MARKA

Mirosław Antonowicz
Akademia Leona Koźmińskiego w Warszawie

KONKURENCJA MIĘDZY MARKAMI W DŁUGODYSTANSOWYCH KOLEJOWYCH PRZEWOZACH PASAŻERSKICH

Wprowadzenie

Polityka rewitalizacji sektora transportu kolejowego w Unii Europejskiej doprowadziła do przyjęcia liberalnej doktryny w działalności gospodarczej w transporcie kolejowym, która w praktycznym wymiarze zyskała miano liberalizacji. Dla potrzeb działalności gospodarczej liberalizację można określić jako proces koncesjonowania praw, uprawnień i reguł, który tworzy nową jakość ekonomiczną i społeczną w porównaniu ze stanem autorytarnej centralizacji tych praw i reguł ekonomicznych [Bentkowska-Senator i Kordela 2007, s. 152]. W transporcie przyjmuje się, że liberalizacja oznacza stopniowe uwalnianie dostępu do wewnętrznych rynków transportowych dla stron trzecich bez dyskryminacji i z zapewnieniem swobodnej konkurencji. Liberalizacja transportu kolejowego, mająca na celu pełniejsze wprowadzenie mechanizmów rynkowych i konkurencji w transporcie kolejowym poprzez umożliwienie wejścia na rynek nowym przedsiębiorstwom, stała się kanonem polityki UE w dziedzinie transportu kolejowego.

Zjawisko konkurencji w transporcie kolejowym

Najogólniej rzecz ujmując, na rynku szeroko rozumianych usług transportowych wykształciły się, jak pisze Rucińska [2001, s. 54], dwa rodzaje konkurencyjności:

- wewnątrzgałęziowa – pomiędzy podmiotami wytwarzającymi lub sprzedającymi te same lub podobne usługi,
- międzygałęziowa – pomiędzy podmiotami oferującymi usługi substytucyjne.

Konkurencja wewnątrzgałęziowa na rynku usług transportowych oznacza rywalizację, a często ostrą walkę konkurencyjną o charakterze cenowym przy

wykorzystaniu także instrumentów pozacenowych (informacyjnych i jakościowych). Konkurencja cenowa dotyczy zmian w poziomie cen usług i wyróżnianiu się poprzez cenową przewagę konkurencyjną. Ma to powodować wzrost efektywności działania na rynku.

Konkurencję możemy na przykład rozumieć jako stosunek między kilkoma podmiotami, które sprzedają produkty lub na przykład usługi przewozu osób tego samego rodzaju (lub wzajemnie zamienne) świadczone w tym samym czasie i dla określonej grupy klientów [Planavova-Latanowicz 2006, s. 7]. Mówimy zatem o współzawodnictwie na tym samym rynku właściwym (relewantnym), na którego określenie składają się dwa elementy: rynek produktów oraz rynek geograficzny w ujęciu obszarowym, na którym warunki handlu są podobne. Dla dalszych rozważań przyjmuję rozumienie tego rynku w ujęciu produktowym. Definiujemy go wówczas z punktu widzenia zastępowalności towarów lub usług innymi, to znaczy produktami (usługami) zbliżonymi do siebie z punktu widzenia konsumenta ze względu na cenę czy sposób użycia.

Generalnie możemy stwierdzić, biorąc pod uwagę teorię ekonomii, występowanie dwóch rodzajów konkurencji, to znaczy konkurencji w ramach tej samej marki i konkurencji między markami [Planavova-Latanowicz 2006, s. 8].

Markę w literaturze marketingowej określa się najczęściej jako nazwę, termin, znak, symbol, rysunek lub kombinację tych elementów stworzoną bądź opracowaną w celu oznaczenia produktu (lub usługi) oraz jego odróżnienia od oferty konkurentów [Kall 2001, s. 11–12]. Jak twierdzą A. Tybout i G. Carpenter [2001, s. 147], konkurentem jest każda marka, która zaspokaja jakieś podobne cele. Stwarza zarówno szanse, jak i zagrożenia, a rywalizacja sprzyja zachowaniom konkurentów coraz bardziej nieprzewidywalnym i niepewnym. Aktem prawnym UE w zakresie zapewnienia warunków konkurencji jest Rozporządzenie Rady (WE) nr 1/2003 w sprawie wprowadzenia w życie reguł konkurencji ustanowionych w art. 81 i 82 Traktatu Wspólnot Europejskich (TWE). Rozporządzenie wydano na podstawie art. 83 TWE, precyzując unijne cele regulacji konkurencji.

Przybliżymy teraz w skrócie sposoby konkurowania w transporcie kolejowym. Zasadniczo w tej dziedzinie transportu występują trzy sposoby konkurencji, przy czym w praktyce w wielu państwach ukształtowały się modele hybrydowe, wykorzystujące równolegle dwa sposoby. Są to [Antonowicz 2008, s. 40–41]:

1. Konkurencja między – co najmniej dwoma – pionowo zintegrowanymi firmami kolejowymi. Integracja pionowa w usługach transportu kolejowego oznacza, że jedna firma realizuje całość procesu dostarczania usługi, to znaczy buduje i utrzymuje infrastrukturę oraz dokonuje na niej przewozów. Ten sposób konkurowania wymaga posiadania przez te firmy niezależnych, substytucyjnych sieci infrastrukturalnych, dzięki któ-

rym ich usługi stanowią wobec siebie alternatywę. W praktyce w najprostszym przypadku może to oznaczać, że między dwoma punktami istnieją dwie niezależne linie kolejowe, każda w posiadaniu innego pionowo zintegrowanego podmiotu. Model ten występuje w Stanach Zjednoczonych, Kanadzie oraz w Meksyku.

2. Konkurencja na rynku (*comptetition in the market*), to jest bezpośrednio między firmami, które mają zagwarantowany dostęp do istniejącej infrastruktury kolejowej, przy czym są tu możliwe zasadniczo trzy przypadki:
   - infrastruktura jest w posiadaniu jednej z nich,
   - różne części sieci infrastrukturalnej są w posiadaniu różnych firm – tak że udostępniają je one sobie nawzajem,
   - infrastruktura jest odseparowana od działalności przewozowej i zarządzana przez niezależne przedsiębiorstwo (zarządcę infrastruktury); tak jest w Polsce; jest to najpowszechniejszy typ konkurencji, szczególnie rozpowszechniony w przewozach towarowych.
3. Konkurencja o rynek (*competition for the market*), wprowadzana zwłaszcza w kolejowych przewozach pasażerskich. Polega ona na tym, że podmiot zawiadujący infrastrukturą (władza publiczna) lub organizator przewozów (władza publiczna – państwo lub samorząd terytorialny) organizuje przetarg. W jego wyniku wyłonione zostaje przedsiębiorstwo, którego oferta jest najlepsza i któremu – do następnego przetargu, czyli na ściśle określony czas – powierzona zostaje obsługa określonego rynku (ujęcie geograficzne), ewentualnie przewozy na danej trasie. Ponieważ przedsiębiorcy konkurują ze sobą o otrzymanie zlecenia na wykonywanie usług, rozwiązanie to nosi nazwę właśnie konkurencji o rynek. Można w ogólności stwierdzić, że jest to zgodne z normami rozporządzenia Parlamentu Europejskiego 1370/2007 obowiązującego od 3 grudnia 2009 roku, a dotyczącego usług publicznych, w którym jest mowa o wprowadzeniu regulowanej konkurencji między podmiotami świadczącymi usługi w segmencie usług pasażerskich. Forma ta dominuje w Wielkiej Brytanii, występuje w Niemczech, zaistniała w Polsce w województwie kujawsko-pomorskim.

Rozwój konkurencji należy promować i taki jest cel regulacji rynku transportu kolejowego. Niemniej pozostaje problem formy i efektów niekontrolowanego i nieregulowanego rozwoju zjawiska, albowiem konkurencja na rynku transportu kolejowego jest w dużej mierze uzależniona od stopnia regulacji, która powinna uszlachetniać konkurencję.

Praktyka konkurencji między markami w długodystansowych kolejowych przewozach osób

W praktyce na rynku transportu kolejowego pojawiła się konkurencja między markami. Nastąpiło to w wyniku wejścia na rynek nowego produktu w segmencie przewozów długodystansowych zaoferowanego przez innego niż dotychczas przedsiębiorcę. Do segmentu rynku, na którym od 5 lat funkcjonowała marka „TLK" (Tanie Linie Kolejowe), inny podmiot wprowadził nowy produkt pod marką „INTERREGIO". W sytuacji, jaka się wytworzyła, tak naprawdę mamy do czynienia ze zjawiskiem konkurencyjności wewnątrzgałęziowej między podmiotami wytwarzającymi lub sprzedającymi takie same lub podobne usługi transportowe na podobnych trasach, które w finale są wobec siebie substytucyjne i zastępowalne. Przy tym jest to kreowanie cenowe konkurencyjności. Cena zaoferowana dla nowego produktu była zdecydowanie niższa, rzędu 60%, w stosunku do oferty konkurenta. Konkurencja cenowa powoduje wyróżnianie poprzez cenową przewagę konkurencyjną i wzrost efektów działania na rynku. Dla klienta może być korzystna, a dla rynku atrakcyjna ze względu na zmniejszanie tzw. renty monopolowej występującej w wyniku funkcjonowania jednego dostawcy usług. Niemniej z punktu widzenia całościowego obrazu rynku jest to zjawisko tzw. ryzyka rynkowego. Cena zazwyczaj powinna być związana z jakością świadczonej usługi. Tańsza usługa transportowa, o niższej jakości, może przynieść odwrotny skutek do zamierzonego, mianowicie spowodować stagnację popytu, a nie jego wzrost, doprowadzając jedynie do zmiany segmentu nabywców (którzy wykorzystują okazję do odbywania tańszych podróży) [Ruciński 2001, s. 55]. Oczywiście, należy się zgodzić z tezą A. Surdeja [2009, s. 6], że konkurencja w transporcie kolejowym jest możliwa i niezbędna, gdyż ujawnia niesprawność monopolu i poszerza ofertę dla konsumentów. Z punktu widzenia obrazu całości rynku transportu kolejowego – segmentu przewozu osób, ten sposób konkurencji może czasami jednak się okazać zjawiskiem niekorzystnym, które w ostatecznym efekcie może nie doprowadzić do wzrostu przewozów koleją, ale do ich spadku. Zjawisko wewnątrzgałęziowej konkurencji cenowej między dwoma podmiotami w krótkiej perspektywie czasowej z punktu widzenia pasażera jest korzystne, gdyż generuje usługę tańszą, ale, co warte podkreślenia, generuje również większy wypływ strumienia pieniędzy publicznych do podmiotu, który na tej konkurencji traci, gdyż świadczy usługę dotowaną o charakterze publicznym na tej samej trasie co konkurent świadczący usługę o charakterze komercyjnym.

Jest to zrozumiałe, ponieważ mamy do czynienia z sektorem dojrzałym w kontekście odbioru marki. J. Kall i M. Hajdas [2010, s. 25–26], przedstawiając klasyfikację marek z punktu widzenia konsumenta, wskazują na tzw. markowany dyferencjator, w którego skład wchodzą markowane usługi, których celem jest wzbogacenie dotychczasowej oferty o korzyści pożądane przez nabywców.

Konkurencja wewnątrzgałęziowa w dłuższej perspektywie generuje także potrzebę większych strumieni pieniądza publicznego, związanego z potrzebą podwyższania jakości usługi u drugiego podmiotu, co w konsekwencji skutkuje podwyższaniem cen świadczonych usług. Wyjaśnienie tego zjawiska znajdujemy w wystąpieniu innego typu zagrożenia, mianowicie takiego, że wprowadzenie substytutów już oferowanych produktów (czyli na przykład do już oferowanych przewozów międzyregionalnych długodystansowych przez jeden z podmiotów) spowoduje przemieszczanie popytu już istniejącego do innego podmiotu oferującego zamienną usługę po niższej cenie, przyczyniając się, oczywiście, do pozyskania klientów przez ten podmiot. Jeśli jest to podobna trasa, godziny odjazdu ze stacji początkowej lub godziny przyjazdu do stacji końcowej są zbliżone, może wystąpić zjawisko nazywane w marketingu tzw. efektem kanibalizmu produktowego, czyli spadku sprzedaży usług dotychczas oferowanych przez jeden z podmiotów [Altkorn 2006]. Jeśli per saldo spadek sprzedaży u podmiotu tracącego będzie wyższy niż wzrost wielkości sprzedaży u oferującego nowy produkt, to zyskowność rynku globalnie zmaleje. W interesie rynku jest maksymalizacja zysku z całej linii produktowej. Wobec powyższego zasadą powinno być wzajemne wspieranie się poszczególnych produktów – tych podstawowych i tych komplementarnych (np. przewozów długodystansowych międzyregionalnych i przewozów regionalnych).

Rozważając zjawisko konkurencji o charakterze cenowym między markami w przewozach długodystansowych w kolejowych przewozach osób, nie sposób pominąć znanego w ekonomii tzw. paradoksu Bertranda [Bongard i in. 2007, s. 45; Samueelson i Marks 1998, s. 520 i 521]. Mamy dwóch oferentów, konkurencja jest tak silna, że obaj przebijają się ceną. Efekt jest taki, że od nowego rozkładu jazdy u zasiedziałego oferenta powstaje nowy produkt konkurencyjny cenowo. Obaj mogą prowadzić walkę cenową, aż osiągną poziom kosztów krańcowych. Jeśli przyjmiemy założenie, że to są produkty homogeniczne, to klient zawsze kupi u dostawcy, który oferuje korzystniejszą cenę. Wojna cenowa trwa do momentu, gdy dalsze obniżanie ceny nie jest możliwe. Przy produktach różniących się decydują preferencje klienta. Zaoferowanie niższej ceny przez jednego z oferentów nie skutkuje przejęciem całego popytu od drugiego, tylko jego części, być może na tyle istotnej, że spowoduje powiększenie straty i potrzebę wyższego strumienia pieniądza budżetowego. Gdy klienci mają niską siłę nabywczą i są mało wybredni w odniesieniu do jakości, ich reakcja na zmianę ceny może być taka, że licznie przejdą do oferenta świadczącego usługę na tej samej trasie po niższej cenie, nawet kosztem obniżenia warunków podróżowania. Może to się stać przyczyną procesu zmiany marki „TLK" – zmiany jej wizerunku, wizualizacji kolorystycznej firmy jako całości, zmiany logotypu (formy graficznej) i rozpoznawalności marki, jasności przekazu w zewnętrznej komunikacji marketingowej oraz tendencji do rozszerzania marki, na przykład powstania

kategorii „Ekspres Interregio". Rozszerzenie marki w tym kontekście oznacza wykorzystanie cieszącej się powodzeniem nazwy marki „Interregio" do lansowania nowych lub zmodyfikowanych produktów w nowych kategoriach [Kotler i in. 2002, s. 635]. Rozszerzanie marki oprócz możliwości niesie ze sobą także zagrożenia. Wyraźnie podkreśla to A. Figiel [2008, s. 511–517], wskazując zalety i wady tego procesu.

Zarówno na koniec 2009 roku, jak i po pierwszym kwartale 2010 roku zanotowano w Polsce spadki w przewozach osób. Wolumen przewozów osób w transporcie kolejowym w 2009 roku w stosunku do 2008 obniżył się o ponad 3%, a w mierniku pracy przewozowej o ponad 8%. Głębsza analiza segmentu przewozów długodystansowych w przypadku obu konkurujących podmiotów wskazuje, że znaczące spadki u jednego nie są dostatecznie rekompensowane wzrostami u drugiego podmiotu. Rynek się kurczy, spada efektywność podmiotów, co skutkuje trudnościami w realizacji zobowiązań, redukcją podaży usług. Spada konkurencyjność międzygałęziowa transportu kolejowego. Trwa wyniszczająca walka konkurencyjna, która w ostatecznym efekcie nie służy polskiemu rynkowi transportu kolejowego, pogarszając wizerunek i postrzeganie kolei przez klientów.

Omawiając zjawisko konkurencji między markami w transporcie kolejowym osób, należy zwrócić uwagę na jeszcze jeden aspekt. Transport pasażerów koleją podlega doktrynie unijnej, w której transport osób jest traktowany jako sfera usług w ogólnym interesie gospodarczym. Nie może on wobec tego podlegać w pełni zwyczajnym prawom wolnego rynku, szczególnie w sferze usług publicznych dotowanych, między innymi ze względu na ich bezwzględność wykonawczą [Kosiński 2007, s. 230–252]. Ponieważ ponad 95% usług transportu koleją osób ma charakter publiczny, najbardziej właściwym rozwiązaniem jest konkurencja o rynek. To pozwoli na zachowanie równowagi finansowej rynku. Tym bardziej, że w gruncie rzeczy usługi świadczone przez podmioty konkurujące ze sobą są finansowane z pieniędzy publicznych, czyli tak naprawdę gra idzie o pieniądze podatnika. Przy tak prowadzonej konkurencji i tak obaj konkurenci wcześniej czy później zechcą więcej pieniędzy z budżetu. Może to doprowadzić do zawodności rynku oraz spadku udziału kolejowego transportu osób w „Modal Splicie".

Zakończenie

Otwarcie i rozwój rynku przewozu osób koleją ciągle następuje. Nowe regulacje unijne w zakresie otwarcia międzynarodowego rynku przewozu osób wraz z prawem do kabotażu stawiają przed polskimi podmiotami nowe wyzwania konkurencyjne. Czy wobec tego warto tracić siły i zasoby na walkę wewnętrzną, czy warto narażać marki na chaos w świadomości klientów, niekontrolowaną kanibalizację między markami, a w efekcie na spadek popytu na usługi i zawod-

ność rynku oraz wzrost kosztów po stronie organizatorów przewozu? Należy się raczej skupić na przygotowaniu do nowych wyzwań rynkowych oraz wzmocnieniu przestrzegania przepisów dotyczących konkurencji, tym bardziej, że Komisja Europejska w przygotowywanej nowej polityce transportowej do 2020 roku zakłada rzeczywiste egzekwowanie prawodawstwa w zakresie konkurencji na rynkach transportowych [*Zrównoważona przyszłość* 2009].

Bibliografia

Altkorn J., 2006, *Marketing*, Instytut Marketingu, Kraków.

Antonowicz M., 2008, *Strategia regulacyjna dla rynku transportu kolejowego*, Problemy Zarządzania, nr 1.

Bentkowska-Senator K., Kordel Z., 2007, *Liberalizacja jako instrument kreowania nowych szans rozwoju transportu w Europie*, w: Liberadzki B., *Liberalizacja i deregulacja transportu w UE*, ILiM, Warszawa–Poznań.

Bongard Ch., Moller D., Raimam A., Szadkowski N., Dubejko U., 2007, *Instrumenty ekonomiczne w prawie konkurencji*, UOKIK, Warszawa–Bonn.

Figiel A., 2008, *Strategia wydłużania linii produktów – argumenty za i przeciw*, w: Kall J., Sojkin B. (red.), *Zarządzanie produktem – teoria, praktyka, perspektywy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.

Kall J., 2001, *Silna marka*, PWE, Warszawa.

Kall J., Hajdas M., 2010, *Zarządzanie portfelem marek*, Oficyna Wolters Kluwer Polska, Kraków.

Kotler Ph., Armstrong G., Saunders J., Wong V., 2002, *Marketing. Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa.

Kosiński E., 2007, *Realizacja usług w ogólnym interesie gospodarczym w transporcie kolejowym w Polsce*, w: Banasiński C., Stawicki E. (red.), *Konkurencja we współczesnej gospodarce*, UOKiK, Warszawa.

Materiały wewnętrzne UTK, 2009, opracowane w ramach współpracy z Deloitte Business Consulting SA.

Materiały Komisji Europejskiej, 2009, *Zrównoważona przyszłość transportu*.

Planavova-Latanowicz J., 2006, *Polityka konkurencji*, Wydawnictwo KSAP, Warszawa.

Rucińska D., 2001, *Marketingowe kształtowanie rynku usług transportowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.

Samueelson W., Marks S., 1998, *Ekonomia menedżerska*, PWE, Warszawa.

Surdej A., 2009, *Konkurencja w transporcie kolejowym warunkiem poprawy konkurencyjności polskiej gospodarki*, Centrum im A. Smitha, Warszawa.

Tybout A., Carpenter G., 2001, *Wychodząc naprzeciw wyzwaniom stawianym przez postmodernistycznych nabywców*, w: *Tajniki marketingu*, cz. 4. *Strategia marki*, tłum. M. Awdziej, Wydawnictwo Liber, Warszawa.

COMPETITION BETWEEN BRANDS IN THE LONG-DISTANCE RAIL PASSENGER TRANSPORT

Summary

The author in his article presents a picture of the practice of competition in the market for passenger rail. The first part explains the concept of competition and ways to market the rail transport. The second part expalins the practice of the functioning mechanism of competition in the segment of long-distance rail services. Points to the danger of this phenomenon in the context of providing public services such as product cannibalism, Bertrand paradox or the market prisoners dilemma. Draws attention to the phenomenon of supply of services in rail transport network in the time schedule. In conclusion, the author find that the phenomenon of competition in practice this issue affects the market and advocates a model of competition for the market.