramach poszczególnych działów.
20.	Współpraca w naszej firmie oparta jest na jasnych zasadach.
21.	Rozumiemy zasady pracy w zespołach zadaniowych.

4. Gotowości przedsiębiorstw branży IT w województwie śląskim do planowania strategicznego w świetle badań

4.1. Cel, podmiot i przedmiot badań

Przeprowadzone przez Autorów badania oparte były na założeniu, iż skuteczne zarządzanie strategiczne firmą, czyli takie, które prowadzi do realizacji postawionych celów, wymaga istnienia w niej właściwej kultury organizacyjnej, odpowiednio skonstruowanej struktury organizacyjnej oraz procesowego podejścia w realizacji zadań.

Celem badań w związku z tym było rozpoznanie kulturowych, procesowych oraz strukturalnych uwarunkowań skutecznego zarządzania strategicznego. Zdecydowano, że badania przeprowadzone zostaną wśród przedsiębiorstw branży IT na terenie województwa śląskiego, a w ich efekcie zdiagnozowana zostanie gotowość tych przedsiębiorstw do stosowania zarządzania strategicznego.

Przedmiotem badań są uwarunkowania skutecznego zarządzania strategicznego sklasyfikowane w trzy grupy – uwarunkowania z obszaru kultury organizacyjnej, dojrzałości procesowej oraz struktury organizacyjnej.

Podmiotem prowadzonych badań było 98 pracowników przedsiębiorstw branży IT w województwie śląskim. Respondenci reprezentowali średnie i duże przedsiębiorstwa tej branży.

4.2. Metodyka badań

Przyjęta dla realizacji celów pracy metoda badań empirycznych objęła następujące etapy postępowania:

Etap 1: Przygotowanie badań empirycznych.

1. Wybór respondentów.
2. Określenie czasookresu i sposobu przeprowadzenia badań.
3. Dokonanie wyboru i opracowanie technik zbierania informacji.
4. Opracowanie kwestionariusza badań.

Etap 2: Przeprowadzenie badań empirycznych.

1. Przekazanie kwestionariuszy ankiet respondentom (bezpośrednio przez prowadzących badania, drogą e-mailową).
2. Przeprowadzenie wywiadów bezpośrednich z wybranymi przedstawicielami przedsiębiorstw branży IT w województwie śląskim.

Etap 3: Opracowanie, prezentacja i analiza danych empirycznych.

1. Prezentacja materiału faktograficznego w postaci opisowej i graficznej.
2. Analiza ilościowa i jakościowa danych empirycznych.

Etap 4: Sformułowanie wniosków końcowych.

1. Interpretacja wyników w kontekście sformułowanego celu badań empirycznych.
2. Wyciągnięcie wniosków ogólnych.

Wyboru respondentów do badań dokonano zgodnie z zasadami charakterystycznymi dla doboru celowego (selektywnego), gdzie jednostki wybierane do badań uzależnione są od decyzji przeprowadzających badania. Badania przeprowadzane były w przedsiębiorstwach branży IT w okresie od stycznia do czerwca 2013 roku, których siedziby bądź oddziały mieszczą się na terenie śląska. Propozycję udziału w badaniach skierowano do 33 wybranych przedsiębiorstw, z czego zgodę uzyskano od ośmiu z nich, co dało ostateczną liczbę 98 respondentów biorących udział w badaniach. W badaniach wykorzystano bezpośrednią formę kontaktu z potencjalnym respondentem. Technika zbierania informacji była ankietyzacja z tego względu, że metoda ta pozwalała na uzyskanie informacji niezbędnych do osiągnięcia zamierzonego celu badań. Zaletą tej techniki była możliwość uzyskania większej ilości informacji w stosunkowo krótkim czasie oraz łatwość klasyfikacji zbieranych danych, a także uzyskanie informacji o badanej populacji. Ponadto do analizy uzyskanych danych zastosowano metodę wykorzystującą rozmyty rachunek zdań, świetnie nadającą się do analizy problemów, w których występują subiektywne opinie i oceny [por. 12 s. 21].

Badani respondenci wypełniając kwestionariusz ankiety proszeni zostali o wypełnienie metryczki obejmującej 6 pytań - o wiek, płeć, dział zatrudnienia, zajmowane stanowisko, staż pracy i wykształcenie. Analizę ilościową respondentów ze względu na wiek przedstawiono w tab. 2.

Tab.2 Wiek respondentów

Rodzaj odpowiedzi	Dane bezwzględne	Dane względne
do 25 lat	5	5,1%
26-46 lat	76	77,6%
47-67 lat	16	16,3%
powyżej 67 lat	1	1,0%
Razem:	98	100%

Analizę ilościową respondentów ze względu na płeć przedstawiono w tab. 3.

Tab. 3. Płeć respondentów

Rodzaj odpowiedzi	Dane bezwzględne	Dane względne
kobieta	32	32,6%
mężczyzna	66	67,4%
Razem:	98	100%

Analizę ilościową respondentów ze względu na dział zatrudnienia przedstawiano w tab. 4.

Tab. 4. Dział zatrudnienia respondentów

Rodzaj odpowiedzi	Dane bezwzględne	Dane względne
zarząd	6	6,1%
logistyka	3	3,1%
sprzedaż	6	6,1%
księgowość	4	4,1%
marketing	8	8,2%
informatyka	48	49,0%
kadry	2	2,0%
produkcja	10	10,2%
inny	11	11,2%
Razem:	98	100%

Analizę ilościową respondentów ze względu na zajmowane stanowisko przedstawiono w tab. 5.

Tab. 5. Zajmowane stanowisko respondentów

Rodzaj odpowiedzi	Dane bezwzględne	Dane względne
pracownik fizyczny	1	1,0%
pracownik umysłowy	52	53,0%
brygadzysta	0	0%
kierownik	27	27,6%
dyrektor	11	11,2%
członek zarządu	3	3,1%
inne	4	4,1%
Razem:	98	100%

Analizę ilościową respondentów ze względu na staż pracy przedstawiono w tab. 6.

Tab. 6. Staż pracy respondentów

Rodzaj odpowiedzi	Dane bezwzględne	Dane względne
do 5 lat	31	31,6%
6-10 lat	19	19,4%
11-15 lat	23	23,5%
powyżej 15 lat	25	25,5%
Razem:	98	100%

Analizę ilościową respondentów ze względu na wykształcenie przedstawiono w tab. 7.

Tab. 7. Wykształcenie respondentów

Rodzaj odpowiedzi	Dane bezwzględne	Dane względne
podstawowe	0	0%
zawodowe	2	2,0%
średnie	9	9,2%
wyższe	87	88,8%
Razem:	98	100%

4.3. Wyniki badań

Ocenę przygotowania przedsiębiorstw IT w województwie śląskim do planowania strategicznego przeprowadzono według dwudziestu jeden kryteriów składających się na trzy grupy determinant (porównaj: podrozdział 3.2), w związku z czym analizę wyników przeprowadzono również z podziałem na te trzy grupy.

Rozkład ocen dla kulturowej gotowości przedsiębiorstw do planowania strategicznego przedstawiono w tab. 8.

W tej grupie uwarunkowań najlepiej ocenione zostało twierdzenie pierwsze oraz szóste. Oznacza to, że 81% respondentów uważa, iż w firmie istnieje wyraźny i spójny zbiór wartości, który reguluje sposób działania pracowników w firmie (rys. 1). Tyle samo respondentów stwierdziło również, że zna i przestrzega zasady wewnętrznego kodeksu etycznego firmy.

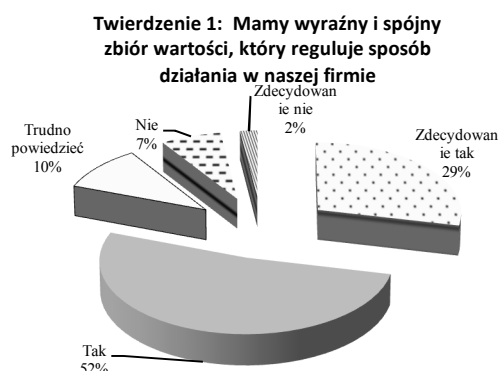
Wyniki te można zinterpretować następująco:

- pracownicy sektora IT w województwie śląskim są skupieni na tworzeniu wyróżniających zdolności dla swoich firm,
- zespoły pracowników w tych firmach cechują się wysoką integracją,
- przedsiębiorstwa sektora posiadają swoją wyraźnie wyodrębnioną tożsamość.

Tab. 8. Rozkład ocen dla kulturowej gotowości przedsiębiorstw branży IT do planowania strategicznego

Nr	Zdecydowanie tak		Tak		Trudno powiedzieć		Nie		Zdecydowanie nie	
	Ilość	Procent	Ilość	Procent	Ilość	Procent	Ilość	Procent	Ilość	Procent
1	28	29%	51	52%	10	10%	7	7%	2	2%
2	37	38%	34	35%	19	19%	7	7%	1	1%
3	16	16%	46	47%	17	17%	15	15%	4	4%
4	18	18%	54	55%	20	20%	3	3%	3	3%
5	43	44%	35	36%	13	13%	5	5%	2	2%
6	37	38%	42	43%	12	12%	4	4%	3	3%
7	30	31%	46	47%	16	16%	5	5%	1	1%

Najsłabiej w tej grupie uwarunkowań oceniono twierdzenie trzecie – co piąty ankietowany stwierdził, że stosowane w firmie praktyki zarządzania nie zapewniają stałego doskonalenia relacji z otoczeniem (rys. 2). Będzie to zdecydowanie negatywnie oddziaływać na te przedsiębiorstwa, ponieważ głównym zadaniem zarządzania strategicznego na etapie planowania strategicznego jest badanie dopasowania przedsiębiorstwa do potrzeb jego otoczenia.



Rys. 1. Rozkład ocen respondentów dla twierdzenia pierwszego



Rys. 2. Rozkład ocen respondentów dla twierdzenia trzeciego

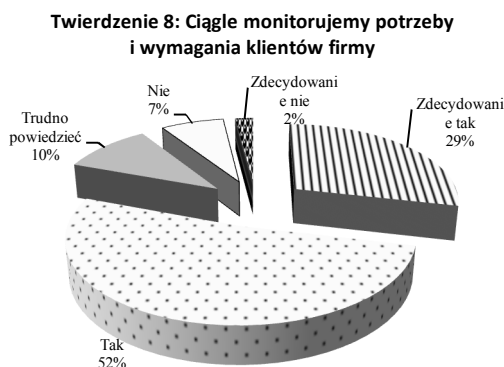
Kolejna grupa twierdzeń oceniała procesową dojrzałość do realizacji planowania strategicznego. Tu również dominowały oceny ze skali pozytywnej, choć były one słabsze niż w przypadku ocen kultury organizacyjnej (tab. 9).

W tej grupie najwięcej pozytywnych ocen otrzymały dwa twierdzenia - ósme oraz trzynaste. Oznacza to, że 74% badanych uważa, iż potrzeby i wymagania klientów są stale monitorowane (rys. 3). Taki sam proces badanych stwierdza również, że w ich działaniu najważniejsze jest podnoszenie wartości dla klienta. Jest to bardzo dobry sygnał, gdyż ukierunkowanie wszystkich działań na klienta, to najważniejszy element zarządzania procesowego. Natomiast najbardziej negatywnie w tej grupie ocenione zostało twierdzenie czternaste – 28% respondentów uznało, iż pracownicy nie uczestniczą w budowaniu strategii firmy (rys. 4). Taka sytuacja jest bardzo niepokojąca i powinna być dla

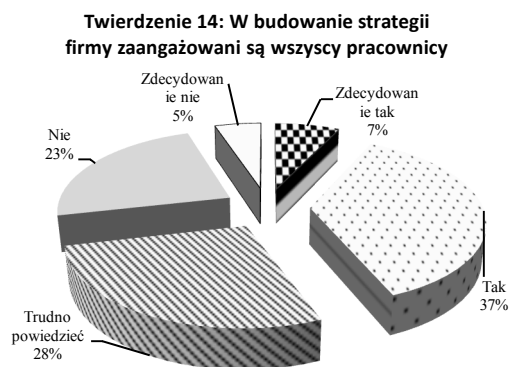
przedsiębiorstw sygnałem do zmian, brak bowiem zaangażowania pracowników w budowanie strategii będzie najprawdopodobniej skutkować silnym oporem wobec wprowadzanych zmian.

Tab. 9. Rozkład ocen dla procesowej gotowości przedsiębiorstw branży IT do przeprowadzenia analizy strategicznej

Nr	Zdecydowanie tak		Tak		Trudno powiedzieć		Nie		Zdecydowanie nie	
	Ilość	Procent	Ilość	Procent	Ilość	Procent	Ilość	Procent	Ilość	Procent
8	29	30%	43	44%	14	14%	10	10%	2	2%
9	24	24%	35	36%	30	31%	8	8%	1	1%
10	25	26%	41	42%	27	28%	3	3%	2	2%
11	26	27%	42	43%	25	26%	4	4%	1	1%
12	16	16%	43	44%	27	28%	9	9%	3	3%
13	31	32%	41	42%	19	19%	6	6%	1	1%
14	7	7%	36	37%	27	28%	23	23%	5	5%



Rys. 3. Rozkład ocen respondentów dla twierdzenia ósmego



Rys. 4. Rozkład ocen respondentów dla twierdzenia czternastego

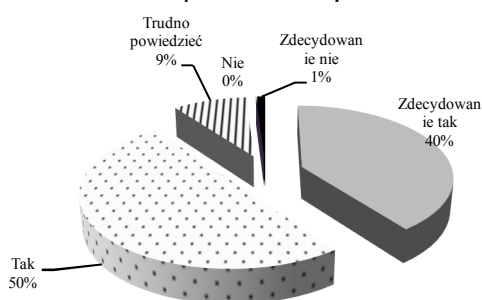
W grupie twierdzeń oceniających gotowość strukturalną, tak jak w przypadku dwu wcześniejszych, również przeważają oceny ze skali pozytywnej (tab. 10).

Tab. 10. Rozkład ocen dla strukturalnej gotowości przedsiębiorstw branży IT do planowania strategicznego

Nr	Zdecydowanie tak		Tak		Trudno powiedzieć		Nie		Zdecydowanie nie	
	Ilość	Procent	Ilość	Procent	Ilość	Procent	Ilość	Procent	Ilość	Procent
15	22	22%	41	42%	24	24%	9	9%	2	2%
16	16	16%	32	33%	36	37%	12	12%	2	2%
17	28	29%	39	40%	18	18%	13	13%	0	0%
18	20	20%	51	52%	18	18%	9	9%	0	0%
19	27	28%	42	43%	18	18%	8	8%	3	3%
20	22	22%	47	48%	17	17%	11	11%	1	1%
21	39	40%	49	50%	9	9%	0	0%	1	1%

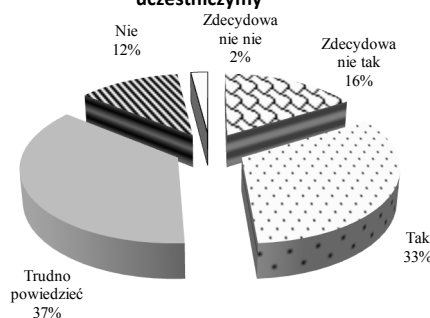
Najwięcej pozytywnych ocen uzyskało tu twierdzenie dwudzieste pierwsze. Oznacza to, że 90% badanych uważa, iż rozumie zasady pracy w zespołach zadaniowych (rys. 5). Jest to bardzo pozytywna cecha, gdyż zapewnia elastyczność działania i skuteczność w realizacji celów. Najbardziej negatywnie oceniono twierdzenie szesnaste – 14% respondentów uznało, iż codziennie nie odkrywają możliwości poprawy działań, w których uczestniczą (rys. 6). Ponieważ ciągle doskonalenie jest podstawą sukcesu rynkowego, jest to czynnik, który może negatywnie oddziaływać na pozycję przedsiębiorstw, jako lidera rynku.

Twierdzenie 21: Rozumiemy zasady pracy w zespołach zadaniowych



Rys. 5. Rozkład ocen respondentów dla twierdzenia dwudziestego pierwszego

Twierdzenie 16: Codziennie odkrywamy możliwość poprawy działań, w których uczestniczymy



Rys. 6. Rozkład ocen respondentów dla twierdzenia szesnastego

4.4. Mocne i słabe strony przedsiębiorstw branży IT

W oparciu o przeprowadzone badania można wskazać słabe i mocne strony przedsiębiorstw branży IT w województwie śląskim, w obszarze ich gotowości do planowania strategicznego, co zaprezentowano w tab. 10

Tab. 10 Mocne i słabe strony przedsiębiorstw branży IT w województwie śląskim na etapie analizy i planowania strategicznego.

	Mocne strony	Słabe strony
ETAP 1. PLANOWANIE STRATEGICZNE		
Kultura organizacyjna	W firmie istnieje wyraźny i spójny zbiór wartości, który reguluje sposób działania pracowników. Pracownicy znają zasady wewnętrznego kodeksu etycznego firmy i przestrzegają ich.	Praktyki zarządzania stosowane w firmie nie zapewniają stałego doskonalenia relacji z otoczeniem. Pracownicy nie wiedzą, czy wartości wyznawane w firmie mają swoje odzwierciedlenie w jej wizji i misji.
Dojrzałość procesowa	Potrzeby i wymagania klientów firmy są stale monitorowane. W działaniu firmy najważniejsze jest podnoszenie wartości dla klienta.	Pracownicy nie uczestniczą w budowaniu strategii firmy, a także nie wiedzą, czy w firmie analizuje się działania głównych konkurentów na rynku.

Struktura organizacyjna	Pracownicy rozumieją zasady pracy w zespołach zadaniowych.	Pracownicy codziennie nie odkrywają możliwości poprawy działań, w których uczestniczą.
--------------------------------	--	--

5. Wnioski

Po przeprowadzeniu badań związanych z oceną gotowości przedsiębiorstw branży IT w województwie śląskim do zarządzania strategicznego wyodrębniono mocne i słabe strony badanych przedsiębiorstw dla etapu planowania strategicznego. Analiza materiału badawczego pozwoliła wyciągnąć następujące wnioski:

1. Najwyższą gotowość do stosowania zarządzania strategicznego przedsiębiorstwa branży IT w województwie śląskim wykazują w obszarze uwarunkowań strukturalnych. Oznacza to, iż struktura organizacyjna tych przedsiębiorstw dostosowana jest do wymagań etapu planowania strategicznego. Niemniej jednak należy zwrócić uwagę, iż na etapie analiz i planowania strategicznego co drugi badany pracownik sektora IT nie uczestniczy w ciągłym doskonaleniu swoich działań lub nie wie, czy w nim uczestniczy. Z punktu widzenia tworzenia efektywnej struktury organizacyjnej brak tego działania będzie ograniczał możliwość osiągnięcia mistrzostwa operacyjnego, a co za tym idzie – mniejsze możliwości zaspokajania potrzeb klientów.
2. Najmniejszą gotowość do planowania strategicznego przedsiębiorstwa branży IT wykazują w obszarze uwarunkowań kulturowych, co oznacza, iż na ten obszar powinny one zwrócić szczególną uwagę by zdiagnozować swoje słabe strony i podjąć działania doskonalące. Badania wykazały, iż na etapie analizy i planowania strategicznego praktyki zarządzania stosowane w przedsiębiorstwach IT na Śląsku nie zapewniają stałego doskonalenia relacji z otoczeniem. Czynniki te oddziałują na przedsiębiorstwa w zdecydowanie negatywny sposób i wymaga szybkiej poprawy.

Reasumując działania przedsiębiorstw branży IT powinny skupić się na doskonaleniu działań, zwłaszcza w obszarze uwarunkowań związanych z kulturą organizacyjną tak, by uzyskać wyniki świadczące o ich zdecydowanej gotowości do zarządzania strategicznego.

Literatura

1. Sektor technologii informatycznych w Polsce, Raport, Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych S.A., http://www.paiz.gov.pl/files/?id_plik=19605
2. Śląski Klaster IT, <http://www.slaskiklasterit.pl/>
3. Waters D.: Zarządzanie operacyjne. Towary i usługi. PWN, Warszawa, 2012.
4. Jasiński Z. (red.): Podstawy zarządzania operacyjnego, Oficyna a WoltersKluwer business, Warszawa, 2011.
5. Słownik Języka Polskiego Wydawnictwa Naukowego PWN, sjp.pwn.pl, [dostęp z dnia: 11.03.2013].
6. Urbanowska-Sojkin E., Banaszyk P., Witczak H.: Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2007.
7. Jeżak J.: Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1990.
8. Nosal Cz. S.: Umysł menedżera, Wrocławskie Wydawnictwo Przecinek, Wrocław 1993.

9. Dyla S., Szeptuch A., Zwolińska D.: Badanie procesowych, kulturowych i strukturalnych uwarunkowań zarządzania strategicznego w organizacjach, Zarządzanie i finanse; Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, 2013.
10. Penc J. Myślenie strategiczne w organizacji XXI wieku, [w:] Grudzewski W., Hejduk I. (red.), Przedsiębiorstwo przyszłości - wizja strategiczna, Difin, Warszawa 2002.
11. Łobejko S., Pierścionek Z.: Poziom zastosowania zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwie. Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa, nr 7, 2009.
12. Gołuchowski J.: Wykorzystanie teorii zbiorów rozmytych w modelowaniu procesów podejmowania decyzji słabostrukturalizowanych. [w:] Informatyka w dydaktyce i badaniach naukowych szkół ekonomicznych., Materiały z konferencji naukowej w AE w Katowicach, WAE w Katowicach, Katowice IV 1989.

Dr inż. Sylwia Dyla
Dr inż. Agata Szeptuch
Katedra Zarządzania
Dr inż. Danuta Zwolińska
Katedra Matematyki i Informatyki
Wyższa Szkoła Zarządzania Ochroną Pracy w Katowicach
40 - 007 Katowice, ul. Bankowa 8
tel./fax: (32) 3559770
e-mail: sdyla@wszop.edu.pl
aszeptuch@wszop.edu.pl
dzwolinska@wszop.edu.pl