

Maria Cieśla

Realizacja strategii koncentracji usług transportowych na przykładzie przedsiębiorstwa przewozowego

JEL: O18 DOI: 10.24136/atest.2018.545
Data zgłoszenia: 19.11.2018 Data akceptacji: 15.12.2018

W artykule omówiony został problem strategicznej analizy pozycji przedsiębiorstwa w konkurencyjnym otoczeniu. Celem niniejszego opracowania było określenie ważności głównych czynników decydujących o poziomie konkurencyjności przedsiębiorstw świadczących usługi transportowe odpadów, a także selektywny wybór odpowiedniej strategii w oparciu o metodę portfelową na przykładzie przedsiębiorstwa przewozowego. Omówiono narzędzia stosowane do oceny strategicznej pozycji portfela produktów lub usług. Na przykładzie macierzy McKinseya dokonano pozycjonowania usług transportu odpadów na podstawie pięciu grup ładunków. W oparciu o dwie zmienne: atrakcyjność strategiczną branży i strategiczną siłę usług transportowych przypisano im sugerowane koncepcje działań. Kluczowe było wytypowanie tych usług przedsiębiorstwa przewozowego, dla których racjonalne będzie dla przedsiębiorstwa działanie zgodne ze strategią koncentracji.

Słowa kluczowe: macierz Mc Kinseya, macierz GE, analiza strategiczna, pozycjonowanie usług transportowych.

Wstęp

Współczesne przedsiębiorstwa prowadzą działalność w otoczeniu charakteryzującym się dużą dynamiką zmian rynkowych. Napotykać one zatem wiele czynników utrudniających lub usprawniających ich funkcjonowanie. Osiągnięcie sukcesu i pokonanie konkurencji wiąże się z koniecznością zmiernienia się z wyzwaniem, jakim jest wzrost konkurencyjności. Konkurencją nazywane jest zjawiskiem uniwersalnym wszystkich gospodarek, gdzie uczestnicy rywalizują między sobą w dążeniach do analogicznych celów [14]. Dokładną analizę tego pojęcia przedstawiona jest w [1].

Okres zdobywania przewagi konkurencyjnej dzięki optymalizacji obecnej przedsiębiorstwa przeszedł już do historii. Obecnie przedsiębiorstwa zmuszane są do podejmowania dalekosiężnych planów opartych o racjonalną analizę zmieniającego się otoczenia, w którym funkcjonują.

Punktem wyjścia analiz dotyczących determinant konkurencyjności jest strategia konkurencji, jaką przedsiębiorstwo zamierza realizować. Jest to o tyle ważne, iż każda strategia wymaga od przedsiębiorstw angażowania innych czynników i przekłada się na poszczególne strategie funkcjonalne przedsiębiorstwa, m. in. marketingową, logistyczną czy transportową. Przykładowo strategia koncentracji wymaga od firm m.in. opanowania procesów innowacyjnych pozwalających dysponować im unikatowym produktem czy inwestycji w kapitał ludzki poprzez rozszerzanie kwalifikacji kadr. Strategia niskich kosztów wiąże się z tworzeniem przewagi kosztowej, a więc jest uzależniona od czynników obniżających koszty produkcji, jak np. pozyskanie tanich surowców, efektywne wykorzystanie maszyn i urządzeń czy optymalizacja kosztów transportu. Strategia zróżnicowania zaś to przede wszystkim odpowiedni asortyment i zarządzanie marką. W związku z tym, aby nie stracić pozycji konkurencyjnej, firmy zawnazas muszą wybrać odpowiednią

strategię rozwoju, aby racjonalizować decyzje w obszarze operacyjnej.

Dodatkowo należy podkreślić fakt, że narzędzia analizy strategicznej pozwalają na ustalanie stanów otoczenia w dłuższym okresie czasu, a nawet przygotowania się na zmieniające się jego elementy, np. poprzez budowę scenariuszy. Tak długi horyzont czasowy jaki jest bardzo pożądany przy decyzjach związanych z nowymi inwestycjami lub zmianie portfela usług danego przedsiębiorstwa.

Usługi transportowe mogą być oceniane z punktu widzenia wielu kryteriów. Jednym z takich kryteriów jest poziom konkurencyjności. Za podstawowe czynniki umożliwiające przedsiębiorstwu sektora TSL 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 [Kozłak]. 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 [12].

W literaturze przedmiotu omawiane są najważniejsze czynniki decydujące o poziomie konkurencyjności przedsiębiorstw, natomiast brak jest badań określających hierarchię ich ważności oraz ich oceny w zakresie przedsiębiorstw związanych z realizacją usług transportowych w dziedzinie przewozu odpadów.

Celem niniejszego opracowania było określenie ważności głównych czynników decydujących o poziomie konkurencyjności przedsiębiorstw świadczących usługi transportowe odpadów, a także selektywny wybór odpowiedniej strategii w oparciu o metodę portfelową na przykładzie przedsiębiorstwa przewozowego. W części teoretycznej artykułu opisano ideę strategii koncentracji, będącej jedną z selektywnych strategii konkurencyjnych. Następnie przedstawiono metodologię planowania strategicznego w oparciu o metodę portfelową, należącą do metod zintegrowanych. Opisano szczegółowo jedną, wybraną analizę macierzy McKinseya, która odpowiada potrzebom pozycjonowania strategicznego portfela produktów/usług. W części badawczej dokonano analizy strategicznej wachlarza usług transportu odpadów w przedsiębiorstwie EcoTrans dla wyodrębnienia tego sektora usług, który, ze względu na uwarunkowanie atrakcyjności sektora i konkurencyjności przedsiębiorstwa, powinien być wykorzystany poprzez strategię wzrostu. Opracowano działania doradcze dla utrzymania pozycji rynkowej oraz wskazano możliwości obszarów innowacji strategicznej usługi transportowej.

1 Istota strategii koncentracji

Strategia przedsiębiorstwa to zespół skoordynowanych, dostosowanych do sytuacji firmy oraz otoczenia, sposobów osiągnięcia celów tego przedsiębiorstwa [10]. Istnieją cztery poziomy strategii: sieci, korporacji, obszaru działalności i funkcjonalny [4]. Decyzje strategiczne przedsiębiorstw dotyczące aspektów konkurencyjności dotyczą najczęściej poziomu korporacji, jednak ważne jest to jak implikują one na poziomy niższego rzędu. Zatem wszelkie dalekosiężne decyzje dotyczące usług transportowych muszą być spójne ze strategią ogólną przedsiębiorstwa przewozowego. W zależności

od celu strategicznego oraz przewagi konkurencyjnej wyróżnia się trzy ogólne konkurencyjne strategie biznesowe, które można dowolnie zaadaptować do różnych przedsięwzięć biznesowych. Są nimi: przywództwo kosztowe, zróżnicowanie i koncentracja (tab. 1).

Tab. 1. Ogólne strategie przewagi konkurencyjnej [11]

		Przewaga strategiczna	
		unikatowość postrzegana przez klienta	pozycja niskiego kosztu
Cele strategiczne	wszystkie segmenty	zróżnicowanie	wiodąca pozycja kosztowa
	pojedynczy segment	koncentracja	

Zgodnie z [2] na poziomie strategii konkurencyjnej ważne elementy funkcjonalne przedsiębiorstwa jak transport czy logistyka mogą stać się strategią podstawową lub istotnym elementem wspierającym strategię podstawową. Próbę określenia relacji między strategią konkurencyjną, strategią logistyczną i innowacyjnymi rozwiązaniami logistycznymi przedstawiono w [13]. Strategie konkurencyjne stosowane przez firmy w celu uzyskania przewagi rynkowej zazwyczaj jednak wywodzą się z podstawowych, przedstawionych w tabeli x.

Strategia koncentracji (ang. *focus strategy*) zgodna jest z sytuacją, gdy produkty i usługi danego przedsiębiorstwa ukierunkowane są na zaspokojenie popytu konkretnego segmentu rynku, rezygnując tym samym z chęci zdobycia całego rynku [3]. Strategię tą nazywa się także strategią niszy rynkowej, ponieważ ma na celu odnalezienie części rynku, tj. konkretnej grupy klientów o specyficznych preferencjach. Nisza może być zdobywana na różne sposoby, jednak bardzo często korzysta się ze strategii przywództwa kosztowego lub dyferencjacji, stosując strategię mieszaną. W obu tych przypadkach chodzi o to, aby wąska specjalizacja działalności i usług mogła przynieść korzyści. Typowe profity, które wyróżnia się w związku ze strategią koncentracji to pozyskanie wiedzy i doświadczenia rynkowego. Dodatkowo zauważyć można, że skuteczna strategia niszy rynkowej może zmniejszyć przyszłe koszty wejścia na nowe rynki.

Jednak strategia koncentracji nie musi się opierać wyłącznie na określonej grupie nabywców, ale także na określonym wycinku asortymentu wyrobów, określonych sprecyzowanych usługach lub na rynku geograficznym. Strategia koncentracji jest tworzona z myślą o szczególnie dobrej obsłudze określonego segmentu, a każda z funkcjonalnych elementów działania jest temu podporządkowana. Strategia ta opiera się na założeniu, że możliwe jest w ten sposób sprawniejsze i skuteczniejsze obsłużenie wąskiego strategicznego segmentu niż szerokiego, obsługiwanego przez konkurentów. W efekcie przedsiębiorstwa często osiągają zróżnicowanie w wyniku lepszego zaspokajania potrzeb swojego segmentu, czasem obniżają koszty jego obsługi, albo jedno i drugie. W przypadku stosowania tej strategii efektywne procesy transportowe mogą być wykorzystane do zapewnienia dużej elastyczności dostaw, podwyższenia poziomu obsługi w stosunku do konkurentów.

Strategia koncentracji zawsze wiąże się z pewnymi ograniczeniami możliwego do osiągnięcia udziału w całym rynku. Koncentracja z konieczności wymaga rezygnacji z części wolumenu sprzedaży na rzecz rentowności. Koncentracja wiąże się także z różnymi rodzajami ryzyka i występują one wówczas gdy:

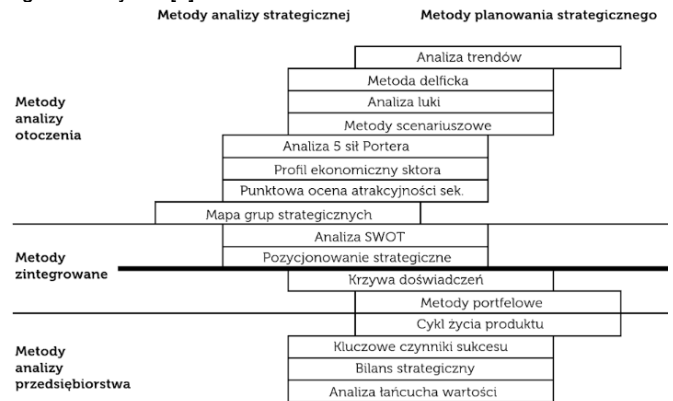
- węższe podsegmenty w wybranym segmencie strategicznym będą wyszukiwane przez konkurentów, uzyskując jeszcze większą koncentrację niż firma koncentrująca się,
- różnica kosztów między konkurentami działającymi na szeroką skalę a firmą skoncentrowaną zwiększy się, co może doprowadzić do eliminacji korzyści kosztowe wynikających z obsługiwa-

- nia wąskiego rynku albo do zrównoważenia zróżnicowania wynikającego z koncentracji,
- różnice w wyrobach lub usługach pożądanym przez wybrany strategiczny segment i przez cały rynek zmniejszają się w czasie, dążąc do standaryzacji wyrobów i usług.

2 Macierz McKinseya jako narzędzie wyboru strategii

2.1 Wprowadzenie do narzędzi strategicznych

W literaturze jest wiele metod analizy strategicznej i narzędzi planowania strategicznego dla przedsiębiorstw, pozwalających na ich analizę oraz na sprecyzowanie ich miejsca w otoczeniu. Obydwa te czynniki były zmiennymi pozwalającymi na hierarchizację metod, zgodnie z rys. 1 [1].



Rys. 1. Klasyfikacja metod analizy i planowania strategicznego

Niezależnie od przyjętych metod do analizy istnieje kilka przesłanek zarządzania strategicznego, obejmującego, najdłuższy horyzont czasowy, do których należy:

- analiza podmiotu w zakresie jego mocnych i słabych stron,
- identyfikacja szans i zagrożeń, które wyodrębnić można w otoczeniu, w jakim funkcjonuje przedsiębiorstwo,
- ocena przedsiębiorstwa zarówno ze względu na posiadane zasoby, jak i na tle innych podmiotów, z którymi współpracuje i konkuruje.

2.2 Metody portfelowe

Jak widać z rys. 1, metody portfelowe, które będą wykorzystane w niniejszym opracowaniu należą do metod zintegrowanych, łączących metody analizy otoczenia z metodami analizy przedsiębiorstwa. Są przez to najczęściej stosowane do analizy układu produkt - rynek. Centralnym elementem metody portfelowej jest budowa rozszerzonej macierzy, umożliwiającej na zobrazowanie różnych obszarów działalności, produktów czy usług.

Metody portfelowe stosowane są zazwyczaj do diagnozowania pozycji przedsiębiorstwa na rynku w odniesieniu do konkurentów oraz do analizy struktury asortymentowej wyrobów/usług w relacji do sytuacji rynkowej.

Można rozróżnić trzy etapy analizy portfela działań przedsiębiorstwa oraz jego pozycji na rynku:

- segmentację strategiczną, polegającą na wyodrębnieniu jednostek tzw. SJB), wyrobów, usług strategicznych danego przedsiębiorstwa,
- wyznaczenie pozycji strategicznej przy pomocy macierzy,
- sformułowanie wniosków do budowy strategii [2]

Do najpopularniejszych metod portfelowych przy oznaczaniu strategii zaliczyć należy macierz BCG (*Boston Consulting Group*), macierz Mc Kinseya (macierz GE) oraz macierz ADL (*Arthur D. Little*).

2.3 Macierz McKinseya

Macierz Mc Kinseya początkowo powstała na potrzeby przedsiębiorstwa General Electric i wykorzystuje dziewięć pól pozycjonowania strategicznego w zależności od dwóch wielowymiarowych zmiennych: atrakcyjności branży (otoczenia) oraz siły strategicznej wytypowanych jednostek, wyrobów, usług strategicznych danego przedsiębiorstwa, zgodnie z tab. 2 [9].

Tab. 2. Pola pozycjonowania strategicznego macierzy McKinseya

		Atrakcyjności branży (otoczenia)		
		duża	średnia	mała
Siła konkurencyjna S/B	duża	Inwestowanie i wzrost: poszukiwanie sposobu dominacji na rynku	Inwestowanie i wzrost: poszukiwanie sposobu dominacji na rynku	Selektywna analiza opcji: minimalizacja poziomu inwestycji, maksymalizacja przepływów
	umiarkowana	Selektywny wzrost: poszukiwanie przywództwa w segmentach, wykorzystanie silnych stron	Selektywna analiza opcji: specjalizacja, segmentacja rynku, selektywne inwestycje	Maksymalizacja zysku: minimalne inwestycje, ograniczanie linii produktów
	mała	Selektywna analiza opcji: specjalizacja w niszach rynkowych, możliwość wykupu firm z przewagą strategiczną	Maksymalizacja zysku: specjalizacja i/lub przygotowanie do rezygnacji z rynku	Rezygnacja z rynku

Jak widać z powyższej tabeli, zalecenia wynikające z macierzy GE dotyczą:

- ekspansji i wzrostu – w odniesieniu do wszystkich SBU, którym sprzyja otoczenie i konkurencyjność przedsiębiorstwa,
- selektywnego rozwoju,
- eksploatacji pozycji i wycofywania się – w odniesieniu do pozycji SBU w niesprzyjających warunkach wewnętrznych i otoczenia.

W celu ustalenia pozycji w macierzy należy w pierwszej kolejności wyodrębnić czynniki zewnętrzne oraz czynniki wewnętrzne [5, 16]. Wśród czynników zewnętrznych związanych z atrakcyjnością branży wymienić można:

- wielkość rynku i wskaźniki wzrostu rynku,
- tempo wzrostu popytu,
- technologia i jej znaczenie,
- cykliczność,
- struktura konkurencji,
- bariery wejścia do sektora,
- rentowność branży,
- inflacja,
- ustawodawstwo,
- dostępność personelu,
- problemy socjalne, ochrony środowiska, polityczne i prawne.

Natomiast wśród czynników wewnętrznych odzwierciedlających pozycję firmy w danej branży lub stopień konkurencyjności produktów lub usług wymienia się:

- relatywny udział w rynku,
- szerokość gamy produktów,
- efektywność dystrybucji,
- efektywność działu marketingu (promocji, reklamy),
- wydajność działu handlowego,
- jakość i niezawodność działu obsługi klienta,
- marka i image firmy,
- badania i rozwój,
- produkcja,
- zasoby finansowe,
- kompetencje kierownictwa.

Po wyszczególnieniu kryteriów oceny należy przeprowadzić ocenę punktową, która polega na wyliczeniu wartości ważonej

atrakcyjności branży i pozycji konkurencyjnej i przebiega według następujących etapów:

- 1 Ustalenie wag dla poszczególnych czynników. Wagi określają rangę (znaczenie/ważność) każdego z czynników. Należy pamiętać, że suma wag dla danej grupy czynników nie może być większa od 1.
- 2 Ocena poszczególnych czynników w celu różnicowania stopnia oddziaływania każdego z czynników. Jako skalę ocen przyjmuje się liczby z przedziału 1-5, gdzie 1 oznacza oddziaływanie słabe, a 5 – silne.
- 3 Obliczenie wartości ważonej przez pomnożenie wagi i oceny.
- 4 Obliczenie całkowitej wartości ważonej przez zsumowanie wartości ważonych dla poszczególnych czynników

Charakterystyczne jest dla niektórych sektorów, że produkowane są na nich takie wyroby lub usługi, które charakteryzują się wysoką chłonnością przez rynek, a mimo to, nie są dostatecznie atrakcyjne, np. z powodu znacznej koncentracji podaży. Mało atrakcyjne są również sektory, w których bariery wejścia są niskie, popyt zaś wysoki, ale niestabilny. Podobnie rzecz ma się z pozycją konkurencyjną firmy. Wysoka agregacja czynników wpływających na firmę zapewnia syntetyczny obraz pozycji konkurencyjnej danej organizacji w dwuwymiarowej przestrzeni macierzy (daje się zauważyć podobieństwo z metodą SWOT).

3 Wybór transportowej strategii w przedsiębiorstwie przewozowym

Analizowanym podmiotem badań jest przedsiębiorstwo EcoTrans, działające w województwie śląskim, które zajmuje się transportem odpadów. Wraz z rozwojem wiedzy, a także tworzeniem nowoczesnej infrastruktury odpowiadającej za odzysk zmieniło się przeznaczenie odpadów w procesie ich utylizacji. Zarządzanie procesami transportowymi odpadów polega na organizowaniu i doskonaleniu przemieszczeń specyficznych ładunków, o wysokim potencjale zagospodarowania jako surowiec wtórny. Odpady o potencjale ponownego wykorzystania, którymi zajmuje się analizowany podmiot, przechodzą proces przygotowania do wtórnego użycia, tj. odzysku, który (zgodnie z Ustawie z dnia 14 grudnia 2012 r. o odpadach) polega na sprawdzeniu, czyszczeniu lub naprawie, w ramach którego produkty lub części produktów, które wcześniej stały się odpadami, są przygotowywane do tego, aby mogły być ponownie wykorzystywane bez jakichkolwiek innych czynności wstępnego przetwarzania [Ustawa]. Zwykle przedsiębiorstwa zajmujące się przemieszczeniami odpadów budują spójne systemy transportowo-spedycyjno-logistyczne, uwzględniające łańcuch dostaw (wytwórców odpadów i konieczność odbioru odpadów z danych miejsc, optymalizację sposobu realizacji przewozów odpadów, dostarczenie ich do adresatów, jakimi mogą być firmy utylizujące, ale także wspomniani pośrednicy w obrocie odpadami czy inni odbiorcy). Problemy kosztowe sprowadzają się do bieżącego monitorowania stanu naczep na odpady, usytuowania pojemników na odpady i pojazdów, a także do umiejętności kierowców i pakowaczy oraz zastosowanych norm i procedur.

W rejonie Śląska jest około 562 przedsiębiorstwa ogłaszające swoje usługi, skategoryzowane w podgrupie: transport odpadów. Część z nich jest przewoźnikami jednej grupy ładunków możliwych do transportu specjalistycznym sprzętem (np. gruz, ścieki). Jest jednak wiele przedsiębiorstw oferujących kompleksowe usługi transportowe odpadów. Z powodu wysokiej konkurencji rynkowej w przedsiębiorstwie EcoTrans postanowiono przeprowadzić gruntowną analizę sytuacji strategicznej dla rozważenia kierunku rozwoju i inwestycji w firmie.

Analizie zostały poddane usługi transportu najważniejszych z punktu widzenia przychodów następujących grup odpadów: złomu,

makulatury, folii odpadowej i zużytych opon. Analizę rozpoczęto od analizy 17 czynników wewnętrznych odzwierciedlających konkurencyjność usług transportu odpadów w odniesieniu do mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa (zgodnie z metodą SWOT [7]). Dla każdego z tych dwóch grup przypisano wagi tak, aby suma w poszczególnych grupie była równa 1. Następnie dokonano oceny poszczególnych czynników (tab. 3) w celu różnicowania stopnia oddziaływania każdego z nich na poszczególne grupy usług transportu odpadów. Jako skalę ocen przyjęto liczby z przedziału 1-5, gdzie 1 oznacza oddziaływanie słabe, a 5 – silne. Obliczenia wartości ważonej dokonano przez pomnożenie wagi i oceny. Atrakcyjność strategiczną usług transportowych określono poprzez różnicę sumarycznej oceny ważonej mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa.

Tab. 3. Czynniki oceny atrakcyjności strategicznej usług transportowych

Mocne strony przedsiębiorstwa usług transportowych	waga	
S1	Wysoka jakość usług transportowych	0,15
S2	Nowoczesna flota pojazdów do przewozu odpadów	0,20
S3	Konkurencyjne ceny usług transportowych	0,07
S4	Stabilizacja prawna i ekonomiczna	0,06
S5	Systematyczne szkolenia kierowców	0,07
S6	Stabilne zyski przedsiębiorstwa z usług	0,15
S7	Rozbudowana baza klientów	0,13
S8	Wysokie standardy obsługi klienta	0,07
S9	Doświadczenie w realizacji usług	0,10
Słabe strony przedsiębiorstwa usług transportowych		Σ = 1
W1	Działalność wyłącznie w zakresie transportu drogowego	0,15
W2	Brak działu spedycyjnego	0,10
W3	Znikoma wiedza na temat analizy i prognozy popytu	0,05
W4	Niewielka liczba środków transportu	0,20
W5	Brak zaplecza logistycznego	0,20
W6	Niska kompleksowość i różnorodność ofertowa	0,15
		Σ = 1

Dokładnie taką samą procedurę przyjęto dla 14 czynników charakteryzujących otoczenie zewnętrzne przy ocenie możliwości i zagrożeń zmiany strategicznej pozycji danej usługi transportowej (tab. 4). Poziom atrakcyjności strategicznej branży ustalono na podstawie różnicy sumarycznej oceny ważonej grupy możliwości i zagrożeń.

Tab. 4. Czynniki oceny atrakcyjności strategicznej branży

Strategiczne szanse rozwoju usług transportowych w branży	waga	
O1	Możliwość poszerzenia oferty na kolejne usługi	0,05
O2	Bliska lokalizacja zakładów przemysłowych produkujących odpady	0,20
O3	Szeroki dostęp do narzędzi finansowania	0,05
O4	Kluczowe znaczenie sektora transportu w gospodarce	0,10
O5	Internacjonalizacja usług transportu odpadów	0,10
O6	Długoterminowe kontrakty ze zleceniodawcami	0,20
O7	Modernizacja infrastruktury drogowej	0,15
O8	Powstawanie podmiotów specjalizujących się w przetwarzaniu odpadów	0,15
Strategiczne zagrożenia rozwoju usług transportowych w branży		Σ = 1
T1	Wzmoczone restrykcje w zakresie transportu odpadów	0,20
T2	Pozycja operatorów oferujących usługi kompleksowe	0,15
T3	Wzmoczone kontrole Inspekcji Transportu Drogowego	0,25
T4	Specjalizacja przedsiębiorstw branży TSL	0,15
T5	Koszt z tytułu zezwoleń na transport odpadów	0,05
T6	Zmienność kosztów paliwa, opłat drogowych i ubezpieczenia	0,20
		Σ = 1

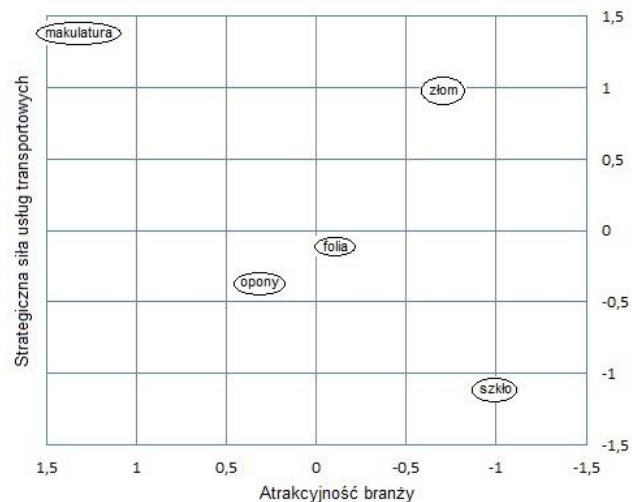
W tab. 5 przedstawiono sumaryczne oceny grup z analizy SWOT wraz z ich przypisaniem do poszczególnych zmiennych macierzy MsKinseya dla każdej ze strategicznych grup usług transportu odpadów.

Tab. 5. Przyporządkowanie sumarycznych ocen ważonych do zmiennych macierzy McKinseya

Analizowana grupa czynników	Średnia ważona ocen strategicznych usług transportowych odpadów				
	ziom	makulatura	folia odpadowa	tluczka szklana	zuzyte opony
Mocne strony przedsiębiorstwa usług transportowych	3,86	4,36	3,29	2,63	3,26
Słabe strony przedsiębiorstwa usług transportowych	2,90	3,00	3,40	3,75	3,60
Szanse rozwoju usług transportowych w branży	3,20	4,85	3,90	3,25	4,05
Zagrożenia rozwoju usług transportowych w branży	3,90	3,55	3,95	4,25	3,70
Atrakcyjność branży	-0,70	1,30	-0,05	-1,00	0,35
Sila strategiczna usług transportowych	0,96	1,36	-0,11	-1,12	-0,34

Dla skonstruowania macierzy McKinseya (rys. 2) wygodnie jest przyjąć skalę na osiach wartości maksymalnych sum ważonych poszczególnych kryteriów.

Na osi rzędnych mierzącej strategiczny poziom atrakcyjności SJB oznaczono wyniki pomiaru atrakcyjności usług transportowych dla każdej grupy przewożonych odpadów. Na osi odciętych, na podstawie badania czynników strategicznej atrakcyjności branży, oznaczamy pozycję strategiczną jaką w nim zajmują poszczególne usługi oferowane przez przedsiębiorstwo. Na skrzyżowaniu tych dwóch wymiarów znajdują się punkty, które są środkiem koła obrazującego dany sektor działalności badanego przedsiębiorstwa. Najwyżej ocenione w działalności przedsiębiorstwa są sektory atrakcyjne, w których jednocześnie przedsiębiorstwa zajmują mocną pozycję konkurencyjną, najniżej zaś sektory nieatrakcyjne, w których przedsiębiorstwo nie zajmuje uprzywilejowanej pozycji konkurencyjnej [6].



Rys. 2. Macierz Mc Kinseya portfela usług transportu odpadów

Istnieją szczegółowe zalecenia wynikające ze strategii dla każdego pola macierzy McKinseya. Analizując rozłożenie kół ze strategicznymi usługami transportu odpadów firmy EcoTrans można zauważyć, że zostały one przyporządkowane do trzech grup zalecanych strategii.

Usługi przedsiębiorstwa związane z transportem tłuczki szklanej leżą w polu strategii schodzenia z rynku. Sugerowanym dla przedsiębiorstwa działaniem jest wycofywanie się z realizacji tej usługi poprzez porzucenie tej działalności, redukcji kosztów stałych oraz zaniechania inwestycji. Analizując dane tabelaryczne o takim umiejscowieniu zdecydowały przede wszystkim niestabilne zyski przedsiębiorstwa z realizacji tych usług oraz mała liczba klientów, a także brak zaplecza logistycznego do przechowywania tłuczki.

Ponadto wykazano dalekie odległości przedsiębiorstwa przewozowego od zakładów produkujących tego typu odpady oraz krótkoterminową specyfikę współpracy z nimi.

Usługi transportowe firmy EcoTrans związane z przewozem złomu, folii odpadowej i zużytych opon zakwalifikowano do **strategii podtrzymywania**, jednak różne są zalecenia w poszczególnych polach macierzy. W przypadku usług transportu odpadów złomowych zaleca się przedsiębiorstwu maksymalizację przepływów z uwagą na wysoką strategiczną siłę [Zakrzewska, s. 182]. Jednak ze względu na to, że w ich wypadku atrakcyjność branży jest najniższa firma powinna skupić się na poprawie współczynników rentowności. Dla usług transportu opon i folii odpadowej zaleca się albo jeszcze większą specjalizację lub segmentację rynku albo rozważne inwestowanie.

Usługi przedsiębiorstwa związane z transportem makulatury leżą w najbardziej atrakcyjnym obszarze **strategii wzrostu**. Jest to najbardziej preferencyjny obszar związany z możliwością wzrostu tego sektora usług poprzez inwestycje i na tym powinno przedsiębiorstwo się skoncentrować. Koncentracja wysiłków w zaleceniach tej strategii ma polegać na utrzymaniu pozycji przewagi poprzez obronę pozycji lidera. Analizując oceny ważne warto podkreślić, że usługi transportu makulatury charakteryzowały się konkurencyjną ceną w stosunku do konkurentów, a więc należy zadbać o jej ciągłe monitorowanie. Brak jest doświadczenia w tym kierunku, jednak szeroka baza klientów została bardzo wysoko oceniona. Warto byłoby stworzyć ofertę usług dedykowanych branży papierniczej, która wykazała dużą atrakcyjność w badaniu i przedstawić ją w szczególności bibliotekom, zakładom drukarskim i introligatorskim. Koncentracja na współpracy z przedstawicielami branży papierniczej może nawet dotyczyć zakładów produkujących opakowania z tektury gładkiej i falistej, a także inne według zgodności z kategoriami makulatury transportowanej. Firmy transportujące makulaturę są zobligowane, aby dostarczyć odpady makulaturowe do miejsc ich przeznaczenia i przekazać posiadaczom. Szczegółowe wymagania dla transportu makulatury, podobnie jak dla relokacji innych odpadów, dla środków transportu i metod przemieszczania odpadów, a także oznakowania pojazdów wydaje minister właściwy do spraw środowiska w porozumieniu z ministrem właściwym do spraw transportu. W ramach tak strategicznie opłacalnej usługi jaką jest transport makulatury ważne jest dokonanie jest właściwej oceny jakościowej dostarczonej makulatury. Ocena ta ma często wpływ na cenę odpadu oraz jej dalsze przeznaczenie.

W Polsce, podobnie jak w innych krajach europejskich makulaturę transportowaną do miejsc utylizacji dzieli się na cztery rodzaje:

- „A” to makulatura niskiej jakości, zwłaszcza makulatura zmieszana, wypadkowa różnych form papieru i tektury,
- „B” uznawana za surowiec o średniej jakości, a są to głównie odpady gazetowe, magazyny oraz odpady książkowe,
- „C” to przede wszystkim przetwory pochodzące z papieru białego, bezdrzewnego, a także ścinki, w tym drukarski
- „D” to najmocniejsza makulatura, najwyższej jakości, dająca największe perspektywy, do której należy zwłaszcza tektura falista, odpady papierowe i ścinki, worki, jak również tektura siarczanowa.

Należy zwrócić uwagę, że występuje alternatywna klasyfikacja, zgodnie z którą dzieli się makulaturę na śmietnikową (pochodzącą z kontenerów śmieciowych i wysypisk śmieci), makulaturę mieszaną niesortowaną, makulaturę białą z bielonych mas włóknistych oraz makulaturę mocną, jaką stanowi część przetworów z masy celulozowej, tektura falista oraz worki.

Makulatura zbyt wilgotna jest cięższa, ale często nie nadaje się do wykorzystania bez osuszenia np. w produkcji papieru. Realizacja przewozu tego typu odpadów powinna być wykonywana w taki

sposób, aby zapewnić maksymalną jakość obsługi odbiorców. Realizacja strategii koncentracji na tej usłudze powinna także polegać na inwestowaniu w szkolenia i nowe środki transportu oraz urządzenia do jej zabezpieczania. Makulatura przed relokacją sprasowywana jest w kostki o jednakowej wielkości oraz spinana. Ładowana jest najczęściej w stosach po dwie, trzy kostki na standardowych naczepach kurtynowych. Celem bezpieczeństwa ładunku wymagana jest przynajmniej minimalna ilość odeskowania tj. od trzech do pięciu na przęśło oraz pasy zabezpieczające (rys. 3).



Rys. 3. Sposób załadunku makulatury

Ważne jest w analizie macierzy GE, że wybrane strategie ukierunkowują wybór odpowiedniego wariantu działania w zależności od trajektorii siły konkurencyjnej usług i poziomu atrakcyjności poszczególnych sektorów. Przedsiębiorstwo powinno także sporządzać prognozy przewidywanej pozycji każdej ze strategicznych usług w następnych trzech, pięciu latach, zakładając niezmienną bieżącą strategii. Niezbędnym jest także określenie funduszy potrzebnych dla relacji przyjętych celów strategicznych.

Podsumowanie

Analiza portfelowa umożliwia przedsiębiorstwom w szerokim wachlarzu oferowanych usług wyodrębnić te, które są najbardziej strategiczne i na nich skoncentrować zasoby. Usługi te powinny być w przedsiębiorstwie rozwijane oraz opłacalne może być wdrożenie polityki ich promocji.

Wnioski wyciągnięte w wyniku zastosowania wybranej metody portfelowej umożliwiają selektywną i racjonalną alokację zasobów celem inwestowania w te sektory działalności, produkty czy usługi, które wykazują się największą siłą strategiczną oraz dla których atrakcyjność branży jest największa. Strategie wzrostu zakwalifikowane są w macierzy McKinseya do pola wykazującego najwyższe obydwa parametry. Na podstawie tych usług, produktów czy strategicznych jednostek biznesu warto jest zastosować strategię koncentracji, jako jedną z podstawowych strategii konkurencji przedsiębiorstw.

Analiza strategiczna przy użyciu macierzy Mc Kinseya usług transportowych pięciu kategorii odpadów przedsiębiorstwa przewozowego EcoTrans pozwoliła na przyporządkowanie ich do trzech różnych grup strategii. Zastosowanie oceny ważonej pozwoliło na określenie ważności głównych czynników decydujących o poziomie konkurencyjności przedsiębiorstw świadczących usługi transportowe odpadów. Ocena czynników pozwoliła na wyselekcjonowanie usług transportu makulatury jako tej, na której powinno skoncentrować się przedsiębiorstwo w planowaniu rozszerzenia specjalizacji usługi, szkolenia pracowników czy inwestycji z suprastrukturę.

Warto jednak pamiętać, że takie narzędzia jak macierz GE mają charakter normatywny i ograniczony. Dlatego wnioski należy realizować po dokładnej analizie sytuacji bieżącej podmiotów [15]. Użyta do analizy metoda ma swoje zalety i wady. Niewątpliwą zaletą macierzy Mc Kinseya jest jej elastyczność w ocenie atrakcyjności branży, ponieważ można ją konstruować w zależności od specyfiki rynkowej konkretnego rynku, co poszerza pole analizy. Prawdłowo skonstruowana macierz stwarza możliwości zbilansowania portfela usług przedsiębiorstwa. Największą wadą metody są subiektywne kryteria oceny. Należy ją zatem traktować nie jako wyznacznik strategii, ale jedynie jako narzędzie wspomagające formułowanie strategii, wskazujące możliwe kierunki zmian.

Podsumowując można zauważyć, że macierz Mc Kinseya jest dobrym narzędziem wstępnej analizy strategicznej, określającym aktualny stan przedsiębiorstwa i branży oraz narzędziem wspierającym wybór produktów i usług, które powinny być przyporządkowane do strategii koncentracji przedsiębiorstwa.

Bibliografia:

- Budzyńska-Biernat A.: Strategie konkurencji przedsiębiorstw na przykładzie sektora rolno-spożywczego z województwa wielkopolskiego, *Marketing i Rynek* 12/2015, s. 24-31
- Ciesielski M. Strategie logistyczne przedsiębiorstw. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 1998
- Combe C.: *Introduction to e-Business Management and Strategy*, Routledge 2006
- De Vit B., Meyer R.: *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007
- Drażek Z., Niemczynowicz B.: *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2003
- Gierszewska G., Romanowska M.: *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2002
- Juchniewicz O.: *Metody portfelowe jako narzędzie wspomagające formułowanie strategii przedsiębiorstwa*, [w:] A. Dymitrowski (red.) *Zarządzanie przedsiębiorstwem: trendy i praktyka*. Advertiva, 2015.
- Kozłak A.: *Czynniki konkurencyjności polskich przedsiębiorstw na międzynarodowym rynku TSL* [w:] *Innowacyjność jakość, przedsiębiorczość – szansą konkurencyjności*, red. Birski A., Uniwersytet Warmińsko-Mazurski, Olsztyn 2008
- Oblój K.: *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 2014
- Pierścionek Z.: *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 2003.
- Porter M. E.: *Competitive Strategy. Techniques for analyzing industries and competitors with a new introduction*, The Free Press 1998
- Przybylska E.: *Potencjalne źródła innowacji w branży TSL*, *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: Organizacja i Zarządzanie*, z.101/2017, s. 401-410
- Radziejowska G.: *Strategie logistyczne w innowacyjnym zarządzaniu przedsiębiorstwem*. *Organizacja i Zarządzanie: kwartalnik naukowy*, 2 (10)/2010, s. 109-121.
- Stankiewicz M.J.: *Konkurencyjność przedsiębiorstwa* [w:] *Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Dom Organizatora, Toruń 2005.
- STRATEGOR: *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001.
- Urbanowska - Sojkin E., Banaszyk P., Witczak H.: *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007
- Ustawa z dnia 14 grudnia 2012 r. o odpadach (Dz.U. 2013 poz. 21).
- Zakrzewska – Bielawska A.: *Macierz McKinseya*, [w:] K. Szymańska (red.), *Kompendium metod i technik zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, Oficyna Wolters Kulwer, Warszawa 2015, s. 178-186.

Implementation of the focus strategy for transport services on the example of a transport company

The article discusses the problem of strategic analysis of the company's position in a competitive environment. The aim of this study was to determine the importance of the main factors determining the level of competitiveness of enterprises providing waste transport services, as well as the selective selection of an appropriate strategy based on the portfolio method based on the example of a transport company. The portfolio tools are discussed which are used to assess the strategic position of the product or service. On the example of McKinsey's matrix, the positioning of waste transport services on the basis of five groups of loads was made. Based on two variables: the strategic attractiveness of the industry and the strategic strength of transport services, the suggested concepts of activities were assigned to them. It was crucial to select those services of the transport company for which it would be rational for the company to operate in accordance with the focus strategy.

Keywords: Mc Kinsey matrix, GE matrix, strategic analysis, transport services positioning.

Autorzy:

dr inż. **Maria Cieśla** – Politechnika Śląska, Wydział Transportu, e-mail: Maria.Ciesla@polsl.pl