

Jerzy Janczewski

Akademia Humanistyczno-Ekonomiczna

w Łodzi

Czynniki sukcesu małego przedsiębiorstwa transportowego. Analiza wybranego przypadku

Success factors in a small transport company. A case analysis

Streszczenie

Główny powód działań podejmowanych przez funkcjonujące na rynku firmy – zarówno małe, jak i duże – to chęć osiągnięcia sukcesu. Celem niniejszego artykułu jest prezentacja czynników sukcesu w działalności małego przedsiębiorstwa w skomplikowanych realiach gospodarczych. W opracowaniu wskazano na specyfikę prowadzenia działalności transportowej w segmencie pasażerskich przewozów drogowych oraz na procesy dostosowania się do rynku podmiotów małych i mikro, wpływające na ich konkurencyjność. Postawiono tezę, że dla małej firmy niewątpliwym sukcesem jest sam fakt przetrwania i utrzymania się na rynku oraz jej stopniowy rozwój ilościowy i jakościowy. Aby potwierdzić tę tezę, posłużono się przykładem małego, rodzinnego przedsiębiorstwa ze środkowo-wschodniej Polski, które świadczy usługi przewozu osób w transporcie drogowym.

W artykule scharakteryzowano również regionalny, pasażerski transport drogowy w Polsce, jego konkurencję i prawne uwarunkowania, które decydują o podjęciu się zarobkowego przewozu osób. Na podstawie przeglądu literatury w tekście omówiono definicję sukcesu i kryteria jego oceny. Zaprezentowano także wybrane małe przedsiębiorstwo, przeprowadzono analizę SWOT i określono determinanty sukcesu tej firmy na rynku. Mogą one być wykorzystane w dalszych badaniach czynników sukcesu mikro i małych firm zajmujących się zarobkowym przewozem osób w transporcie drogowym.

Abstract

The main reason for activities undertaken by SMEs and large enterprises on the market is the intention of gaining success. The aim of this article is to present factors of success in the activity of small enterprises in complicated economy conditions. Presented here are the specific character of transportation activity in passenger traffic and the process of adaptation of SMEs to conform with market expectations, which influences their development and competitiveness. A thesis has been formulated that the market success of SMEs is the very fact of their survival and presence on the market, as well as their gradual development in regard to quality and quantity. To confirm this the example has been presented of a small family business, located in middle eastern Poland, specialising in the transport of passengers. Regional passenger transport on the Polish market has also been characterised in the article, along with the competitiveness and conditioning of professional passenger transport. The article contains definitions of the success of SMEs and evaluation criteria. It includes a presentation of small enterprises with a SWOT analysis and determination of success. These factors can be used in subsequent research work on success factors of SMEs in the passenger transport branch.

Słowa kluczowe: mikro i małe przedsiębiorstwo; sukces; zbiorowy przewóz osób

Keywords: collective transport of people; micro and small enterprise; success

Wstęp

Przedsiębiorstwa małe i mikro są grupą o specyficznych cechach, mającą szczególne atrybuty wynikające z możliwości wykorzystania zasobów własnych oraz zewnętrznych. Firmy te napotykać na inne problemy niż przedsiębiorstwa duże lub średnie. Ich funkcjonowanie na rynku oraz dalszy rozwój determinuje szereg czynników zarówno o charakterze wewnętrznym, jak i zewnętrznym. W grupie tych przedsiębiorstw znajdują się firmy rodzinne, co niewątpliwie jest zaletą i czynnikiem stymulującym ich funkcjonowanie, ale utrudnia dokładne rozpoznanie i zbadanie procesów zachodzących wewnątrz przedsiębiorstw.

Przedsiębiorstwa mikro to przeważnie podmioty o jednolitym profilu, działające tylko w jednej branży, szczególnie w handlu, transporcie, naprawach, budownictwie lub w obsłudze nieruchomości i innych firm. Firmy te są pracodawcą dla blisko 25% zatrudnionych w gospodarce, co daje ok. 3,5–4,0 mln miejsc pracy (Tarnawa, Zadura-Lichota, 2013: 24). Analiza przychodów i kosztów wskazuje, że są one zazwyczaj zyskowne i w większości realizują inwestycje ze środków własnych, co niestety wynika z ich niskiej zdolności kredytowej (brak wymaganych przez banki komercyjne zabezpieczeń), a także z niskiej skłonności do ryzyka (Janczewski, 2012: 75).

Szczególnym przykładem przedsiębiorstw małych i mikro są niezależne podmioty zajmujące się zbiorowym przewozem osób w podmiejskim i regionalnym transporcie drogowym. Konkurują one skutecznie z dużymi przewoźnikami, np. PKS-em lub firmami komunikacji miejskiej, są rentowne, elastyczne i mają dobrą opinię wśród klientów. Przedsiębiorstwa te na trwałe wpisują się w system pasażerskiego transportu drogowego, który odgrywa ważną rolę w tworzeniu ekonomicznego, gospodarczego, społecznego i ekologicznego rozwoju regionów w Polsce, a także stanowi istotny wyznacznik kreowania konkurencyjności regionów oraz jest częścią regionalnego systemu innowacyjnego (Grad, 2008 W: Wyszomirski, 2012: 174).

Celem artykułu jest prezentacja małego przedsiębiorstwa świadczącego usługi przewozu osób w transporcie drogowym ze szczególnym uwzględnieniem czynników sukcesu, pozwalających mu się rozwijać i utrzymać na rynku. Za przykład posłużyła firma ze środkowo-wschodniej Polski. Wskazano również na specyfikę prowadzenia działalności transportowej w segmencie pasażerskich przewozów drogowych oraz na procesy dostosowania się do rynku podmiotów małych i mikro, wpływające na ich konkurencyjność.

Regionalny, pasażerski transport drogowy w Polsce

W transporcie pasażerskim w Europie dominują przewozy krótkodystansowe, które są rezultatem codziennej aktywności ludzi, wynikającej z potrzeby przemieszczania się do i z miejsc pracy, nauki czy rozrywki bądź sklepów. Przewozy te mogą być realizowane m.in. z wykorzystaniem możliwości transportu indywidualnego lub transportu zbiorowego – miejskiego albo regionalnego.

W Polsce ok. 18 mln osób ma najpopularniejszy typ prawa jazdy kategorii B. Analiza stosunku liczby mieszkańców Polski do osób z prawem jazdy kategorii B wykazuje, że ponad połowa mieszkańców potrzebuje sprawnego transportu zbiorowego. Zatem w przypadku niektórych grup ludności brak takich usług powoduje poważne następstwa, ze znaczącym pogorszeniem jakości życia i wykluczeniem społecznym włącznie. Najważniejsze grupy osób korzystających z transportu publicznego to: dzieci i młodzież, osoby w podeszłym wieku, emeryci i renciści, ludzie, którzy z różnych innych przyczyn (preferencje, stan zdrowia, kwestie finansowe) korzystają z transportu zbiorowego oraz osoby używające z transportu zbiorowego w zależności od potrzeb.

Regionalny, pasażerski transport drogowy jest organizowany i realizowany głównie przez przedsiębiorstwa komunikacji samochodowej, działające w formie prawnej jednoosobowych spółek Skarbu Państwa i przedsiębiorstw państwowych, a także przez przedsiębiorstwa prywatne, powstałe na podstawie majątku tych przedsiębiorstw, lub firmy niezależnie (Wyszomirski, 2012: 173). Przedsiębiorstwa niezależne to najczęściej firmy małe lub mikro zajmujące się specjalnym i regularnym przewozem osób w transporcie drogowym w relacji lokalnej i regionalnej.

Firmy takie mają również w ofercie przewozy incydentalne, zarówno krajowe, jak i międzynarodowe, oraz przewozy wahadłowe – ich udział w przewozach osób stale się zwiększa. Na liniach regularnych nadal dominującym przewoźnikiem są PKS-y, przy uzupełniającej roli małych przewoźników prywatnych. Natomiast odwrotna sytuacja jest w obsłudze regularnych przewozów specjalnych, gdzie przeważają mali przewoźnicy prywatni.

Najważniejszym rywalem regionalnego, pasażerskiego transportu drogowego – przejawiającym się wyborem określonego środka transportu przy przemieszczaniu się pasażerów – jest transport indywidualny. Realizuje się go własnymi samochodami osobowymi, które w Polsce stanowią podstawowy środek komunikacji pasażerskiej. Transport indywidualny rozwinął się szczególnie intensywnie po wstąpieniu Polski do Unii Europejskiej i stale się rozwija. W 2012 r. statystycznie na 1 tys. mieszkańców przypadało 486 samochodów, zaś 10 lat wcześniej – w 2002 r. – wskaźnik ten wynosił ok. 285 (*Transport wyniki działalności*, 2012: 50).

Według danych Eurostatu, w 2010 r. samochody osobowe w Polsce wykonały pracę przewozową 298 mld pasażerokilometrów (o 4,6% więcej niż w 2009 r.), co oznacza 88,4% udziału w pracy w przewozach pasażerskich. Pozostałe 6,4% przypadło na autobusy, a 5,2% – na koleje (*Transport pod lupą*, 2013: 6). Zatem możliwość wyboru indywidualnego środka transportu jest wyzwaniem dla firm świadczących usługi transportu zbiorowego.

W 2012 r. autobusy, licząc przewozy osób a nie pracę przewozową, przetransportowały 497 mln osób – prawie dwa razy więcej od kolei. W transporcie autobusowym nadal największą rolę odgrywają przedsiębiorstwa zatrudniające powyżej 49 osób. W 2012 r. miały one 13,7 tys. autobusów o łącznej pojemności 750,7 tys. miejsc, co oznacza, że skupiały 81% autobusów oraz 85% pojemności tego taboru. Udział tych firm w ogólnej wielkości przewiezionych pasażerów w 2012 r. wyniósł 88%, a w wykonanej pracy przewozowej – 83% (*Transport wyniki działalności*, 2012: 53). Dominujący udział przewozów pasażerów w komunikacji krajowej stanowiły przewozy komunikacją regularną (ok. 82% przewozów ogółem).

W roli konkurenta w stosunku do regionalnego, pasażerskiego transportu zbiorowego występuje także transport lokalny realizowany przez komunikację miejską. Jego linie, często przekraczające granice macierzystych miast, docierają w głąb regionów i stanowią atrakcyjną alternatywę dla transportu regionalnego o odmiennej ofercie przewozowej, a także w sytuacji braku niezbędnej integracji obu rodzajów transportu.

Konkurencja występuje również wewnątrz samego regionalnego, pasażerskiego transportu drogowego. Znajduje ona odzwierciedlenie w obsłudze tych samych lub podobnych tras przez konkurujących przewoźników. Konkurencja ta obejmuje przewoźników eksploatujących pojazdy w różnym stopniu dostosowane do specyfiki rynku. Obok standardowych autobusów na rynku występują pojazdy wielkopojemne oraz midi- i minibusy. Te ostatnie w większości stanowią trzon taboru małych i mikro przedsiębiorstw.

W odróżnieniu od transportu lokalnego oraz kolejowego regionalny, pasażerski transport drogowy w zasadzie nie uzyskuje ze środków publicznych dopłat do realizowanych kursów, które pomimo refundacji ulg są nierentowne, a z punktu widzenia społecznego niezbędne dla prawidłowego funkcjonowania i rozwoju obsługiwanego obszaru (Wyszomirski, 2012: 174).

Firmy zajmujące się transportem drogowym w Polsce zatrudniają ok. 260 tys. kierowców autobusów i 550 tys. kierowców samochodów ciężarowych. Biorąc pod uwagę zatrudnienie w obsługujących transport firmach: spedycja, części, materiały eksploatacyjne i inne, transport drogowy zatrudnia bezpośrednio i pośrednio ok. 1 mln osób, co odpowiada 7,5% wszystkich zatrudnionych w kraju (*Transport pod lupą*, 2013: 6).

Branża transportowa skupia firmy pracujące na niskich marżach. Przewoźnicy są obciążani licznymi podatkami, w tym – nielogicznie – od narzędzi pracy, czyli od środków transportu. Również dostęp do zawodu przewoźnika, a później rozpoczęcie i wykonywanie przewozu osób, jest utrudniany licznymi barierami administracyjnymi i finansowymi. Ostatnio duże znaczenie miała niestabilna cena paliwa, które stanowi ponad 1/3 kosztów działalności (*Transport pod lupą*, 2013). Nie bez znaczenia pozostają też koszty zatrudnienia pracowników. Wprawdzie obecnie – sierpień 2014 – ceny paliw osiągnęły rekordowo niski poziom, to nadal jest aktualne niebezpieczeństwo, że wkrótce znacznie wzrosną.

Podjęcie i wykonywanie przewozów osób w transporcie drogowym

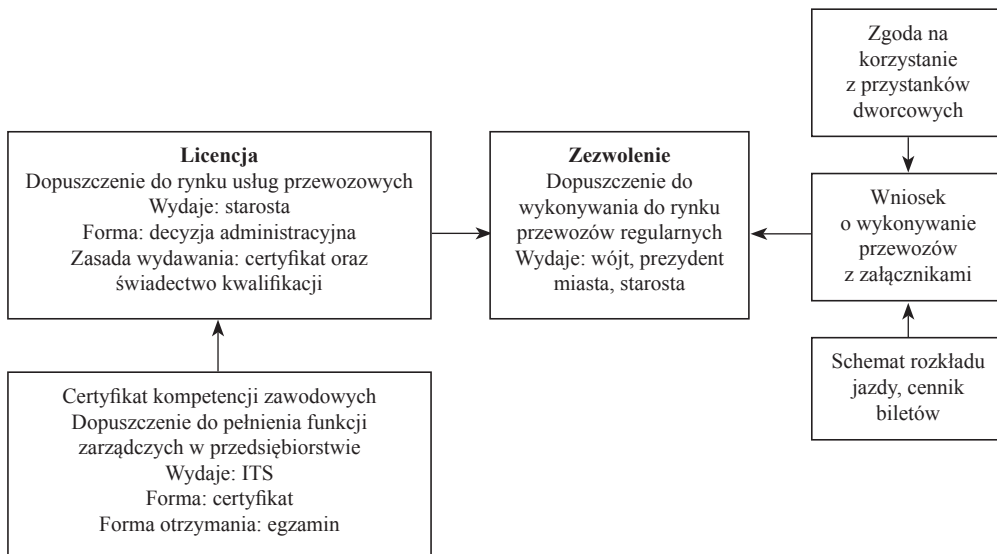
Przewozy realizowane transportem drogowym reguluje *Ustawa o transporcie drogowym*. Określa ona warunki dostępu do zawodu i rynku w transporcie drogowym stosownie do zasad obowiązujących w Unii Europejskiej¹. Oprócz tej ustawy, z wykonywaniem przewozów drogowych wiąże się wiele innych dokumentów, m.in. *Ustawa o uprawnieniach do ulgowych przejazdów środkami transportu publicznego* czy *Ustawa o czasie pracy kierowców*. Zadania dotyczące transportu zbiorowego i dróg publicznych regulują odpowiednie artykuły ustawy o samorządzie wojewódzkim, powiatowym i gminnym wraz ze związanymi z tym zadaniami z zakresu zagospodarowania przestrzennego i ochrony środowiska.

Rozpoczęcie działalności w zakresie transportu drogowego wymaga uzyskania odpowiedniej licencji na wykonywanie transportu drogowego. Organem odpowiedzialnym za jej wydanie w transporcie krajowym jest starosta właściwy dla siedziby przedsiębiorcy. Licencji udziela się na wniosek przedsiębiorcy na okres nie mniej niż 2 lata, ale nie dłużej niż 50 lat. Wymogi stawiane podmiotom starającym się o licencję to: dobra reputacja, posiadanie w kierownictwie firmy przynajmniej jednej osoby z certyfikatem kompetencji zawodowych, sytuacja finansowa umożliwiająca podjęcie oraz prowadzenie działalności przewozowej, spełnianie przez kierowców określonych warunków, posiadanie tytułu prawnego do rozporządzania pojazdami wykorzystywanymi do przewozów. Pojazdy muszą spełniać warunki techniczne określone przepisami prawa. Sytuację finansową potwierdza się za pomocą rocznego sprawozdania finansowego lub dzięki przedstawieniu dokumentów na dysponowanie odpowiednimi środkami finansowymi. Proces podjęcia i warunki wykonywania regularnych przewozów osób w transporcie drogowym pokazano na ryc. 1.

Podmiot gospodarczy planujący wykonywanie regularnego transportu autobusowego jest zobowiązany do spełnienia wielu wymogów określonych w *Ustawie o transporcie drogowym*. W pierwszej kolejności konieczne jest posiadanie przez co najmniej jedną osobę w kierownictwie firmy Certyfikatu Kompetencji Zawodowych w Drogowym Transporcie Osób, wydawanego przez Instytut Transportu Samochodowego w Warszawie. Certyfikat poprzedzony jest egzaminem państwowym i stanowi dokument potwierdzający kwalifikacje oraz wiedzę niezbędne do podjęcia i wykonywania działalności gospodarczej w zakresie transportu drogowego.

¹ Zgodnie z Dyrektywą Rady nr 98/76/WE.

Ryc. 1. Proces podjęcia i wykonywania regularnych przewozów osób w transporcie drogowym



Źródło: opracowanie własne na podstawie *Ustawy o Transporcie Drogowym z dnia 6 września 2001 r.*

Podmiot starający się o licencję musi również dołączyć do wniosku szereg dokumentów. Licencja wydana na krajowy rynek przewozów zobowiązuje przedsiębiorcę do świadczenia usług tylko na terenie kraju. Firma mająca licencję może wystąpić z wnioskiem do odpowiednich organów o zezwolenie na wykonywanie przewozów regularnych oraz specjalnych. Wnioskujący o wydanie zezwolenia na realizację przewozów regularnych w transporcie krajowym musi dostarczyć następujące dokumenty: proponowany rozkład jazdy zawierający godziny odjazdów, długość linii komunikacyjnej podaną w kilometrach, odległość między przystankami, schemat połączeń komunikacyjnych z oznaczoną linią oraz przystankami, potwierdzenie uzgodnienia zasad na korzystanie z przystanków i dworców zawarte z organami nimi zarządzającymi, cennik przewozów, wykaz i liczbę pojazdów z określeniem liczby miejsc dla pasażerów, którymi wnioskujący zamierza realizować przewozy oraz licencję. Wnioskujący zobowiązany jest również do zamieszczenia informacji odnośnie rozkładu jazdy na tabliczkach dworcowych lub przystankowych, na których będą odbywały się odjazdy. Zezwolenie wydaje się przedsiębiorcy na okres 5 lat.

Analiza wybranego przypadku

Analizę wybranego przypadku przeprowadzono na przykładzie małego przedsiębiorstwa transportowego. Przedsiębiorstwo po 20 latach działalności zbudowało sobie markę na rynku. Obecnie właściciel firmy swoje doświadczenia przekazuje następcy. Przedsiębiorca nie wyraził zgody na ujawnienie nazwy i lokalizacji firmy, dlatego w publikacji nazywane jest ono przedsiębiorstwem X. Poniżej zaprezentowano omawiane przedsiębiorstwo, a następnie scharakteryzowano przejawy jego sukcesu.

Charakterystyka przedsiębiorstwa X

Analizowane przedsiębiorstwo² to firma z siedzibą w środkowo-wschodniej Polsce, świadcząca usługi przewozu osób w transporcie drogowym. Powstała w 1995 r. jako jednoosobowe przedsiębiorstwo osoby fizycznej świadczące usługi transportowe. W pierwszych latach działalności (1995–2000) zatrudniało ono dwie osoby i realizowało incydentalne przewozy osób w kraju i zagranicą. W 2005 r. zatrudnienie wzrosło do pięciu osób, a firma poszerzyła zakres usług o regularne i specjalne przewozy osób – tym samym zaczęła zdobywać inne rynki, kupować kolejne samochody oraz zatrudniać nowych pracowników. Obecnie, czyli w 2014 r., przedsiębiorstwo zatrudnia łącznie z właścicielem 13 osób.

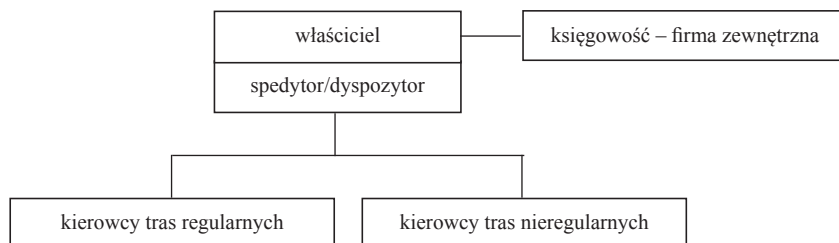
Tab. 1. Rachunek zysków i strat przedsiębiorstwa X w latach 2009–2012 (wersja skrócona)

Wyszczególnienie	2009	2010	2011	2012
Przychody ze sprzedaży netto	5 649 998,72	6 834 832,00	5 946 303,84	5 546 121,70
Koszty działalności ogółem	929 953,17	1 337 874,22	1 276 295,30	1 331 170,93
Koszty sprzedanych usług	3 701 395,73	4 034 477,15	3 662 811,68	3 143 765,78
Pozostałe zwiększenia / zmniejszenia zysku	-86 661,45	-15 500,19	61 929,96	97 155,19
Odsetki	0,05	45 366,81	54 440,17	0,00
Zysk brutto	1 105 311,22	1 432 614,01	890 826,73	974 029,80
Podatek dochodowy	210 009,13	272 196,66	169 257,08	185 394,00
Zysk netto	895 302,09	1 160 417,35	721 569,65	788 635,80

Źródło: M. Ślebocki, 2014: 62.

Przyjmując jako kryterium aktualne zatrudnienie (13 osób), firmę zalicza się do kategorii małych przedsiębiorstw, natomiast kryterium rocznych obrotów (5,6 mln zł w 2013 r) – jak pokazuje tab. 1 – umieszcza firmę w kategorii przedsiębiorstw mikro. Przedsiębiorstwo ma liniową strukturę organizacyjną charakterystyczną dla firm o wąskiej specjalności z niewielką liczbą pracowników (ryc. 2). Właściciel jednoosobowo zarządza zarówno pracą kierowców, jak i finansami oraz sprawami administracyjnymi. Księgowość firmy prowadzi wyspecjalizowane przedsiębiorstwo zewnętrzne.

Ryc. 2. Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa X



Źródło: opracowanie własne.

² Informacje o firmie pochodzą z pracy dyplomowej Marka Ślebockiego realizowanej pod kierunkiem autora artykułu.

Analiza SWOT rozpatrywanego przedsiębiorstwa wskazuje na jego mocną pozycję finansową i rynkową oraz przewiduje dalszy rozwój (tab. 2). W przedsiębiorstwie zidentyfikowano większą liczbę mocnych stron niż słabych. Firma ma także możliwości dalszego rozwoju.

Tab. 2. Mocne i słabe strony, szanse i zagrożenia przedsiębiorstwa X

Mocne strony firmy X	Słabe strony firmy X
Duże doświadczenie w prowadzeniu działalności gospodarczej na rynku przewozów osób.	Duży wpływ otoczenia zewnętrznego, zarówno politycznego, jak i ekonomicznego.
Długoterminowe umowy partnerskie z biurami turystycznymi.	Uzależnienie od kursów walut – firma obsługuje wycieczki zagraniczne.
Stabilne zyski, niewielkie zadłużenie.	Wąska oferta usług dla klientów instytucjonalnych.
Szeroki asortyment oferowanych usług dla klientów indywidualnych.	Stosunkowo niska siła przetargowa wobec konkurencji.
Możliwość szybkiej realizacji usług.	Lokalny i regionalny charakter prowadzonej działalności.
Własne zaplecze logistyczne.	Niedostateczna jakość infrastruktury drogowej, uniemożliwiająca podniesienie atrakcyjności komunikacji zbiorowej.
Prosta struktura organizacyjna.	
Elastyczność w dostosowywaniu się do zmieniających się warunków rynkowych.	
Brak zadłużenia z tytułu kredytów i pożyczek.	
Silna pozycja na rynku gwarantująca bezpieczeństwo, pewność przewozu do szkół, pracy itp.	
Płynność finansowa i jakość usług.	
Szanse firmy X	Zagrożenia firmy X
Stale poszerzanie oferty usługowej, wdrażanie kolejnych usług.	Rosnąca konkurencja w branży.
Zwiększanie skali działalności, oferowanie usług poza rynkami lokalnymi i regionalnymi, w tym rozwój linii regularnych.	Występowanie czynników powodujących zmniejszanie się popytu na przewozy: recesja, prognoza zmniejszenia ludności, starzenie się społeczeństwa itp.
Zwiększenie pozycji konkurencyjnej dzięki rozwojowi skali działalności.	Spadek wartości złotówki.
Umacnianie się złotówki i polityka transportowa sprzyjająca małym przewoźnikom.	Wzrost kosztów działalności przedsiębiorstwa.
Rozwój gospodarczy kraju i wzrost potrzeb przewozowych.	Zmniejszanie się zysków netto przedsiębiorstwa w ostatnich trzech latach.
Współpraca z klientami instytucjonalnymi, np. biurami podróży, zakładami pracy.	Rozwój motoryzacji indywidualnej kosztem transportu zbiorowego.

Źródło: opracowanie własne.

Najważniejsze mocne strony przedsiębiorstwa to: duże doświadczenie w prowadzeniu działalności gospodarczej na rynku przewozów osób, długoterminowe umowy partnerskie z biurami turystycznymi, stabilne zyski, szeroki asortyment oferowanych usług – zwłaszcza dla klientów

indywidualnych, możliwość szybkiej realizacji usługi, własne zaplecze logistyczne, prosta struktura organizacyjna, elastyczność w dostosowywaniu się do zmieniających się warunków rynkowych, brak zadłużenia z tytułu kredytów i pożyczek, silna pozycja na rynku gwarantująca bezpieczeństwo i pewność przewozu, płynność finansowa i wysoka jakość świadczonych usług. Firma może także liczyć na kreatywność i lojalność własnych pracowników. Elementy te pozwalają skutecznie wykorzystać płynące z otoczenia szanse, a także przeciwdziałać zagrożeniom.

Firma ma szansę poszerzać swoją ofertę usługową i wdrażać kolejne usługi, zwiększać skalę działalności, rozwijając przewozy na liniach regularnych oraz zdobywając kolejne rynki i nowych klientów. Szansą dla firmy jest również rozwój gospodarczy kraju, wzrost potrzeb przewozowych oraz umacnianie się złotówki.

Słabymi stronami firmy są: duża wrażliwość na otoczenie zewnętrzne, zarówno polityczne, jak i ekonomiczne, uzależnienie od kursów walut – gdyż przedsiębiorstwo obsługuje wycieczki zagraniczne – wąska oferta usług dla klientów instytucjonalnych i związana z tym niska siła przetargowa wobec konkurencji, a także funkcjonowanie raczej na rynku lokalnym. Ponadto – z powodu niedostatecznej jakości infrastruktury drogowej, np. węzłów drogowych, przystanków, itp. – firma ma w tym ostatnim obszarze ograniczone możliwości usprawniania swoich usług.

Największe zagrożenia dla firmy to: perspektywa zmniejszania się popytu na przewozy zbiorowe, spadek wartości złotówki, wzrost kosztów działalności przedsiębiorstwa i dalszy spadek zysków przedsiębiorstwa, rosnąca konkurencja w branży, a także ciągły rozwój motoryzacji indywidualnej.

Działalność transportowa analizowanego przedsiębiorstwa jest ograniczana przez wiele różnych czynników, z których najważniejsze to: koszty ponoszone na paliwo, wynagrodzenia, amortyzacja, leasing środków transportowych, serwis, podatki i opłaty z tytułu użytkowania taboru, infrastruktury i prowadzenia działalności transportowej, konkurencja, szara strefa oraz biurokracja. Na większość z tych czynników – takich jak ceny paliw, podatki i opłaty z tytułu użytkowania – przedsiębiorstwo nie ma żadnego wpływu lub wpływ ten jest znikomy. Mimo tylu czynników ograniczających działalność firma X osiąga sukcesy i stale się rozwija, zarówno ilościowo, jak i jakościowo.

Podsumowując analizę SWOT, należy stwierdzić, że przedsiębiorstwo X wykazuje spory potencjał rozwojowy. Jest rentowne, nie ma dużego zadłużenia kredytowego, a najważniejsze, czego mogłoby oczekiwać od otoczenia, to sprzyjająca lokalna polityka transportowa.

Przejawy sukcesu przedsiębiorstwa X

Analizowanie czynników sukcesu przedsiębiorstwa wymaga przyjęcia definicji sukcesu i określenia jego miar. Potocznie sukces definiowany jest jako osiągnięcie określonego celu, powodzenie, wygrywanie, zwycięstwo lub pomyślny wynik jakiegoś przedsięwzięcia. W literaturze przedmiotu można znaleźć przegląd różnych koncepcji i podziału czynników sukcesu przedsiębiorstwa (Lemańska-Majdzik, 2013; Grabowska-Drygas, 2010).

Kryteria oceny sukcesu przedsiębiorstwa najogólniej można podzielić na ilościowe i jakościowe. Kryteria ilościowe to m.in. zyski, przychody i ich dynamika, okres działania, liczba zatrudnionych, liczba innowacji, liczba klientów lub udział w rynku. Kryteria jakościowe to: satysfakcja przedsiębiorcy i pracowników, bezpieczeństwo zatrudnienia, kontynuowanie tradycji i autonomia.

Sukces przedsiębiorstwa jest zatem pojęciem wielowymiarowym i kompleksowym, a jego odczucia i kryteria oceny są zróżnicowane. Dla przedsiębiorców prowadzących małe firmy Lachiewicz wyodrębnia trzy formy sukcesu (Lachiewicz, 2013: 150). Są to:

- sukces związany z rozwojem małego przedsiębiorstwa, który polega na znacznej ekspansji rynkowej, wzroście wyników ekonomicznych, wprowadzaniu nowoczesnych technologii oraz produktów,
- sukces polegający na utrzymaniu przedsiębiorstwa, wiążący się z zachowaniem ciągłości i stabilności działania oraz z niedopuszczaniem do określonych perturbacji czy zjawisk kryzysowych i przejściem do następnych faz cyklu życia firmy w dobrej kondycji ekonomicznej, kadrowej i techniczno-technologicznej,
- sukces charakteryzujący się wyprowadzeniem przedsiębiorstwa z głębokich zaburzeń wewnętrznych i sytuacji kryzysowych, związany z zastosowanym różnorodnych działań obronnych i restrukturyzacyjnych oraz z uniknięciem upadku czy likwidacji firmy.

Dla analizowanego przedsiębiorstwa X niewątpliwym sukcesem jest sam fakt przetrwania i utrzymania się na rynku, a także jego rozwój ilościowy i jakościowy. Sukces tej firmy determinują takie elementy, jak:

- rentowność działalności i dynamika przychodów,
- okres działalności na rynku i pozycja rynkowa,
- struktura organizacyjna przedsiębiorstwa,
- szerokość oferty i jakość usługi,
- innowacje,
- motywacja przedsiębiorcy i pracowników.

Elementy te tworzą charakterystyczny zbiór, są zależne od siebie i współdziałają na zasadzie synergii. Dlatego nie powinny być rozpatrywane oddzielnie.

Analizowane przedsiębiorstwo X ma ugruntowaną pozycję finansową, o czym może świadczyć rachunek zysków i strat z lat 2009–2012³ zaprezentowany w tab. 1. W ostatnich pięciu latach firma osiągała bardzo dobre wyniki finansowe. Średnia rentowność sprzedaży kształtowała się w badanym okresie na poziomie 14,5% – mimo rosnących kosztów i spadku obrotów. Oznacza to, że 1 złotówka przychodów ze sprzedaży wygenerowała średnio ok. 14,5 groszy zysku netto. Jest to kwota zadowalająca z punktu widzenia branży, w której działa firma oraz z punktu widzenia profilu działalności. Również zadowalający był wskaźnik rentowności aktywów (średnio 20%) i wskaźnik rentowności kapitałów własnych (średnio 60%) (Ślebocki, 2013: 62). Należy tutaj zaznaczyć, że przedsiębiorstwo X obsługuje głównie rynek lokalny i regionalny, co znacznie determinuje zarówno przychody, jak i dynamikę, a tym samym ogranicza ich wzrost.

Przedsiębiorstwo po pierwszym lub drugim roku rozpoczęcia działalność na rynku nie może być określane mianem przedsiębiorstwa sukcesu. Analizowana firma ma 20-letnie doświadczenie w działalności transportowej i jest od dawna rozpoznawalna wśród wielu odbiorców usług transportowych. W trakcie swej działalności zdobyła dobrą reputację wśród klientów, która owocuje stale rosnącym zapotrzebowaniem na przewozy. O zwiększającym się zainteresowaniu ofertą firmy może świadczyć liczba wejść potencjalnych klientów na jej stronę internetową. Należy odnotować, że na przestrzeni ostatnich pięciu lat zwiększyła się ona niemal dziesięciokrotnie. W tym czasie przedsiębiorstwo pozyskało klientów instytucjonalnych reprezentujących takie instytucje, jak: biura podróży, zakłady pracy, szkoły, parafie.

Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa jest dość prosta. Pozwala to właścicielowi i jednocześnie menedżerowi podejmować elastyczne decyzje i szybko dostosowywać firmę do aktualnych warunków na rynku. Spłaszczenie struktury organizacyjnej sprzyja zarządzaniu

³ Brakujące w tab. 1 dane z roku 2013 są zbliżone do wyników z 2012 r.

sytuacyjnemu i sprawia, że od fazy koncepcyjnej do fazy wdrożeniowej decyzji mija stosunkowo krótki okres. Najważniejsze decyzje są podejmowane przez właściciela, który odpowiada za przedsiębiorstwo całym swoim majątkiem.

Firma oferuje usługi przewozu osób w krajowym i zagranicznym transporcie drogowym, a w szczególności: obsługę wycieczek szkolnych, wyjazdów turystycznych i pielgrzymek, przewozy na szkolenia i konferencje, dowozy do lotniska, a także przewozy regularne w relacjach lokalnych i regionalnych. Regularne przewozy osób w krajowym transporcie drogowym firma traktuje jako podstawową działalność. Tabor składa się z nowoczesnych, kompleksowo wyposażonych pojazdów przeznaczonych do przewozu 20, 22 lub 34 osób. W ofercie przedsiębiorstwa znajduje się łącznie 13 pojazdów takich marek, jak: Mercedes Sprinter, Mercedes Vario, Volkswagen LT. W niedalekiej przyszłości właściciel zamierza powiększyć tabor transportowy. Jakość usługi transportowej w pasażerskim transporcie drogowym determinuje szereg czynników, z których najważniejsze to: bezpieczeństwo, punktualność, dostępność, cena, informacja i wygodne podróżowanie. Czynniki te w rezultacie przekładają się na zadowolenie klientów. Firma X ma nieformalny system zarządzania jakością, a jednym z jego zadań jest „stałe wsłuchiwanie się w głos klienta” i regularne badanie poziomu jego satysfakcji.

Rozwój firm zależy od wprowadzania innowacji. Przedsiębiorstwa, które je hamują, nie mają szans na rozwój, a nawet na przetrwanie na rynku. W małych firmach konieczna jest mocna motywacja właściciela do wdrażania innowacji, umiejętność przewidywania, intuicja, a także skłonność do podejmowania skalkulowanego ryzyka. W analizowanym przedsiębiorstwie transportowym zwiększanie przewozów wiąże się z tworzeniem nowych usług, zaspokajających ściśle określone potrzeby pasażerów. Punktem odniesienia jest porównanie użyteczności nowej usługi z alternatywą skorzystania przez jej potencjalnych klientów z transportu indywidualnego.

Kolejnym obszarem, w którym firma wdraża innowacje, jest tabor samochodowy. Przedsiębiorstwo, oprócz zakupów nowych pojazdów o niskiej emisji spalin zasilanych paliwami alternatywnymi, wprowadza różnego rodzaju usprawnienia techniczne i organizacyjne zmniejszające zużycie paliwa, podwyższające trwałość pojazdów, zwiększające ich zasób pracy, a także ułatwiające utrzymanie pojazdów w czystości.

Następnym przykładem są innowacje w obszarze narzędzi IT. Firma od kilku lat systematycznie wdraża nowe technologie komunikacyjne i informatyczne, które umożliwiają prowadzenie pojazdów w sieci transportowej, racjonalne zarządzanie tarem w ruchu, informowanie pasażerów na bieżąco o czasach odjazdu, sprzedaż biletów, zapewnienie osobistego bezpieczeństwa i koordynowanie oferty dostosowanej do popytu.

Dla każdego przedsiębiorcy celem jest sukces. Właściciel analizowanego przedsiębiorstwa stale dąży do sukcesu i osiąga go dzięki pewnym etapom. Pierwszym z nich było założenie firmy i uzyskanie niezbędnych uprawnień, pokonanie barier wejścia na rynek, przetrwanie na rynku i zwiększenie zysków z działalności firmy, a kolejnym – poszerzenie liczby oraz zakresu usług, zwiększenie liczby zadowolonych klientów, wykorzystanie doświadczeń w zdobywaniu następnych rynków, a w przyszłości i sukcesji firmy. Wszystko to nie byłoby możliwe bez determinacji właściciela firmy i jego wiary w siebie, skłonności do poświęceń oraz umiejętności znalezienia niszy rynkowej, a także ciężkiej pracy, pewnej dozy szczęścia i cech przywódczych. Przedsiębiorca nie ogranicza się wyłącznie do wykorzystywania szans rynkowych, lecz stale szuka dalszych kierunków rozwoju, a wszelkie trudności traktuje jak swoiste wyzwania.

Prowadzenie małej firmy transportowej również nie jest możliwe bez kadry pracowniczej. W analizowanym przypadku pracownicy identyfikują się z celami przedsiębiorstwa i dla właściciela są tak samo ważni jak klienci. Większość kadry to ludzie młodzi, do 40. roku życia. Osoby w wieku do 20 lat stanowią 20% ogółu pracowników, a osoby w wieku 21–30 lat to

40% pracowników. Pracownicy w wieku 31–40 lat to 20% ogółu kadry pracowniczej i tyle samo pracowników mieści się w przedziale wiekowym między 41. a 50. rokiem życia. Połowa zatrudnionych legitymuje się wyższym wykształceniem, co jest podstawowym atutem umożliwiającym przedsiębiorstwu osiągnięcie zamierzonych celów.

Podsumowanie

Prezentowane przedsiębiorstwo swój sukces zawdzięcza przede wszystkim ciągłemu rozwojowi, determinacji właściciela, wykorzystaniu zasobów materialnych i dużej efektywności pracowników. Pierwszoplanowe czynniki sukcesu w tej firmie, jak w większości mikro i małych przedsiębiorstwach, określane są w kategoriach ekonomicznych. Przedsiębiorstwo również szczególną uwagę kieruje na jakość usług, a tym samym na korzyści dla klientów: wygodę podróżowania, częstotliwość kursów, bezpieczeństwo, satysfakcje, nowe usługi. Kategorie te wzajemnie się przenikają. Nie bez znaczenia dla sukcesu firmy jest jej okres funkcjonowania na rynku i elastyczna struktura organizacyjna.

Wnioski płynące z analizy tego przypadku mogą stanowić podstawę do uogólnienia dla szerszej grupy małych przedsiębiorstw, także z innych branż. Mimo że firma funkcjonuje w warunkach nieprzychylnego otoczenia – duża ingerencja państwa i szczegółowe regulacje, nie-sprzyjająca polityka transportowa gmin i powiatów, konkurencja, brak zewnętrznego wsparcia finansowego – to jednak potrafi się do niego przystosować i wykorzystać do swojego rozwoju. Przedsiębiorstwo wypracowało strategię korzystania z własnych zasobów, a konkurencję traktuje jako inspirację do dalszych, wzmożonych działań. Firma z pozytywnym skutkiem wykorzystuje swoje zasoby na kolejnych rynkach, a jej doświadczenia mogą być przykładem dla innych, podobnych przedsiębiorstw świadczących usługi przewozu osób w podmiejskim i regionalnym transporcie drogowym.

Literatura References

- Janczewski, J. (2012). Problematyka zarządzania mikroprzedsiębiorstwem na rynku usług transportowych. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas, Zarządzanie*, 1, 74-88.
- Grabowska, M., Drygas, M. (2010). *Determinanty sukcesu przedsiębiorstw. Konferencja Innowacje w Zarządzaniu i Inżynierii Produkcji. Konferencja KZZ Zakopane 2010 - Artykuły*. Polskie Towarzystwo Zarządzania Produkcją, 515-524. Pozyskano z: http://www.ptzp.org.pl/s80/Konferencja_KZZ_Zakopane_2010_Artykuly.
- Lachiewicz, S. (2013). *Formy i uwarunkowania sukcesu w małym biznesie. Zarządzanie i Finanse*, 4(1), 149-161. Pozyskano z: http://zif.wzr.pl/pim/2013_4_1_12.pdf.
- Lemańska-Majdzik, A., Tomski, P. (2013). O sukcesie przedsiębiorstwa. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach*, 98, Seria Administracja i Zarządzanie, 203-214. Pozyskano z: www.tstefaniuk.uph.edu.pl/zeszyty/archiwalne/98-2013_15.pdf
- Ślebocki, K. (2014). *Analiza możliwości rozwoju małej firmy transportowej*. Łódź: Akademia Humanistyczno-Ekonomiczna. Inżynierska praca dyplomowa, materiał niepublikowany.
- Tarnawa, A., Zadura-Lichota, P. (red.). (2013). *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2011–2012*. Warszawa: Wydawnictwo PARP. Pozyskano z: *Transport pod lupą 2013 Raport*. (2014, 21 lipiec). Europejski Program Modernizacji Polskich Firm, Wydawnictwo Europejski Fundusz Leasingowy. Pozyskano z: http://www.efl.pl/aktualnosci/Transport_raport.pdf.

Transport. Wyniki działalności w 2012 r. (2014, 10 sierpień). Warszawa: Główny Urząd Statystyczny.

Pozyskano z: http://www.stat.gov.pl/gus/transport_lacznosc_PLK_HTML.htm.

Ustawa o transporcie drogowym z dnia 6 września 2001 r. Dziennik Ustaw 2001 nr. 125, poz. 1371.

(2014, 10 sierpień). Pozyskano z: <http://www.gitd.gov.pl/pliki/prawo/ustawa1.pdf>.

Wyszomirski, O. (2012). Kształtowanie funkcjonowania i rozwoju regionalnego pasażerskiego transportu drogowego w świetle ustawy o publicznym transporcie zbiorowym. W: E. Załoga (red.), *Pasażerski transport regionalny – współczesne wyzwania, Problemy transportu i logistyki*, 16. *Zeszyty Naukowe*, 713, Szczecin: Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, 173-187.

Jerzy Janczewski, inż. mechanik, doktor nauk ekonomicznych w zakresie zarządzania. Zainteresowania badawcze autora koncentrują się na logistyce zwrotnej oraz problematyce zarządzania przedsiębiorstwami mikro i małymi z branży usług motoryzacyjnych i transportu drogowego.

Jerzy Janczewski, Eng. mechanic, doctor of economic sciences in management's research interests focus on reverse logistics and management issues of micro and small enterprises in the industry of automotive service and road transport.

Adres/Address: Akademia Humanistyczno-Ekonomiczna
Katedra Systemów Transportowych
ul. Rewolucji 1905 nr 64
90-222 Łódź, Polska
e-mail: jerzyjanczewski@poczta.onet.pl