

Modele zachowań przedsiębiorstw transportowych na rynku

Warunki panujące na rynku usług transportowych mają charakter zmienny, co znacząco wpływa na sposób zarządzania przedsiębiorstwem transportowym. Strategie dotyczące prowadzenia firm transportowych sprzed 10 lat są już często nieaktualne i mało efektywne. Zmiana sytuacji na rynku, jaka nastąpiła na przestrzeni minionej dekady spowodowała, że wykształciły się nowe kierunki rozwijania działalności oraz innowacyjne sposoby prowadzenia firm na rynku TSL.

Polskie firmy transportowe mają bardzo różnicowane możliwości rozwojowe. Jedne z nich działają efektywnie w tych obecnie nietypowych (przejściowych) warunkach oraz mają stosowny potencjał strategiczny. Taka sytuacja pozwala na prognozowanie rozwoju. Trudności przedsiębiorstw transportowych:

- strukturalne,
- społeczne,
- organizacyjne,
- ekonomiczne.

Trudności te są charakterystyczne dla gospodarek wdrażających mechanizmy rynkowe. Dla tej grupy przedsiębiorstw aktualnie zasadniczym problemem nie jest ich rozwój, ale przede wszystkim przetrwanie i utrzymanie, przynajmniej w części, dotychczasowej pozycji na rynku transportowym. Modelowo rzecz ujmując, można umownie wyróżnić cztery typowo rynkowe sytuacje strategiczne dla polskich firm transportowych:

- model zachowawczy
- model na przetrwanie,
- model poszukiwania szans rynkowych,
- model kreowania rozwoju.

Tabela 1.3.3. Zestawienie cech modelu zachowawczego z zalecanymi przedsięwzięciami

Cechy charakterystyczne dla modelu	Zalecane przedsięwzięcia
• brak własnej wizji przyszłości, • pozycja rynkowa do obrony przed konkurencją, • maksyma działania: kontynuacja • brak bodźców do myślenia strategicznego, • taktyka obronna w sytuacjach zagrożenia, • sytuacja finansowa zadawalająca	• ekspansja technologiczna, • ekspansja rynkowa • umacnianie dotychczasowej pozycji • wchodzenie na nowe rynki • dywersyfikacja działalności • inwestycyjna • schodzenia z branży • podtrzymująca • zabezpieczająca

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: W. Rydzkowski, K. Wojewódzka-Król (red.), Transport, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 412

Tabela 1.3.4. Zestawienie cech modelu na przetrwanie z zalecanymi przedsięwzięciami

Cechy charakterystyczne dla modelu	Zalecane przedsięwzięcia
• kryzys organizacyjny i finansowy • zagrożona pozycja rynkowa • brak własnej wizji przyszłości • w działaniu dominuje „dzień dzisiejszy” • brak wyobraźni „co będzie jutro” • pelzający kryzys „dziedzinowy” • sytuacja finansowa zagrażająca istnieniu firmy • brak motywacji do tworzenia strategii	• opracować strategię natychmiastową: • ustalić kierunek natarcia, bazując na analizie SWOT • konsekwentnie wdrażać strategię • analizować sytuację na rynku (co robi konkurencja) • uwzględnić czynniki i elementy: • fachowość kadr • poziom technologiczny w branży • jakość oferowanych usług • rynek (trendy zmian w popycie) • wydajność załogi • ekonomikę skali • strukturę organizacyjną • dokonywać zmian na bieżąco

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: W. Rydzkowski, K. Wojewódzka-Król (red.), Transport, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 414

Tabela 1.3.5. Zestawienie cech modelu poszukiwania szans rynkowych z zalecanymi przedsięwzięciami

Cechy charakterystyczne dla modelu	Zalecane przedsięwzięcia
• firma ma własną wizję przyszłości, ale nie sprawdza się ona w praktyce • kryzys organizacyjny (skostniałe struktury organizacyjne) • zagrożona pozycja rynkowa (stały spadek popytu na oferowane usługi, gwałtowne zmniejszanie się wpływów ze sprzedaży) • pogarszająca się sytuacja finansowa: znaczny wzrost zobowiązań, brak funduszy na odnowę majątku rzeczowego itp. • uzewnętrzniają się postawy prorynkowe wśród kadry kierowniczej i załogi	• wykorzystywać szansę, jaką stwarza kryzys, i dokonać reorientacji strategicznej • strategia ucieczkowa • stopniowe wycofywanie się z rynku • strategia obronna • konsolidacja • program redukcji kosztów • strategia ekspansyjna • inwestowanie w nowe segmenty rynku • podtrzymywać proces rewolucyjnych zmian

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: W. Rydzkowski, K. Wojewódzka-Król (red.), Transport, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 417

Tabela 1.3.6. Zestawienie cech modelu kreowania rozwoju z zalecanymi przedsięwzięciami

Cechy charakterystyczne dla modelu	Zalecane przedsięwzięcia
• firma ma własną wizję przyszłości, która się sprawdza • silna pozycja finansowa • pojawiające się zagrożenia są do pokonania we własnym zakresie • firma wie, czego chce i jak to osiągnąć • zdolność do podejmowania ryzyka • menedżerowie firmy są świadomi, że brak zagrożenia stwarza tendencję do dryfowania w kierunku mierności, a potem kryzysu	• poszukiwanie odpowiedzi na pytanie: jak zaojować świat organizacji i umocnić pozycję na rynku • ekspansja i przywództwo kosztowe • wykorzystanie w szerokim zakresie strategii przedsiębiorczych, jak: • strategia silnego wynalazku • strategia przewodzącego na rynkach produktu/usługi • strategia mody • strategia monopolu • inne strategie

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: W. Rydzkowski, K. Wojewódzka-Król (red.), Transport, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 419