Spis treści

Wstęp **5**

Modele rynków i konkurencji w transporcie (Marek Ciesielski) **7**

Z badań nad cyklem życia usługi transportowej
(Elżbieta Gołembska) **23**

Deregulacja a konkurencja w transporcie (Jan Długosz) **41**

Przewaga konkurencyjna w transporcie
(Edyta Rzymyszkiewicz) **57**

Strategie konkurencji w towarowym transporcie samochodowym
(Anna Maryniak) **71**

Strategie firm transportowych w fazie przejścia
do rynku usług logistycznych (Paweł Romanow) **81**

Wyższy poziom realizacji postulatów przewozowych usługobiorców transportu kombinowanego istotnym czynnikiem konkurencyjności magistrali kolejowej C–E 20 (Edward Mendyk) **101**

Strategiczne systemy informacyjne a konkurencja w transporcie
(Maciej Szymczak) **111**

Wstęp

W prezentowanym zeszycie naukowym podjęto problematykę konkurencji w wymiarze mezoekonomicznym – w sektorze transportu. Istnieją pewne cechy szczególne zjawiska konkurencji w transporcie uzasadniające jego szczególne potraktowanie. Przede wszystkim winno ono być odnoszone do konkretnych podstaw teoretycznych i metodologicznych. Przedstawiono je w dwu pierwszych artykułach. Nadto szczególna zawodność rynków transportowych nadaje wielkie znaczenie regulacji transportu. Dlatego też temu zagadnieniu poświęcono odrębny artykuł. Dalsze artykuły dotyczą zagadnień przewagi konkurencyjnej i ogólnych oraz szczegółowych aspektów strategii firm transportowych. Zamiarem autorów była bowiem kompleksowa analiza konkurencji w transporcie. Niemniej sformułowane wnioski i hipotezy mają raczej charakter roboczy. Problematyka konkurencji w transporcie wymaga bowiem dalszych badań i prac systematyzujących.

Marek Ciesielski

MODELE RYNKÓW I KONKURENCJI W TRANSPORCIE

Istnieje duży dorobek badawczy w zakresie rynków i konkurencji w transporcie. Dowodzi on dość znacznej odrębności funkcjonowania sektora transportu na tle całej gospodarki. Uzasadnia to podjęcie wysiłków dla zbudowania mezoekonomicznego modelu lub modeli opisujących istotne mechanizmy rynku transportowego. Prezentowany artykuł jest jednym z koniecznych kroków w tym kierunku. Jego celem jest systematyzacja wiedzy, potrzebnej do tworzenia modeli rynków i konkurencji w transporcie. Wiedza ta obejmuje prawa i teorie ekonomiczne oraz generalizacje, dotyczące przebiegu rzeczywistych procesów rynkowych. Z uwagi na oczywiste związki omawianych tu pojęć ze strategiami stosowanymi przez firmy na rynku transportowym sformułowany wyżej cel może przynieść rezultaty przydatne w działalności praktycznej.

Rynki transportowe i konkurencja w teorii

Jak się wydaje, transport charakteryzuje – większa niż w innych sektorach – różnorodność struktur rynkowych. Częste są tu monopole – w skali lokalnej, regionalnej, krajowej i międzynarodowej. Dotyczy to przede wszystkim kolei i transportu lotniczego, ale zdarza się także, na przykład w przewozach autobusowych. Rzadziej występuje typ struktury określany jako „firma dominująca", tzn., gdy jedno przedsiębiorstwo obejmuje powyżej 50% rynku i nie ma dużego konkurenta (spedycja, żegluga i transport lotniczy na rynkach i mniejszym zasięgu geogra-

ficznym). Łatwo natomiast odnaleźć oligopole i to zarówno ścisłe, jak i luźne (transport morski i lotniczy). Dość szeroki jest także zakres struktur zbliżonych do czystej konkurencji. Spotkać je można w transporcie samochodowym, spedycji, żegludze śródlądowej i trampingu. Na rynkach o takiej strukturze występuje często swoista grupa oligopolowa – grupa dużych firm nie mająca jednak w sumie decydującego udziału rynkowego. Na rynkach transportu drogowego mamy niejednokrotnie do czynienia ze strukturami zbliżonymi do wolnej konkurencji – z reguły jednak z grupą oligopolową. Związki w tej grupie są podobne do oligopolu luźnego. Jeśli rynek jest w pełni liberalny, to struktura rynku jest rozproszona, a grupa oligopolowa słabo zaznaczona lub nawet w ogóle nie występuje. Natomiast na rynkach regulowanych grupy oligopolowe mogą być bardzo silne.

Z punktu widzenia poziomu i form konkurencji w transporcie, jego najistotniejszą cechą jest zróżnicowanie naturalnych barier wejścia – od bardzo niskich do bardzo wysokich. Stąd też rynki transportowe reprezentują pełen zakres poziomu konkurencji – od rynku doskonale konkurencyjnego i rynku kontestowalnego do pełnego monopolu. Na części tych rynków występuje tendencja do nadmiernej konkurencji, a znów w innej poziom konkurencji jest oceniany jako zbyt niski. To zróżnicowanie pociąga za sobą różne sposoby regulacji. Cechą charakterystyczną transportu jest więc bardzo duży stopień, w jakim państwa i związki państw regulują działanie firm: tworząc bariery wejścia i wyjścia, określając formy i zasady rywalizacji, ustalając własne monopole itd. Występują tu też często sytuacje, w których przewoźnicy sami regulują swój rynek. Trzeba przy tym zaznaczyć, iż firmy należące do różnych sektorów transportowych, reprezentujących różne – niekiedy krańcowo różne – formy rynkowe, mogą także konkurować ze sobą o pasażerów i ładunki. Albowiem oprócz konkurencji wewnątrzgałęziowej w transporcie mamy do czynienia z różnymi obszarami konkurencji międzygałęziowej.

Podstawowy zespół teorii ekonomicznych przydatnych dla badania rynków transportowych i zjawiska konkurencji w transporcie obejmuje:

1) teorie monopolu, a w tym monopolu technicznego, wraz z alternatywnym sposobem traktowania monopolu w pracach Schumpetera i Hayeka;

2) teorie oligopolu – pomijające kwestię barier wejścia i zakładające istnienie takich barier;

3) teorie rynków kontestowalnych;

4) teorie menedżerskie i behawioralne;

5) teorie nowej ekonomii instytucjonalnej, wiążące się z kategoriami: niedoskonałości rynku, efektów zewnętrznych, dóbr publicznych, dyskryminacji cenowej oraz barier wejścia i wyjścia;

6) teorię nieefektywności X;

7) teorie strategii konkurencyjnej;

8) schematy zachowania się przedsiębiorstw.

Nadto można tu wymienić teorie i koncepcje, które nie były dotychczas wykorzystywane w dużym stopniu w badaniach nad rynkami transportowymi, a które mogą okazać się bardzo ważne dla budowy modeli:[1]

9) paradygmat „struktura – zachowanie – rentowność",

10) teoria kosztów transakcyjnych.

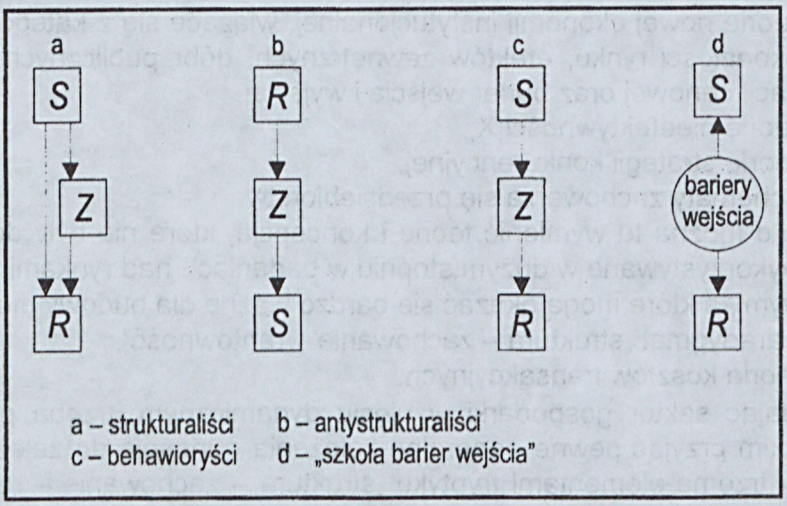
Badając sektor gospodarki w ujęciu dynamicznym, trzeba przede wszystkim przyjąć pewne generalne założenia odnośnie do zależności między trzema elementami tryptyku „struktura – zachowanie – rentowność". Jak wiadomo istnieją różne podejścia do tego zagadnienia. Poszczególne szkoły ekonomiczne odmiennie traktują zależności między strukturą rynku w danym sektorze, zachowaniem się (strategiami firm) i rentownością sektora (wynikami ekonomicznymi firm). Historycznie rzecz biorąc, najstarsze jest tu podejście strukturalistów. Rentowność (R) jest w tym ujęciu funkcją struktury rynku (S) i zachowania (Z)[2]. Struktura rynku wpływa na zachowanie firm, a w tym na poziom konkurencji i współpracy. Przykładowo, wysoka koncentracja produkcji pociąga za sobą wyższy stopień porozumień między firmami. Struktura i zachowanie firm wpływają z kolei na rentowność. Dostrzega się też tu oddziaływania o kierunku przeciwnym, ale przypisuje się im o wiele mniejszą siłę. Uważa się, iż duże znaczenie mają determinanty zewnętrzne, które kształtują strukturę rynku. Należą do nich korzyści i niekorzyści skali, zwykła i krzyżowa elastyczność popytu, krzywa doświadczenia itd. Strukturaliści dostrzegają więc wiele powiązań, a w tym i układy o charakterze sprzężeń zwrotnych, ale centralną rolę w tym splocie oddziaływań przypisują strukturze.

Inna szkoła – antystrukturalistów (zwana też szkołą chicagowską lub Chicago – UCLA) – odwraca kierunki związków przyczynowych[3]. Wskazuje się, iż rentowność firmy jest główną determinantą jej pozycji rynkowej i jej

[1] Teorie wyliczone w punktach 1-8 omówiono w odniesieniu do problematyki transportowej w opracowaniu: M. Ciesielski: *Badanie problemu przejścia w transporcie*. Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu nr 233, Poznań 1996.

[2] Omawiane zależności między S, Z i R przedstawiono schematycznie na rys. 1.

[3] W.G. Shepherd: *The Ekonomics of Industrial Organization*. Prentice-Hall Inc. Englewood Cliffs. New Jersey 1990, s. 7-9.



Rys. 1. Warianty paradygmatu *S–Z–R*

Źródło: opracowanie własne

zachowania. Przykładowo, firma wprowadzająca innowacje ma duże zyski i zwiększa swój udział rynkowy. Struktura jest więc tu funkcją zachowania i rentowności oraz, oczywiście, także warunków zewnętrznych.

Rzecznicy innej szkoły, zwanej behawiorystyczną, twierdzili, iż zależności te są mniej derministyczne. Nie przeczą oni, że struktury określają strategie, ale podkreślają, iż firmy nie są pasywne; poprzez strategie proaktywne przedsiębiorstwa usiłują zmienić struktury na ich korzyść, zwłaszcza by powstrzymać wejście nowych konkurentów na rynek[4]. Strukturze przypisuje się mniejsze znaczenie, a więc główną rolę w układzie *S–Z–R* odgrywa zachowanie.

Czwartym sposobem rozumienia triady *S–Z–R* jest podejście „szkoły barier wejścia". Według tych badaczy głównym elementem jest tu potencjalne wejście, ograniczane przez bariery wejścia. Jeśli te bariery są niskie, to fakt posiadania dużych udziałów rynkowych i ewentualne strategie oligopolistyczne nie mają znaczenia, bo groźba wejścia zmusi firmy do zadowolenia się rentownością o poziomie odpowiadającym zyskom w warunkach rynku konkurencyjnego. Bariery wejścia determinują zatem strukturę rynku i rentowność firmy.

Każde z czterech opisanych podejść jest logiczne, wewnętrznie zgodne i ma swoje odbicie w zjawiskach zachodzących w różnych sektorach i w różnych warunkach zewnętrznych. Nie ma więc przeszkód,

[4] M. Marchesnay: *Zarządzanie strategiczne*. POLTEXT, Warszawa 1994, s. 88.

by dla budowy modeli rynku transportowego wykorzystywać pewne elementy lub kombinacje elementów zaprezentowanych teorii. Trzeba dodać, iż schematy *S–Z–R* są niekiedy uzupełniane o czynnik „polityka państwa". Jest bowiem oczywiste, iż takie instrumenty tej polityki, jak: ustawodawstwo antymonopolowe, subsydia, podatki, regulacje socjalne, wpływają na strategie i zyski firmy, a przede wszystkim na struktury rynkowe.

Na rynku transportowym popyt zależy w wielkim stopniu od decyzji typu „make or buy", podjętych w odniesieniu do przewozów przez firmy przemysłowe, budowlane, handlowe itd. Jest to zasadniczy problem badany przez nową ekonomię instytucjonalną w ramach teorii kosztów transakcyjnych. Decyzja – czy kupować na rynku (w tym przypadku usługi transportowe), czy też zdecydować się na integrację pionową (w tym przypadku utrzymywać własny transport) – zależy od cech ekonomicznych procesu produkcji w danym rodzaju działalności oraz od natury jej kosztów transakcyjnych[5]. O wyborze decyduje zestawienie korzyści skali w danej działalności, kosztów jej kontroli i kosztów transakcyjnych z uwzględnieniem niepewności zakupów na rynku. Dobra typowe, o kosztach produkcji silnie zależnych od skali będą raczej kupowane na rynku, o ile nie wystąpią czynniki zwiększające silnie koszty negocjacji i realizacji transakcji lub też ryzyko braków rynkowych. Natomiast im mniejsze są korzyści skali a wyższe koszty transakcyjne, tym silniejsza jest tendencja do integracji pionowej, a więc wytwarzania we własnym zakresie.

Paradygmat S–Z–R w transporcie

Analizując zależności typu *S–Z–R* w transporcie, trzeba wskazać na pełną przydatność dla badania rynków transportowych modelu struktury ekonomicznej sektora M.E. Portera[6]. Zależności występujące w tym modelu i w układzie *S–Z–R* wzajemnie się przenikają. W modelu Portera struktura ekonomiczna sektora, reprezentowana przez siłę przetargową nabywców, siłę przetargową dostawców, bariery wejścia, zagrożenie ze strony substytutów i rywalizację między firmami w branży, wyznacza ogólny poziom konkurencji w sektorze i w rezultacie wyznacza jego rentowność. Dwa elementy tej struktury ekonomicznej: bariery wejścia i rywalizacja między firmami

[5] K. Semlinger: *New Developments in Subcontracting: Mixing Market and Hierarchy*. W: *Towards a New Europe. Structural Change in the European Economy*. EAEPE. E. Elgar Publishing Limited, 1991.

[6] Zagadnienie to omówiono w: M. Ciesielski: *Rynek i konkurencja w transporcie*. „Problemy Ekonomiki Transportu" 1994 nr 3.

w branży, to główne czynniki wyznaczające strukturę (*S*) i zachowanie firm (*Z*). Jednakże tylko niektóre szkoły twierdzą, iż rentowność wynika ze struktury i zachowania, a więc pośrednio z tych elementów.

Adaptacja modelu Portera do warunków wyniku transportowego wskazuje na szczególną rolę dwu elementów:[7]

– barier wejścia,

– siły przetargowej nabywców.

Duże znaczenie barier wejścia dla rynków transportowych wiąże się ze wspomnianym wcześniej zjawiskiem nadmiaru lub niedoboru konkurencji w transporcie. Wskazuje ono jednocześnie, iż pierwszoplanowym schematem dla analizy zjawisk rynkowych i konkurencyjnych w transporcie winien być układ proponowany przez badaczy rynków kwestionowalnych, w którym bariery wejścia determinują strukturę rynku i rentowność (układ d na rys.1.). Jak się wydaje, można by przyjąć, iż bariery wejścia określają tu całą triadę *S–Z–R*.

Z drugiej strony, z uwagi na szczególną zależność transportu od nabywców trzeba rozważyć, czy nie byłoby celowe rozpatrywanie na jednej płaszczyźnie wpływu wywieranego na *S–Z–R* przez bariery wejścia i siłę przetargową popytu. Dotyczy to w szczególności transportu samochodowego. Omawianie tego zagadnienia warto jednak odłożyć do części opracowania następującej po rozważaniach na temat regulacji rynków w transporcie i strategii firm transportowych.

Regulacja rynków transportowych

Niewiele jest sektorów gospodarki tak ściśle związanych z pojęciami: nacjonalizacja, etatyzm, protekcjonizm i regulacja, jak transport. Dla kontynuatorów ortodoksyjnej myśli neoklasycznej, a więc zwolenników w pełni liberalnego rynku, transport jest przykładem sektora, który został zdeformowany przez niepotrzebną regulację[8]. Z kolei dla zwolenników silnej ingerencji państwa w gospodarkę transport jest jedną z podstawowych dziedzin takiego działania. Generalnie rzecz biorąc, zwolennicy obu poglądów zgadzają się, że jakiekolwiek formy regulacji są dopuszczalne wtedy i tylko wtedy, gdy rynek jest niedoskonały – gdy rynek zawodzi. Zatem problem regulacji i deregulacji transportu, to problem doskonałości rynku transportowego.

Sposoby regulacji transportu wiążą się, oczywiście, ze wspomnianymi wcześniej dominującymi w tym sektorze formami rynku. Przedstawiono to

[7] Tamże.

[8] M. i R. Friedman: *Wolny wybór*. Panta, Sosnowiec 1994.

w tabeli 1. Można z niej odczytać, iż w transporcie występują dwa poziomy regulacji. Na pierwszym poziomie jej celem jest zapewnienie ekonomicznych podstaw działania (zastępowanie rynku i konkurencji lub też uspokajanie w zależności od barier wejścia). Tam, gdzie siły rynkowe nie działają, tworzy się firmy państwowe, a tam, gdzie konkurencja przechodzi w formy rujnujące, wprowadza się licencje, koncesje, zezwolenia itd. Na drugim poziomie celem regulacji staje się niwelowanie negatywnych skutków realizacji celów pierwszego poziomu. Tam, gdzie regulacja współistnieje z wysokimi barierami wejścia dąży się do tworzenia warunków quasi-konkurencyjnych (np. poprzez podział monopoli technicznych), a tam gdzie bariery naturalne są niskie, po wprowadzeniu sztucznych barier (np. koncesji) zwalcza się inne przejawy ograniczania rynku (np. zmowy cenowe). Działania na pierwszym poziomie zmieniają strukturę rynku w ten sposób, iż umożliwiają powstanie monopoli, oligopoli i grup strategicznych lub też wzmacniają istniejące monopole i grupy oligopolowe oraz strategiczne. Rzadziej obserwuje się natomiast skutki w postaci tworzenia firm dominujących lub też wzmacniania takich firm. Regulacja na drugim poziomie powoduje skutki przeciwne, ale siła jej oddziaływania jest o wiele mniejsza. W sumie kształtuje to historycznie zweryfikowany obraz niedoskonałego rynku transportowego.

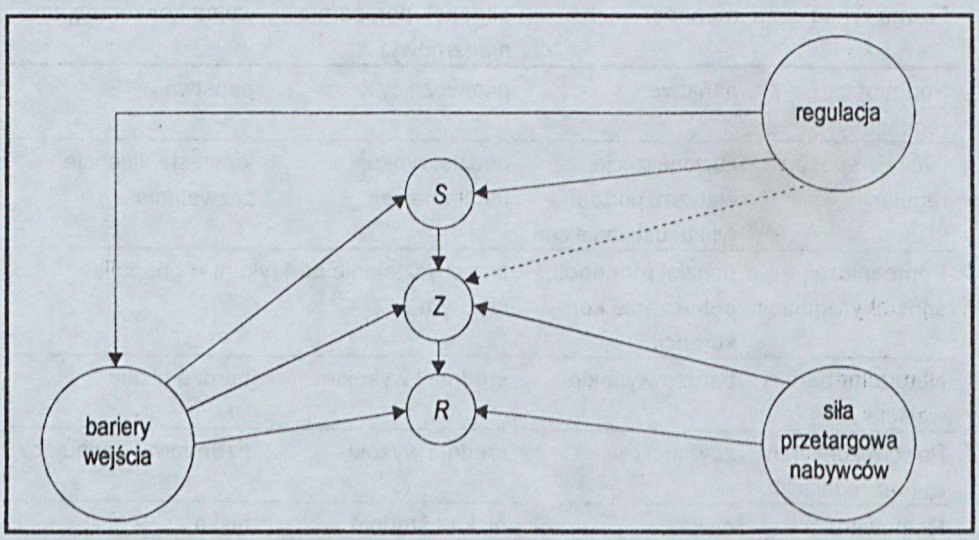
Tabela 1. Rynki transportowe i ich regulacja

Forma rynku	monopol	oligopol, porozumienia (zmowy)	wolna konkurencja
Podmiot regulujący	państwo	przewoźnicy	państwo
Główny sposób regulacji	nacjonalizacja, etatyzm, podział rynku, ustalanie cen	podział rynku, ustalanie cen	koncesje, licencje, zezwolenia
Pomocnicze sposoby regulacji	podział monopoli, pobudzanie konkurencji	przeciwdziałanie praktykom monopolistycznym	
Naturalne bariery wejścia	bardzo wysokie	średnie i wysokie	bardzo niskie
Poziom konkurencji (bez regulacji)	zbyt niski	średni i wysoki	nadmierny i rujnujący
Rentowność	niska	niska i średnia	niska
Typowa gałąź transportu	kolej	żegluga (liniowa)	transport samochodowy (towarowy)

Zatem obraz rynku transportowego, na którym na *S*, *Z* i *R* wpływają jednocześnie bariery wejścia i siła przetargowa popytu, winien być uzupełniony o wpływ regulacji (polityki państwa). Regulacja wywiera przy tym wpływ na strukturę rynku (*S*) i oddziałuje na bariery wejścia. Jest kwestią dyskusyjną – czy wpływ regulacji na zachowanie firm jest na tyle silne, iż należałoby uwzględnić go w modelu rynku i konkurencji (patrz rys. 2.).

Strategie konkurencyjne

Przewagę konkurencyjną firma może uzyskać dzięki odpowiedniej strategii. Na ogólnym poziomie rozważań można wyróżnić trzy podstawowe rodzaje wewnętrznie zgodnych strategii, które można stosować indywidualnie lub w kombinacjach prowadzących do stworzenia i utrzymania pozycji przez dłuższy okres i uzyskiwania lepszych wyników od uzyskiwanych przez konkurentów w sektorze. Są to: wiodąca pozycja pod względem kosztów całkowitych, zróżnicowanie i koncentracja[9]. Wiodąca pozycja pod względem kosztów wymaga najczęściej dużego udziału w rynku, agresywnego inwestowania, agresywnej polityki cenowej, ścisłej kontroli kosztów, unikania klientów o marginalnym znaczeniu, zdobywania doświadczenia i minimalizacji kosztów badań i wdro-



Rys. 2. Model rynku transportowego

Źródło: opracowanie własne.

[9] M.E. Porter: *Strategia konkurencji*. Warszawa, PWE 1992, s. 50-55.

żeń, reklamy itd. Motyw niskich kosztów nie oznacza, oczywiście, pomijania jakości i poziomu obsługi rynku[10]. Druga podstawowa strategia polega na zróżnicowaniu wyrobu lub usługi firmy, a więc na tworzeniu unikatowości. Są liczne sposoby różnicowania: sposób sprzedaży lub akwizycji, podstawowe cechy wyrobu, technologia, wzór, marka itd. Zróżnicowanie rzadko wiąże się z dużym udziałem w rynku i w sposób oczywisty odbywa się za cenę gorszej pozycji kosztowej. Trzeci rodzaj strategii – koncentracja – polega na nastawieniu się na obsługę wybranego segmentu rynku. Zakłada się, iż pozwoli to na uzyskanie przewagi nad rywalami działającymi w skali całego rynku. W skali segmentu dąży się tu do obniżki kosztów lub zróżnicowania, lub jednego i drugiego. Ta strategia oznacza wyrzeczenie się dużego udziału w rynku i często wiąże się z rezygnacją z pozycji niskich kosztów całkowitych.

W opracowaniach dotyczących strategii firm transportowych formułuje się tezę o powszechności i przewadze strategii polegającej na zdobywaniu dominacji kosztowej (wiodącej pozycji pod względem kosztów całkowitych) przy zachowaniu wysokiej jakości usług przewozowych[11]. Jednocześnie formułowane postulaty jakościowe popytu dotyczą: różnorodności form technicznych i organizacyjnych środków transportu, niezawodności, specjalizacji środków technicznych, dyspozycyjności, zdolności do integracji międzygałęziowej i w relacjach z działalnością pomocniczą. Postulaty te – a w szczególności pierwszy, trzeci i piąty – dotyczą różnicowania i mogą też wiązać się ze strategią koncentracji.

Bardzo ciekawą kwestią jest, wspomniany już wcześniej, wpływ regulacji na strategie firm. To zagadnienie wymaga wszechstronnego zbadania. W tej chwili można tu sformułować jedynie następujące hipotezy:

a) firmy transportowe w sektorach o wysokich barierach wejścia:
   – przywiązują mniejsze znaczenie do efektywności X,
   – deformują swoje cele w kierunkach opisanych przez teorie menedżerskie i behawiorystyczne,
   – pomijają przy formułowaniu strategii słabe sygnały rynkowe,
   – prowadzą grę polityczną z państwem, dążąc do uzyskania preferencji kosztem innych sektorów (gałęzi) transportu;
b) firmy transportowe w sektorach o niskich barierach wejścia:
   – preferują strategie oparte na jakości,

[10] M. E. Porter: *Competitive Advantage*. London: Collier Macmillan Publishers, New York: The Free Press, 1990.

[11] J. Burnewicz: *Strategie firm transportowych na rynku jednoczącej się Europy*. Forum naukowe z okazji 35-lecia PEKAES AUTOTRANSPORT S.A., „Polska w Europie – czy potrzeba nowej polityki transportowej", Sopot 1993.

– wykazują tendencję do porozumień cenowych,
– formułują strategie bierne względem istniejącego podziału rynku między przedsiębiorstwa i grupy strategiczne,
– prowadzą grę polityczną z państwem, domagając się ochrony przed konkurencją zagraniczną.

Wpływ regulacji transportu na strukturę rynku i strategie firm ma charakter sprzężenia zwrotnego. Struktura rynków i zachowanie firm określają w dużej mierze i formy konkurencji, i poziom regulacji poprzez opisane powiązania.

Jak wcześniej wskazano, na rynku transportowym szczególną rolę odgrywa siła przetargowa nabywców. Konkurencja między sprzedawcami i nabywcami usług transportowych dotyczy nie tylko cen i jakości. Wielka część usług transportowych kupowana na rynku może być zastąpiona przez własną działalność klientów transportu. Działalność transportowa jest wciąż zagrożona decyzjami użytkowników transportu związanymi z integracją pionową. Oczywiście, z drugiej strony można powiedzieć, iż w dezintegracji pionowej firm produkcyjnych i handlowych tkwią wielkie szanse dla transportu. Transport wykorzystuje te szanse, rozszerzając nawet zakres konkurencji „sprzedawca – nabywca", poprzez tworzenie rynku usług logistycznych. Decyzje o integracji i dezintegracji pionowej zapadają przy uwzględnieniu czynników, które uwypukla teoria kosztów transakcyjnych. Korzyści skali są tu konfrontowane z kosztami transakcyjnymi. W omawianym rodzaju konkurencji transport nie jest więc biernym przedmiotem, lecz aktywnym uczestnikiem. Niemniej, generalnie rzecz biorąc, siła przetargowa nabywców może być uznana za istotny czynnik kształtujący zachowanie i rentowność firm transportowych. Trzeba jednak pomiętać, iż zachowanie nabywców opisuje nie tylko teoria rynku, lecz w przypadku znacznej części usług transportowych także teoria kosztów transakcyjnych.

Analiza strategii firm transportowych

Analizowanie strategii firm transportowych powinno umożliwić ulepszenie modelu sektora, wskazać ewentualne grupy strategiczne i określić podobieństwa i różnice strategiczne między firmami. Punktem wyjścia winny tu być założenia odnośnie do:

– wymiarów strategii, a więc podstawowych zmiennych tworzących ogólny model strategii firm transportowych;
– relacji między strukturą rynków i strategiami firm w tym sektorze.

Opracowanie takich założeń wymaga usystematyzowanej wiedzy empirycznej. Niestety, jej obecny poziom trzeba ocenić jako niezadowalający.

Na strategię przedsiębiorstwa składają się cztery podstawowe elementy:[12]

1) domena działania, która określa komu i na jakich warunkach firma będzie sprzedawać swe usługi lub towary;

2) sposób osiągania przewagi konkurencyjnej, czyli zaleta firmy lub jej produktu, która powinna skłonić klienta do zakupu;

3) cele strategiczne, a więc konkretne zadania dla firmy;

4) strategie funkcjonalne – konkretne programy działania dla uzyskania przewagi konkurencyjnej w domenie i w rezultacie dla realizacji przyjętych celów.

W ujęciu dynamicznym strategie opisuje się przy użyciu schematów zachowania się przedsiębiorstw. Zmiany strategii można przedstawić za pomocą:[13]

– wektora zmiany pozycji, określonej przez domenę przedsiębiorstwa;

– wektora rozwinięcia zasobów firmy.

W transporcie pozycja firmy odnosi się do:

a) zakresu świadczonych usług (przewóz, usługi przeładunkowe, spedycja, usługi logistyczne, usługi dodatkowe itd.);

b) zasięgu, w jakim firma sama wykonuje sprzedawane usługi;

c) zakresu obsługiwanych ładunków;

d) zakresu przestrzennego przewozów, czyli odległości, na jakie wykonywane są przewozy.

Zmianie pozycji musi odpowiadać rozwinięcie zasobów, a więc zmiana ich wielkości, koncentracja lub dekoncentracja oraz alokacja w układzie funkcjonalnym rynkowym i organizacyjnym.

Elementy a i b stanowią dwa wymiary strategii firmy określające typ przedsiębiorstwa transportowego (część A na rys. 3.). Strategia firmy może zmierzać do zwiększenia zakresu usług i do uzyskania oferty kompleksowej. Jednocześnie przedsiębiorstwo może dążyć do produkowania wszystkich usług we własnym zakresie albo do korzystania z pracy podwykonawców.

Dwa następne wymiary strategii firm transportowych tworzą: zakres obsługiwanych ładunków i zakres przestrzenny przewozów (część B na rys. 3.). Przedsiębiorstwo może działać na całym rynku lub w niszy rynkowej.

Strategia firmy związana z elementami a, b, c i d odnosi się bezpośrednio do domeny i zasobów. Wiąże się ona także ściśle z przyjętym

[12] K. Obłój, M. Trybuchowski: *Zarządzanie strategiczne*. W: *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Red.: A. Koźmiński, W. Piotrowski. PWN, Warszawa 1995, s. 126.

[13] W. J. Otta: *Teoria zarządzania strategicznego a problem przejścia*. W: Droga do rynku. Aspekty mikroekonomiczne. AE w Poznaniu, Poznań 1994, s. 129.

sposobem zdobycia przewagi konkurencyjnej. W całej przestrzeni wyznaczonej przez te elementy można dążyć do pozycji lidera cenowego (najtańszego przewoźnika), różnicować swe usługi i generalnie tworzyć kombinację ceny, czasu przewozu, usług dodatkowych itd. To wszystko w sumie oznacza dążenie albo do skoncentrowanej, albo rozproszonej przewagi konkurencyjnej i przesądza o tym, czy przyjęta strategia należy do kategorii „przeciw konkurentom", czy też do kategorii strategii zmierzających do obejścia konkurencji poprzez szczególne dostosowanie się do potrzeb nabywców.

Dla zrozumienia istoty rynków transportowych trzeba by skonkretyzować przyjęte wcześniej założenia odnośnie do paradygmatu *S–Z–R*, a w szczególności ustalić:

– siłę, z jaką struktura sektora (rozumiana jako liczba i wielkość firm) wpływa na ich strategie (zachowanie);

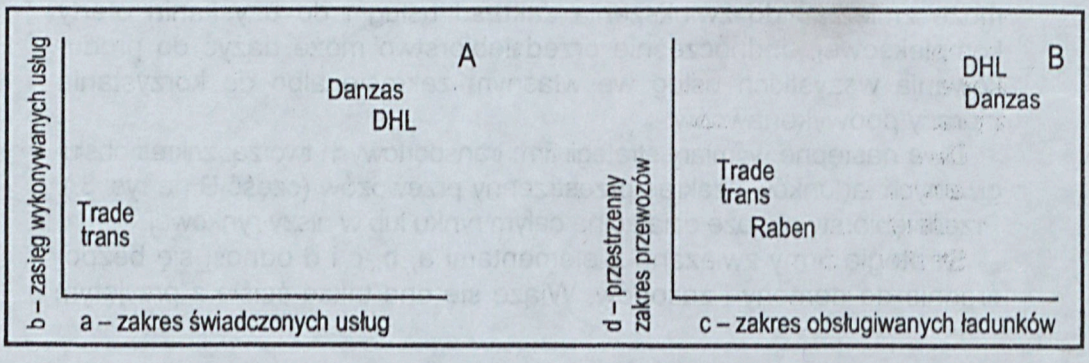
– stopień, w jakim strategie firm są nastawione na kształtowanie tej struktury i w jakim stopniu ją rzeczywiście kształtują.

Zebrane do tej pory opinie wskazują, iż wpływ struktury rynku na zachowania firm transportowych jest znaczny. Jeśli pominąć powszechnie znane jawne porozumienia o podziale rynku i nieznane tajne zmowy rynkowe, to firmy transportowe mogą wpływać na strukturę sektora na dwa sposoby:

– poprzez budowę barier wejścia;

– poprzez unikanie konkurencji.

Wznoszenie barier wejścia może polegać na solidarnym utrzymywaniu niskich cen na całym rynku, specjalnych formach promocji, ukrywaniu informacji i dezinformacji. Także nawiązywanie trwałych związków



Rys. 3. Wymiary strategii firm transportowych

Źródło: opracowanie własne

z klientami tworzy bariery wejścia w ramach poszczególnych segmentów. Natomiast unikanie konkurencji wiąże się z wykorzystywaniem efektów powstających przy połączeniu usług różnego rodzaju. Firmy transportu drogowego mogą wtedy tworzyć wraz ze spedytorem grupy lub holdingi oparte na zasadzie wiodącego spedytora[14]. Powstaje wówczas jakby nowy rynek, na którym nie mieszczą się konkurenci działający w sposób tradycyjny. Najbardziej radykalnym sposobem uniknięcia konkurencji innych firm transportowych jest połączenie wszelkich usług o charakterze logistycznym i przyjęcie roli operatora logistycznego. Wiąże się to z odejściem od strategii wymierzonych przeciw konkurentom i stosowaniem – wspomnianych wcześniej – strategii skierowanych na zaspokojenie nowych albo też ujętych w nowy sposób potrzeb nabywców. Takie działanie, a więc przesunięcie się na rysunku 3 A w prawo, nie musi oznaczać zmiany wymiarów c i d, chociaż często właśnie taka zmiana następuje. Nie jest także konieczny wzrost zasobów – firma może posłużyć się podwykonawcami. Istotne jest to, iż przewoźnik musi tu zaoferować taki pakiet usług logistycznych, który będzie najlepiej odpowiadał strategii klienta – producenta lub handlowca. W sumie prowadzi to do powstania nowego rynku, na którym panują inne warunki konkurencyjne.[15]

Rola czasu w strategiach firm transportowych

Należy przyjąć, iż to, co określa się jako specyfikę transportu, powinno wyrażać się w zarządzaniu strategicznym w przyjęciu postulatu konieczności analizy strategii klienta (użytkownika transportu). Przewoźnik musi analizować zmiany w zarządzaniu strategicznym, a w pewnym stopniu także operatywnym, klienta. Punktem wyjścia do zbudowania metodyki takiej analizy może być schemat trzech sposobów zdobywania przewagi konkurencyjnej przez firmę produkcyjną. Może ona zdobyć przewagę nad rywalami: poprzez wysoką jakość, poprzez niską cenę albo poprzez dobry lub unikatowy sposób dostarczania towarów i dobrą obsługę klienta. Przy podejściu tradycyjnym zakłada się, iż firma konkuruje jednym sposobem lub kombinacją dwu lub trzech sposobów zdobywania przewagi na rynku. W rzeczywistości obsługa rynku staje się dziś zasadniczym sposobem konkurowania. Na rynku jest wiele produktów

[14] K. Szałucki: *Transport samochodowy*. W: *Restrukturyzacja transportu w Polsce w latach 1990-1994*. Red. D. Rucińska. UG, Gdańsk 1995.

[15] Rynek ten scharakteryzowano w: M. Ciesielski: *Rynek usług logistycznych*. „Gospodarka Materiałowa i Logistyka" 1995 nr 10.

o rozsądnej relacji jakości i ceny. Nabywcy zwracają natomiast coraz większą uwagę na czas obsługi. W znanej triadzie „jakość – cena – termin" jakość i cena stały się już kwestią dobrego przywyczajenia. Oferowanie korzystnej relacji jakości i ceny nie jest już sposobem konkurowania, lecz minimalną odpowiedzią na oczekiwanie rynku[16]. Cena i jakość ustępują więc miejsca nowym rodzajom przewagi konkurencyjnej związanym z perfekcją w panowaniu nad czasem i polegającym na:

– stosowaniu krótkich terminów dostaw i obsługi,
– szybkim odpowiadaniu na wymagania rynku,
– szybkim wprowadzaniu innowacji.

Do tych sposobów konkurowania musi dostosować swą ofertę firma transportowa. Dotyczy to też decyzji o cenie i jakości oferowanej usługi. Każdy przewóz wiąże się z określonym poziomen tzw. kosztów efektywnych transportu, które znajdują swój wyraz w cenie przewozu, i z pewnymi kosztami pochodnymi, związanymi z ładunkiem (zamrożenie środków obrotowych w czasie przewozu, ubytki, uszkodzenia ładunku itd.). Każdej jakości usługi transportowej odpowiada więc pewna jej wartość dla klienta. Rynek zgłasza jednak zapotrzebowanie tylko na określone relacje „cena – jakość". W danym czasie zbiór optymalnych dla różnych grup klientów przewozów o określonych relacjach „cena – jakość" jest obsługiwany przez różnych przewoźników. Poszczególne firmy transportowe świadczą usługi w segmencie lub kliku segmentach wyróżnionych przy rozpatrywanym kryterium relacji ceny i jakości. Zmiana segmentu na inny, charakteryzujący się inną relacją tego rodzaju, może być dla przewoźnika trudna lub łatwa. Przesunięcia w kierunku wyższych cen i wyższej jakości wymagają z reguły dużego wysiłku. Niemniej firma, która zajęła nawet bardzo trudny z tego punktu widzenia segment rynku, nie może czuć się pewnie. W transporcie trudno jest bowiem zachować trwałą przewagę konkurencyjną zarówno temu, który stara się być najtańszym, jak i temu, który stara się być najlepszym pod względem jakości.

Podobnie jak na rynkach towarowych, tak i w transporcie największą szansę na trwałą przewagę dają strategie wyprzedzenia czasowego. W chwili obecnej w sektorach transportowych, takich jak transport drogowy i lotniczy, oraz w spedycji, a także na rynku usług logistycznych wyprzedzenie czasowe można uzyskać, stosując kombinacje czterech, trzech lub niekiedy nawet dwu czynników przedstawionych na rysunku 4. Dwa z nich to czynniki wymagające dużych inwestycji lub koncentracji kapitału, a po-

[16] Ch. Maige, J.L. Muller: *Walka z czasem. Atut strategiczny przedsiębiorstwa.* POLTEXT, Warszawa 1995, s. 11.

zostałe dwa to czynniki wymagające wysokich umiejętności menedżerskich. Są to:

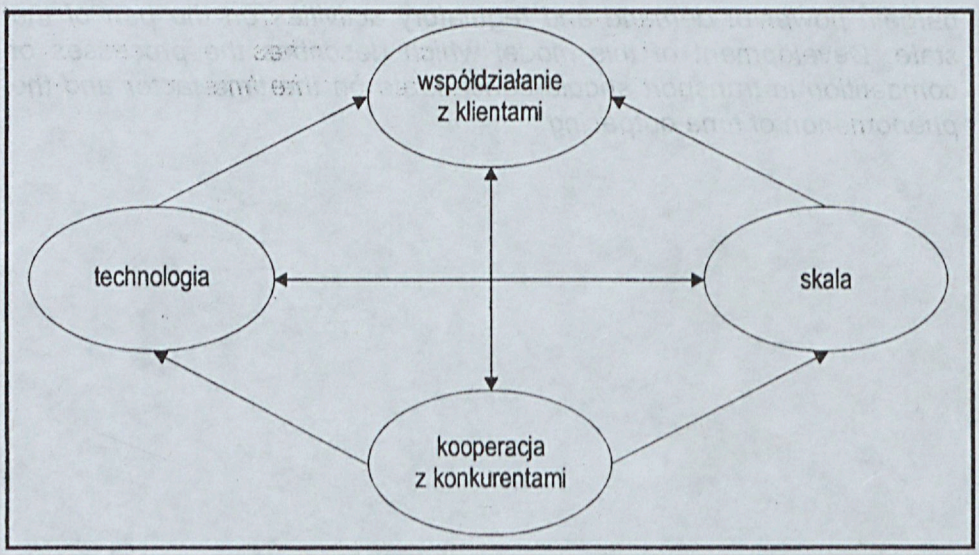
– wdrażanie nowoczesnej technologii;

– działanie na dużą skalę i w ramach dużych systemów obsługowych;

– kooperacja z konkurentami i generalnie z uczestnikami rynku po stronie podaży;

– ścisłe współdziałanie z klientami, a w tym przejmowanie ich systemów logistycznych lub tworzenie trwałych związków z tymi systemami.

Wyliczone czynniki poprawy konkurencyjności firm transportowych stanowią wyraźną odpowiedź na wyzwanie związane z omówionymi strategiami wyprzedzenia czasowego.



Rys. 4. Determinanty przewagi konkurencyjnej na współczesnych rynkach transportowych

Źródło: opracowanie własne

Marek Ciesielski

Models of markets and competition in transport

Summary

There is a need to formulate a mesoeconomic model describing the mechanism of transport market. This requires systematisation of the

relevant knowledge and, first of all, clear determination of theoretical bases for studying transport markets. Particular attention should be paid to the differentiation of the market structures and to the variety of entry and exit barriers in transport. Against this background strategies of transport firms and the process of regulation in this sector should be analysed. Interesting results can be obtained through concretisation at the level of the transport market of a well-known paradigm "structure – –behaviour – profitability" with the use of some elements of M.E. Porter`s model of sector. This leads to a mesoeconomic model of sector in which the structure of the market and the strategies and profitability of firms are simultaneously under the influence of the barriers of entry, bargain power of demand and regulatory activities on the part of the state. Development of this model which describes the processes of competition in transport should concentrate on the time factor and the phenomenon of time outpacing.