

Rafał Prusak  
Politechnika Częstochowska<sup>1</sup>

## Analiza sytuacji rynkowej przedsiębiorstwa transportowego

### Wprowadzenie

Analiza sytuacji rynkowej przedsiębiorstwa, jego możliwości konkurowania, czy też zdolności do wykorzystania szans rynkowych jest procesem złożonym i wymagającym od analityków dużego doświadczenia. Problemem jest przede wszystkim ogromny obszar analizy obejmujący sferę ekonomiczną, technologiczną, marketingową, logistyczną, własnościową, środowiskową, organizacyjną i inne. Badanie takie generuje dużą liczbę zmiennych, spośród których znaczna część tylko w niewielkim – lub wręcz żadnym – stopniu zależy od decyzji i działań przedsiębiorstwa (np. kwestie ustawodawstwa, ogólnosiękatowe lub krajowe trendy gospodarcze). Zgodnie z zasadą Pareto – Lorenza [1] znaczenie poszczególnych zmiennych jest różne, możliwe jest więc ograniczenie analizy na drodze wartościowania poszczególnych jej elementów składowych. Nawet jednak po tym działaniu zakres badań pozostanie bardzo rozległy. Sytuację komplikuje dodatkowo natura rynku powodująca występowanie znaczących wahań koniunktury oraz ciągły proces modyfikacji preferencji klientów. Efektem jest konieczność nieustannej adaptacji opracowanych schematów analitycznych – badawczych poprzez dopasowanie metod i technik do specyfiki przedsiębiorstwa oraz jego aktualnej sytuacji. Taki ciąg działań powoduje występowanie znaczących różnic w modelach stosowanych w różnych gałęziach gospodarki, co z kolei utrudnia przedsiębiorstwom

łatwą transformację i wykorzystanie rozwiązań już istniejących na rynku.

Pośród ogółu zmiennych istnieje możliwość wskazania niewielkiej grupy kryteriów uniwersalnych charakterystycznych praktycznie dla wszystkich dziedzin aktywności gospodarczej. Każdorazowo jednak należy dążyć do identyfikacji elementów unikatowych, specyficznych dla badanej branży, tj. np.: zdolność do szybkiego wprowadzania innowacji (branża elektroniczna), bezpieczeństwo świadczonych usług (transport lotniczy), zużycie paliwa (branża motoryzacyjna). W analizie – w celu uproszczenia procesu wnioskowania – nie powinno dążyć się do wskazania zbyt dużej liczby zmiennych, a raczej łączyć kryteria analityczne w bardziej ogólne grupy syntetyczne. Istotnego znaczenia nabiera również określenie znaczenia poszczególnych zmiennych poprzez ich wartościowanie. Proces ten powinien przebiegać na drodze konsultacji wewnętrznych i zewnętrznych w celu jak największej obiektywizacji ustalonych wartości. Należy również ustalić jak najprostsze i przejrzyste kryteria oceny uzyskanych wyników, pozwalające na rzeczywiste określenie poziomu atrakcyjności rynku – pamiętając, że czasem niski wynik nie musi przesądzać o odrzuceniu rynku i należy uwzględnić takie czynniki jak perspektywy rozwoju, czy też potencjalne zdarzenia rynkowe w krótszej i dłuższej perspektywie czasowej. W pewnych warunkach, przy właściwej pozycji konkurencyjnej można prowadzić rentowną działalność nawet

na pozornie nieatrakcyjnym rynku.

### Analiza przypadku

W artykule analizie poddano sytuację rynkową przedsiębiorstwa transportowego zlokalizowanego na terenie Wielkopolski. Badane przedsiębiorstwo realizuje działalność polegającą na świadczeniu usług przewozowych dla ludności. Transport realizowany jest zarówno w ramach województwa wielkopolskiego, jak i na liniach dalekobieżnych.

Analizę przeprowadzono w oparciu o czterdzieści kryteriów syntetycznych, przy czym uzyskane wyniki są efektem badania blisko osiemdziesięciu kryteriów cząstkowych. Oceny przyznawane były w oparciu o klucze analityczne skonstruowane indywidualnie dla poszczególnych elementów. Uzyskane wyniki zaprezentowano w tabeli 1.

Rozmiar rynku oraz dynamika zmian jego wielkości są jednymi z podstawowych elementów określających atrakcyjność sektora, a także wyznaczających przyszłe perspektywy działalności, wpływając na zakres możliwych do zastosowania wariantów strategicznych. Z punktu widzenia badanego przedsiębiorstwa czynniki w ramach tych obszarów podzielić można na dwie grupy: pośrednie i bezpośrednie. Do elementów bezpośrednich zaliczyć należałoby przede wszystkim wielkość i gęstość zaludnienia w obsługiwanych rejonach, trendy społeczne i demograficzne, strukturę ludności, główne kierunki przemieszczania się ludzi

<sup>1</sup> Dr inż. Rafał Prusak, Katedra Zarządzania Produkcją i Logistyki, Wydział Inżynierii Procesowej, Materiałowej i Fizyki Stosowanej, Politechnika Częstochowska

Tabela 1. Analiza atrakcyjności sektora

Lp.	Czynnik	Waga (1 - 3)	Ocena (1 - 5)	Wart. ważona
1	Wielkość rynku	3	3	9
2	Przewidywana stopa wzrostu rynku	3	2	6
3	Rentowność sektora	3	3	9
4	Stopień koncentracji sektora	2	4	8
5	Ostrość walki konkurencyjnej	3	2	6
6	Wysokość barier wejścia do sektora	3	3	9
7	Wysokość barier wyjścia z sektora	1	2	2
8	Grożba pojawienia się nowych konkurentów	3	4	12
9	Grożba pojawienia się substytutów	1	3	3
10	Pewność zaopatrzenia	2	5	10
11	Możliwość różnicowania oferty	1	3	3
12	Możliwość dywersyfikowania działalności	1	3	3
13	Sezonowość i cykliczność	1	3	3
14	Zagrożenie środowiska przyrodniczego	1	3	3
SUMA		28	42	86

źródło: opracowanie własne w oparciu o [2]

w związku z wykonywaną pracą, procesem edukacyjnym lub wypowiedzeniem. Spośród elementów pośrednich konieczne wydaje się być zbadanie tempa rozwoju gospodarczego, analiza zmian stopnia zamożności społeczeństwa, aktualnej i perspektywicznej struktury i lokalizacji przedsiębiorstw przemysłowych, kształtowania się poziomu edukacji oraz stopnia zainteresowania maturzystów uczelniami wyższymi w regionie.

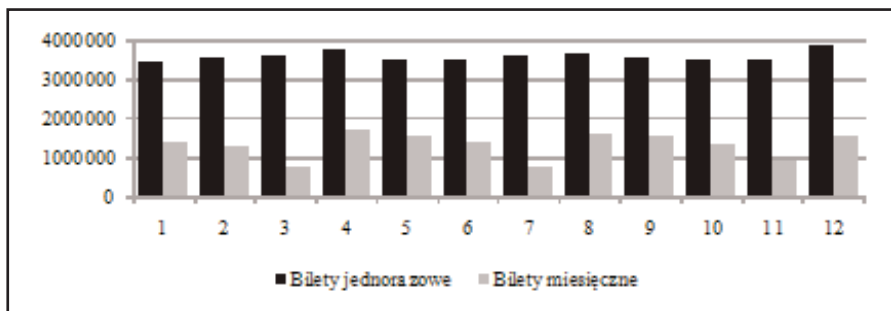
Analiza rynku, na którym prowadzi działalność przedsiębiorstwo pozwoliła na stwierdzenie, iż posiada on rozmiary wystarczające do prowadzenia rentownej działalności. Liczba ludności jest satysfakcjonująco wysoka (w województwie zamieszkuje około 3,3 mln osób) i ulega nieustannemu zwiększeniu (w latach 1999 – 2004 dynamika wzrostu wynosiła ok. 5 tys. osób rocznie, by w następnych latach nasilić się i osiągnąć w 2008 roku ok. 9 tys.). Struktura ludności, z punktu widzenia potrzeb przedsiębiorstwa, również ukształtowana jest w sposób prawidłowy (ok. 65% to

osoby w wieku produkcyjnym, a to one, w połączeniu z uczniami i studentami stanowią grupę klientów docelowych). Dodatkowo w Wielkopolsce krzyżuje się kilka szlaków komunikacyjnych. Przez Poznań i Konin przebiega trasa z Europy Zachodniej do Rosji. W kierunku południowym biegnie międzynarodowa trasa z Gdańska do Pragi i dalej na południe Europy. Budowana jest tu autostrada A2, która będzie biegła od granicy zachodniej przez Poznań i Warszawę do Moskwy.

Podstawowym wskaźnikiem ekonomicznym określającym opłacalność prowadzonej działalności jest rentowność. Na rynku przewozu ludzi jest ona wypadkową wielu czynników, z których jako podstawowe wskazać można: cenę biletów, wrażliwość rynku na zmiany cen, kształtowanie się cen paliwa, natężenie konkurencyjne, stopień wykorzystania posiadanego taboru, trendy demograficzne, i inne. Zidentyfikowane pozytywne trendy demograficzne i infrastruktura transportowa w regionie nie w pełni znalazły odzwierciedlenie

w wynikach uzyskiwanych przez przedsiębiorstwo. Liczba sprzedanych biletów, w poszczególnych kwartałach, ulega nieznacznemu spadkowi, co prezentują dane zawarte na rysunku 1. Utrzymywanie w miarę stałego poziomu zysków brutto (ok. 1,5 mln zł) możliwe jest wyłącznie na drodze podnoszenia cen biletów, co z kolei nasila trendy spadkowe w wielkości sprzedaży prowadząc do wytworzenia niebezpiecznej, w dłuższej perspektywie czasowej, spirali przyczynowo – skutkowej. Głównymi przyczynami zmniejszania poziomu sprzedaży są jednak przede wszystkim:, zwiększająca się liczba samochodów osobowych, rozwój systemu kolei podmiejskich (wzrost zainteresowania usługami kolejowymi) zobrazowano na rysunku 2), a także – przede wszystkim – działania konkurencji.

Poziom zagrożenia konkurencyjnego zależny jest oczywiście przede wszystkim od liczby, wielkości i siły innych podmiotów funkcjonujących w sektorze. Istotny wpływ wywierają jednak również m.in.: szczegółowość ure-



Rysunek 1. Zmiany wielkości poziomu sprzedaży w okresie 12 kwartałów (2007 – 2009)  
źródło: dane przedsiębiorstwa

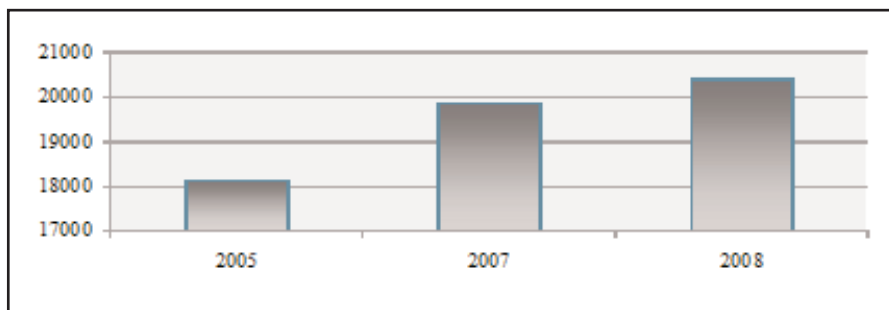
gulowań prawnych definiujących ramy dopuszczalnych zachowań rynkowych oraz określających kwestie licencji, możliwość wykorzystania posiadanego potencjału w innych formach aktywności rynkowej, lojalność klientów wobec marki, budżety promocyjne oraz podatność klientów docelowych na bodźce marketingowe.

Bardzo duże zagrożenie konkurencyjne dla przedsiębiorstwa stanowią mali przewoźnicy prywatni. W tym segmencie rynku zaobserwować można znaczną tendencję wzrostową. Jego specyfika i brak szczegółowych rozwiązań prawnych prowadzi do stworzenia korzystnych warunków prowadzenia działalności. Wskazać tutaj należy przede wszystkim:

- relatywnie niskie koszty własne wynikające między innymi z braku konieczności tworzenia i rozbudowy własnej infrastruktury (wykorzystywane są – często bez poparcia umowami – przystanki i tereny przydworcowe większych przewoźników),
- możliwość oparcia usług o jeden środek transportu i jedną lub kilka tras przewozu,
- duże zainteresowanie klientów ze względu na niższe ceny usług.

Mali przewoźnicy, dzięki łączeniu swych ofert (często w sposób nieformalny, wywarły realiami rynkowymi) mogą zapewnić większą od analizowanego przedsiębiorstwa częstotliwość usług przyczyniając się do zwiększenia

komfortu czasowego pasażera. Ponadto posiadają oni mniejsze, lepiej dopasowane do współczesnych realiów i obciążenia tras



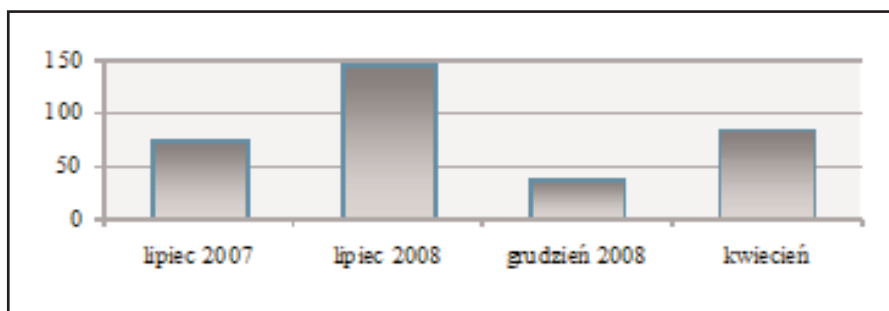
Rysunek 2. Ilość pasażerokilometrów dla transportu kolejowego w latach 2005 – 2008  
źródło: GUS

środki transportu (mało lub brak pustych miejsc w trakcie realizacji usługi).

Istotnym elementem wpływającym na pozycję badanego przedsiębiorstwa w stosunku do małych przewoźników są ceny paliw. Duże środki transportu wymagające większego zużycia paliwa, przy często niepełnym obciążeniu są w większym stopniu

optymalne dla działających przedsiębiorstw określa się warunki, w których trudno rozpocząć działalność, a w miarę łatwo jest ją zakończyć. Zapewnia to istotne ograniczenie poziomu zagrożenia ze strony nowych konkurentów.

Sektor posiada dość znaczne bariery wejścia, z których większość dotyczy jednak wyłącznie



Rysunek 3. Kształtowanie się ceny za baryłkę ropy w latach 2005 – 2010 (USD)  
źródło: GUS

narażone na wpływ tego czynnika. Na rynku paliw w ostatnim okresie występowały wyraźne wahania prowadzące do gwałtownych zmian cen (wybrane dane zaprezentowano na rysunku 3) – komplikując realizację postawionych przez przedsiębiorstwo celów.

Decyzja podmiotów planujących wejście do danego sektora zależna jest w znacznym stopniu od barier wejścia i wyjścia z rynku [3]. Trudno wskazać idealne – z punktu widzenia atrakcyjności rynku – ustawienie poziomu barier, choć najczęściej w literaturze przedmiotu, jako

grupy przedsiębiorstw planujących rozwój własnej infrastruktury i prowadzenie szerokiej działalności transportowej w oparciu o dużą grupę posiadanych pojazdów. Mali przewoźnicy mogą wchodzić na rynek z pominięciem szeregu barier.

Analiza barier wejścia do sektora pozwoliła na wskazanie następujących podstawowych elementów:

- Bariery finansowe – związane z koniecznością poniesienia wysokich nakładów związanych m.in. z zapewnieniem terenów o odpowiedniej lokalizacji i wielkości, zapewnieniem infrastruktury transportowej (autobusów), stworzenie bazy mechanicznej z odpowiednią kadrą fachowców.
- Bariery lokalizacyjne – związane z nabyciem lub dzierżawą terenów zlokalizowanych w sposób zapewniający odpowiednio dużą liczbę klientów, oraz miejsce dla wybudowania wymaganej infrastruktury.
- Bariery techniczno – technologiczne – wynikające z konieczności pozyskania środków transportowych o odpowiednim standardzie i stanie technicznym.
- Bariery ludzkie – dotyczące przede wszystkim kierowców legitymujących się właściwymi certyfikatami oraz odpowiednimi cechami osobowościowymi.

Jednym z podstawowych czynników zwiększających atrakcyjność rynku z punktu widzenia klientów jest możliwość substytucji [4]. Może ona jednak znacząco ograniczyć rentowność sektora w wyniku konieczności prowadzenia działań o charakterze promocyjnym i – często – wyniszczających wojen cenowych. Masowy transport samochodowy posiada praktycznie tylko dwa rozwiązania substytucyjne:

- indywidualny transport samochodowy poszczególnych klientów, w obszarze którego obserwuje się nieprzerwaną

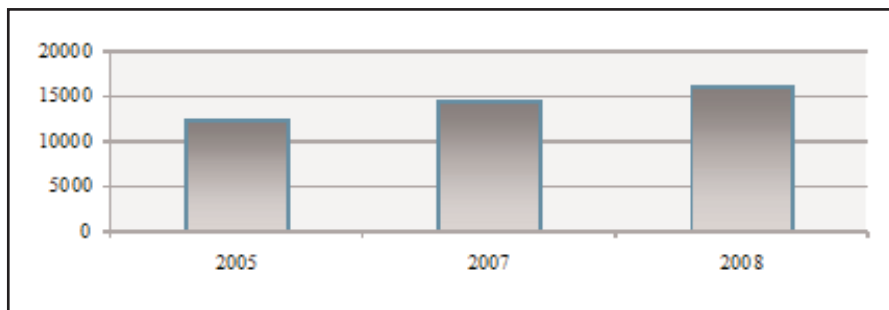
tendencję wzrostową (rysunek 4);

- transport kolejowy, który z racji swej specyfiki nie jest narażony na opóźnienia związane z korkami stanowiącymi codzienny obraz praktycznie we wszystkich większych polskich miastach.

W tabeli 2 zaprezentowano podstawowe informacje dotyczące wybranych form transportu w Polsce.

Przedsiębiorstwa dążąc do zmniejszenia ryzyka prowadzenia działalności często decydują się na dywersyfikację pozwalającą na rozłożenie ryzyka na wiele rynków lub produktów [5]. Sektor

ca aktualny poziom wiedzy oraz możliwości obliczeniowe. Wyniki każdej tego typu analizy obarczone są więc zawsze błędami, tym większymi im bardziej niestabilna jest sytuacja rynkowa i im mniej obiektywny w swoich ocenach jest zespół analityków. Konieczne jest więc opracowanie przez każde przedsiębiorstwo schematu badawczego, który uwzględniałby specyfikę ich działalności, oparty byłby o dotychczasowe doświadczenia, a jednocześnie pozostawał wystarczająco elastyczny, by uwzględniać możliwość wystąpienia nieprzewidzianych zdarzeń rynkowych.



Rysunek 4. Liczba samochodów osobowych w Polsce w latach 2005 – 2008 (tys.)  
źródło: GUS

przewozu ludzi, ze względu na specjalizację posiadanego zaplecza technicznego, jest mało podatny na próby różnicowania działalności. Istnieją pewne możliwości dywersyfikowania oferty poprzez poszerzenie gamy świadczonych usług transportowych, wynajem posiadanej powierzchni, czy też okresowe zgody na korzystanie z posiadanych terenów. Z racji specyfiki prowadzonej działalności trudno jest jednak wchodzić na rynki nie związane bezpośrednio z transportem samochodowym.

## Podsumowanie

Niemożliwe jest dokładne określenie poziomu atrakcyjności rynku. Liczba zmiennych oraz relacji i zależności występujących pomiędzy nimi znacząco przekra-

Rynek, na którym funkcjonuje badane przedsiębiorstwo, mimo pozorowanej stabilności wymaga dużej koncentracji i uwagi. Nie do końca wyjaśnione kwestie prawne, zależność od innych sfer aktywności społecznej i przemysłowej, czy też dość duży stopień specjalizacji nie pozostawiają wielkiego marginesu błędu. Prowadzenie rentownej działalności, w dłuższej perspektywie czasowej, wymagać będzie przemysłowych działań strategicznych.

## Streszczenie

Analiza atrakcyjności rynku jest podstawowym działaniem podejmowanym zarówno przez podmioty nowo wchodzące, jak i już istniejące – jednak poszerzające zakres realizowanych przez siebie funkcji lub wchodzących w nieobsługiwane dotychczas sektory. Pozwala ona bowiem określić pro-

Tabela 2. Wybrane wskaźniki charakteryzujące transport osób w Polsce w latach 2005 – 2008 (tys.)

Typ transportu	tysiące kilometrów			pasażerokilometry		
	2005	2007	2008	2005	2007	2008
kolejowy	258110	279657	289037	18157	19859	20389
samochodowy	782025	718274	664670	29314	27359	26775
morski	714	754	693	187	196	181
śródlądowy wodny	1444	1490	1791	21	33	36
wodny lotniczy	4637	6194	5463	8504	11291	9438

źródło: GUS

gnoszony poziom rentowności, stopę zwrotu zainwestowanych kapitałów, czy też wskazywać potencjalne szanse ułatwiające osiągnięcie zamierzonych celów. Badanie takie powinno być jednak również regularnie dokonywane przez przedsiębiorstwa już funkcjonujące w danej przestrzeni rynkowej, celem weryfikacji strategii i pełniejszego dopasowania do potrzeb klientów. W artykule przedstawiono przykład analizy dla przedsiębiorstwa realizującego usługi przewozu ludzi.

## ANALYSIS OF MARKET SITUATION FOR TRANSPORT ENTERPRISE

### Summary

Analysis of market attractiveness is a key action taken by both, the newly forming enterprises and existing ones - but ex-

panding the functions performed by them or entering into previously unsupported sectors. It allows them to specify the projected level of profitability, return on invested capital, or indicate potential opportunities to facilitate achievement of those objectives. However, this examination should also be regularly carried out by firms already operating in a given market area, to review strategies and better matching the needs of customers. The article presents an example analysis for the company performing the transportation services of people.

#### Literatura

[1] Kardas E., Wykorzystanie diagramu Pareto – Lorenza do analizy reklamacji w przedsiębiorstwie produkującym listwy przypodłogowe, „Produkcja i Zarządzanie w Hutnictwie”, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2009.

- [2] Gierszewska G., Romanowska M., Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2002.  
 [3] Porter M., Strategie konkurencji, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2009.  
 [4] Kotler P., Marketing, Wydawnictwo Rebis, Poznań 2005.  
 [5] Harvard Business School Press, Zarządzanie łańcuchem dostaw, Wydawnictwo OnePress, Gliwice 2007.