Edyta Rzymyszkiewicz

PRZEWAGA KONKURENCYJNA W TRANSPORCIE

Istota zagadnienia strategii działalności gospodarczej sprowadza się do uzyskania przewagi konkurencyjnej. Transport jest specyficzną branżą, w której przewagę konkurencyjną osiąga się w nieco inny sposób niż w przemyśle czy handlu. Z drugiej jednak strony transport nie może całkowicie odcinać się od firm produkcyjnych i handlowych, ale coraz bardziej poznawać strategie ich działania i starać się jak najlepiej do nich dopasować. W wyniku takiej współpracy klienci osiągają wysoki poziom satysfakcji, a firmy transportowe stają się bardziej konkurencyjne względem siebie. Takie rozumienie misji firmy transportowej zaczęło uwidaczniać się w życiu gospodarczym wraz z wkroczeniem myślenia logistycznego. Zmierzając do umocnienia swojej pozycji na rynku, firmy transportowe powinny dążyć do przejmowania roli operatora logistycznego, wykorzystując strategię kompleksowej obsługi logistycznej. Nie powinny one zapominać przy tym o takich fundamentalnych zasadach, zapewniających uzyskanie przewagi konkurencyjnej, jak podwyższanie cech jakościowych oferty usługowej oraz szerokie myślenie marketingowe.

Jakość jako czynnik konkurencyjny

Wzrost konkurencji pomiędzy przedsiębiorstwami na płaszczyznach krajowej i międzynarodowej, postawa rosnących oczekiwań i zróżnicowanych wymogów dotyczących działania przedsiębiorstw – to elementy, które stopniowo prowadzą do przekonania, że o sukcesie dokonań rynkowych przedsiębiorstwa decyduje nie tylko jakość produktu, lecz coraz bardziej jakość

funkcjonowania całego przedsiębiorstwa. W związku z tym jakość, rozumiana zarówno jako 1) jakość produktu, jak i 2) jakość funkcjonowania przedsiębiorstwa, należy uznać za strategiczny czynnik sukcesu przedsiębiorstwa na rynku. Jakość powinna też być podstawową zasadą leżącą u podstaw systemu zarządzania działalnością gospodarczą w przedsiębiorstwie. Dotyczy to także przedsiębiorstw działających na rynku transportowo-spedycyjnym. Ich produktem jest usługa, która, co prawda, charakteryzuje się pewnymi specyficznymi cechami w porównaniu z wyrobami o charakterze materialnym, niemniej jednak troska o jakość jest tu tak samo ważna, jak w zakładach produkcyjnych.

Formułując strategię konkurencyjną dla przedsiębiorstwa, a więc analizując takie parametry, jak: koszty, ceny, udział w rynku czy rentowność, niezbędne jest uwzględnienie wpływu jakości produktu i jakości procesów wytwarzania na kształtowanie się tych podstawowych wielkości.

Jakość obejmuje nie tylko spełnienie potrzeb klientów odnośnie do właściwości danego produktu, lecz także możliwość dysponowania nim w pożądanej ilości, w konkretnym czasie i w oznaczonym miejscu. A zatem pod pojęciem „jakości produktu" należy także rozumieć czynności wykonywane przed i po sprzedaży oraz te, które są związane z dostarczeniem produktu w żądane miejsce, w ustalonym czasie.

Takie podejście do jakości ma szczególne znaczenie dla usług transportowo-spedycyjnych. Oznacza ono bowiem, że spedytor będzie oceniany nie tylko za realizację udzielonego zlecenia spedycyjnego, ale, przykładowo, za pośrednictwo świadczone przed zawarciem kontraktu handlowego lub też za stałą opiekę nad swoim klientem w zakresie spraw transportowych. Przewoźnik natomiast będzie oceniany nie tylko za sam przewóz, ale także za częstotliwość, regularność i dostępność jego usług.

Należy jeszcze dodać, że tak rozumiana jakość zawiera w sobie całokształt stosunków z aktualnymi i przyszłymi klientami, a także z kontrahentami. Jest to niezmiernie istotne dla przedsiębiorstw transportowo-spedycyjnych, które przy obsłudze ładunku z natury rzeczy współpracują z wieloma podmiotami, od których zależy sprawność wykonania całej usługi. A zatem jakość usług oferowanych przez danego spedytora czy przewoźnika musi także objąć jakość usług świadczonych przez jego kontrahentów.

Skoncentrowanie się na pozytywnie odbieranych na danym rynku właściwościach produktu (a właściwości te mogą być bardzo różne: od kompetentnych kontaktów z klientami poczynając, a na ochronie środowiska kończąc) stwarza przedsiębiorstwu możliwości różnicowania swoich produktów poprzez jakość. Można dzięki temu przygotować grunt do

zaakceptowania przez klientów wyższych cen (dodatkowy zysk wynikający z zadowolenia klienta), co prowadzi do zwiększenia rentowności przedsiębiorstwa.

Rozpowszechnienie wśród aktualnych i potencjalnych klientów świadomości, że oferowany produkt może lepiej zaspokajać ich potrzeby, umożliwia w efekcie wzrost sprzedaży i zwiększenie udziału producenta na wybranym rynku. Przyrosty ilościowe po stronie sprzedaży powodują w konsekwencji obniżkę kosztów jednostkowych producenta, co wynika z zasady „economy of scale".

Jeżeli chodzi o postrzeganie usług transportowych, to należy tu mówić o tzw. postulatach formułowanych przez załadowców pod adresem transportu. Pozytywna odpowiedź na postulaty klienta oznacza podjęcie przez niego decyzji o wyborze gałęzi transportu, a w jej ramach konkretnego przewoźnika.

Do postulatów tych zaliczamy:

– sprawne dostarczenie ładunku z miejsca nadania do miejsca odbioru;

– ogólny postulat minimalizacji globalnych kosztów przewozu (kosztów efektywnych i pochodnych);

– minimalizację czasu dostawy;

– przemieszczenie ładunku po możliwie najkrótszej drodze;

– bezpośredniość przewozu lub minimalizację liczby operacji przeładunkowych i składowych;

– bezpieczeństwo ładunku;

– zaoferowanie najbardziej przystosowanego do potrzeb załadowcy środka transportu pod względem pojemności, konstrukcji, wymagań ładunku itp.;

– pewność dostawy;

– częstotliwość i regularność świadczonych usług;

– dostępność usługi w ujęciu przestrzennym;

– wszechstronność usługi, czyli możliwość uzyskania świadczeń pomocniczych, komplementarnych w stosunku do samego przewozu;

– odpowiedzialną postawę charakteryzującą świadczącego usługę;

– pozycję zajmowaną przez świadczącego usługę na rynku i jego reputację.

W stosunku do organizatorów transportu, czyli spedytorów, postulaty dotyczą przede wszystkim wyręczania klienta we wszystkich sprawach związanych z dostarczeniem ładunku oraz zrobienia tego szybko, sprawnie i po umiarkowanej cenie.[1]

[1] J. Neider: *Normy ISO w usługach transportowo-spedycyjnych.* „Spedycja i Transport" 1995 nr 2, s. 3-4.

Myślenie logistyczne

Spośród różnorodnych strategii postępowania na rynku kompleksowa obsługa logistyczna jest tym kierunkiem, który może zapewnić osiągnięcie sukcesu.

Biorąc za podstawę koncepcję logistyki, przedsiębiorstwo transportowe może być rozumiane jako logistyczne przedsiębiorstwo usługowe, którego sfera zadań polega na harmonizacji i realizacji potrzeb pokonania przestrzeni i czasu w interesie określonych podmiotów gospodarczych.[2]

Doświadczenia wielu krajów dowiodły, że dzięki logistyce przewoźnik i klient mają możliwość weryfikacji określonych systemów przewozowych, co w efekcie przynosi korzyści, a w szczególności wpływa na:

– przyspieszenie przepływów ładunków,
– pełniejszą i szybszą informację o przepływach,
– racjonalizację prac przeładunkowych,
– usprawnienie obsługi klientów,
– usprawnienie rozliczeń i zmniejszenie kosztów poszczególnych operacji w łańcuchu logistycznym,
– skuteczność zarządzania w wyniku zastosowania elektronicznej wymiany danych.[3]

Istniejąca sytuacja na rynku powoduje, że od strony załadowców oczekuje się coraz wyraźniej przejęcia dodatkowych usług i odpowiedzialności za funkcje, które częściowo w sposób bezpośredni poprzedzają produkcję lub następują po niej. W praktyce oznacza to przesunięcie dotychczasowego zakresu działalności usługodawcy na szerszą działalność gospodarczą.

Rozszerzenie oferty usług w stosunku do nadawcy może zawierać:

– odbiór z miejsca wytwarzania bądź dostarczenie materiałów do miejsca bieżącej produkcji;
– kontrolę jakościową i ilościową oraz opiekę nad materiałami;
– wybór opakowania, etykietowanie, paletyzację i inne;
– zestawienie asortymentów lub przesyłek, załadunek, wyładunek, przyjęcie do magazynu, wydawanie z magazynu;
– gospodarowanie zapasami i urządzeniami magazynowymi, prace montażowe.

---

[2] M. Michałowska: *Przedsiębiorstwa transportowe wobec logistyki – nowego wyzwania w gospodarce rynkowej*. „Logistyka" 1994 nr 3, s. 65.

[3] S. Abt: *Logistyka – wyróżnikiem nowej generacji gospodarowania*, „Problemy Magazynowania i Transportu" 1993 nr 4.

Realizacja strategii przekształcenia oferty świadczenia prostych usług przewozowych w ofertę świadczenia zespołu zintegrowanych usług logistycznych może występować w dwóch formach:

– płynnego rozszerzenia zakresu podmiotowego oferty usług, polegającego na stopniowym przejmowaniu kolejnych czynności związanych z fizyczną obsługą dóbr rzeczowych;

– skokowej rozbudowy oferty, której nadaje się charakter ramowej oferty pełnej obsługi logistycznej, uszczegóławianej podczas negocjacji ze zleceniodawcą.

Pierwszą z wymienionych form mogą stosować przedsiębiorstwa, które wśród swoich stałych klientów znajdują partnera zainteresowanego współudziałem w tworzeniu systemu logistycznego i przekazywaniu zleceń na coraz bardziej rozbudowaną przedmiotowo obsługę logistyczną. W takim przypadku przedsiębiorstwo transportowo-spedycyjne przejmuje stopniowo do realizacji kolejne czynności, zapewniając w ostateczności przedsiębiorstwom przemysłowym i handlowym pełną obsługę fizycznego przepływu towarów.

Płynne kształtowanie powiązań kooperacyjnych między zleceniodawcą a przedsiębiorstwem transportowym, przeobrażającym się w operatora logistycznego, ma tę zaletę, że stopniowe rozszerzanie nakładów przedmiotowego zakresu obsługi umożliwia utrzymanie nakładów związanych z eliminowaniem zakłóceń w procesie fizycznego przepływu towarów na poziomie, który nie zagraża załamaniu efektywności ekonomicznej funkcjonowania systemu logistycznego.

Do skokowej rozbudowy oferty mogą przystępować takie przedsiębiorstwa transportowe, które przygotowują propozycję rozwiązania ramowego, wykorzystywaną jako projekt wstępny podczas negocjacji z potencjalnymi zleceniodawcami. Tego typu oferta, choć obciążona ryzykiem, że z chwilą podjęcia obsługi wystąpi jednocześnie wiele zakłóceń nie przewidzianych podczas przygotowań, jest szczególnie atrakcyjna dla przedsiębiorstw produkcyjnych oraz handlowych, które rozszerzają terytorialnie swoje rynki zbytu lub zaopatrzenia. Nie dysponując na nowym obszarze działania własnymi magazynami oraz potencjałem przewozowym, stają przed koniecznością zlecenia realizacji wielu powiązanych ze sobą czynności obsługi fizycznej. Uzyskanie kompleksowej obsługi, kierowanej przez operatorów logistycznych, stanowi dla nich atrakcyjną formę w stosunku do pozyskiwania różnych wykonawców zdezintegrowanych usług.

Aktywne przedsiębiorstwa transportowe są zainteresowane rozszerzaniem swojej oferty. Im bardziej udaje się sprzedawać różnorodne, powiązane ze sobą usługi, tym mniejszy udział wśród dochodów ogółem stanowią dochody z tytułu przewozu. Przedsiębiorstwa te mogą

nawet akceptować sytuację nierentowności usług transportowych, stanowiących tylko jeden z elementów kompleksowej obsługi logistycznej, o ile sprzedaż pozostałych usług charakteryzowałaby – odpowiednio rekompensująca tę stratę – rentowność.

Istotnym elementem wspomagającym możliwości stosowania koncepcji logistycznych jest konsulting logistyczny. W sferze konsultingu przedsiębiorstwa transportowe mogą wykorzystać różne pola działań, np.:

– przeprowadzenie analiz o zróżnicowanym charakterze, których układem jest strategia obsługi dostaw usługobiorcy;

– współudział przy podejmowaniu decyzji dotyczących podjęcia się produkcji konkretnych wyrobów lub ich zakupu na zewnątrz przedsiębiorstwa;

– pomoc i doradztwo przy budowie systemu obrachunkowego kosztów, zorientowanego na funkcjonowanie i kontrolę systemu logistycznego w przedsiębiorstwie;

– doradztwo przy realizacji projektów inwestycyjnych, począwszy od pierwszych negocjacji z tym związanych do czasu kompletnego dostarczenia wszystkich niezbędnych urządzeń i materiałów;

– tworzenie pożądanego – z punktu widzenia załadowcy – systemu informacji i systemu komunikowania się, niezbędnych do uzyskania informacji z kanału logistycznego.

Każde z przedsiębiorstw suwerennie kształtuje swoją reakcję na zmiany w otoczeniu transportowym, a trafność decyzji rozwojowych oraz racjonalność realizacji podjętych decyzji rozstrzygają, jakie zmiany w systemie transportowym są faktycznie następstwem upowszechnienia się koncepcji logistycznej.[4]

Wdrażane i rozwijane przez przedsiębiorstwa koncepcje logistyczne mają służyć poprawie zdolności elastycznego dostosowywania działalności przedsiębiorstw do potrzeb rynku i wykorzystywania pojawiających się na nim szans. Logistyka wspiera przedsiębiorstwa w ich dążeniu do sprostania wzrastającym wymaganiom klientów. Jak pisze H. Woźniak, koncepcje logistyczne są nie tylko szansą, ale wręcz wymogiem czasów, gdy procesy związane z wymianą towarową stają się coraz bardziej złożone, a konieczność dostosowywania się do potrzeb i wymagań nabywców idzie w parze z przymusem obniżki kosztów.[5]

Logistyka powinna sprawić, aby produkty były zawsze do dyspozycji we właściwym czasie, na właściwym miejscu, we właściwej ilości, we

[4] M. Michałowska: *op. cit.*, s. 65-66.
[5] S. Abt, H. Woźniak: *Podstawy logistyki.* Gdańsk 1993, s. 7.

właściwej jakości. W ramach systemu logistycznego muszą być więc podjęte i zorganizowane określone działania w zakresie magazynowania, transportu i przeładunku.

Odpowiadając na zapotrzebowanie zgłaszane przez przedsiębiorstwa produkcyjne i handlowe w zakresie logistycznego zarządzania firmą, podmioty świadczące usługi transportowe i spedycyjne nie mogły tego uczynić w sposób tradycyjny. Na rynku usług transportowo-spedycyjnych niezbędne było nowe, kompleksowe, logistyczne podejście do procesu transportowego. Konieczne było podejście traktujące proces dostawy towarów jako zintegrowaną całość. Sprzyjał temu dynamiczny rozwój w ostatnich latach nowych technik i towarzyszących im technologii transportu oraz nowych form organizacji przewozów, nowych technik i sposobów przekazywania informacji, głównie w formie elektronicznego przekazu *(Electronic Data Interchange – EDI)*. Niebagatelne znaczenie miał też rozwój ogólnej teorii systemów i szybki rozwój technik informatycznych.

Integrację procesu transportowego, poprzez integrację sprzętu, metod, procedur, danych i sposobów organizacji, może zapewnić tylko podmiot występujący w roli operatora przewozów multimodalnych. Operator zajmujący się we własnym imieniu organizacją, zarządzaniem, a niekiedy również realizacją kompleksowych procesów transportowych, skupia w swoim ręku podstawowe decyzje związane z fizyczną dystrybucją towarów. Wysoki, zadowalający klienta standard usług może zaoferować tylko taki podmiot, który dysponuje własną siecią oddziałów terenowych, filii i przedstawicielstw w kraju i za granicą, odpowiednim potencjałem magazynowym, przeładunkowym i zapleczem technicznym, centrami dystrybucyjnymi, będącymi zapleczem dla obsługiwanych przedsiębiorstw, niezawodną łącznością i sprawnymi metodami kontroli przebiegu procesów transportowych, a przede wszystkim doświadczoną i fachową kadrą.

Oferując klientowi szeroki, kompleksowy, na wysokim poziomie jakości zakres usług, łącznie z usługami handlowymi, bankowymi, ubezpieczeniowymi, operator skłania go do podejmowania decyzji o skorzystaniu z usług fachowca. Dylemat „make or buy", tzn. czy wykonywać we własnym zakresie, czy kupić odpowiednie usługi, może być w tym wypadku przesądzony na rzecz zatrudnienia wyspecjalizowanego podmiotu.[6]

[6] J. Neider, D. Marciniak-Neider: *Przewozy intermodalne w handlu międzynarodowym*. PWE, Warszawa 1995, s. 93-94.

Podejście marketingowe

Zastosowanie metod marketingowego zarządzania firmą transportową stanowić może jeden ze sposobów pozwalających jej na odniesienie sukcesu, a w najgorszym wypadku utrzymanie się na tak bardzo konkurencyjnym rynku, jakim w ostatnich latach stał się w Polsce rynek usług transportowych. Silna konkurencja sprawia, że coraz bardziej poszukiwane są metody ułatwiające walkę na rynku. Jedną z nich, od dawna z dużym sukcesem stosowaną przez firmy krajów zachodnich, jest zarządzanie marketingowe, a więc takie, które zakłada, iż celem wszystkich poczynań firmy – zarówno bieżących, jak i strategicznych – jest klient.

Można zastanawiać się nad tym, czy małe firmy, które przecież ciągle jeszcze przeważają na rynku usług transportowych w Polsce, powinny zajmować się marketingiem, czy mają ku temu dostateczne możliwości i czy jest to rzeczywiście potrzebne. Istotnie, przez stosunkowo długi czas uważano, że marketing to coś, na co mogą sobie pozwolić duże przedsiębiorstwa oraz że wiąże się z tym konieczność powoływania nowych działów bądź przynajmniej jednoosobowych stanowisk w firmie. Wydaje się jednak, że istota problemu nie tkwi w zmianach w strukturze organizacyjnej, ale w zmianach w sposobie myślenia pracowników. To zaś można osiągnąć w drodze szkolenia, podnoszenia kwalifikacji i docierania z informacjami na temat marketingowej orientacji i marketingowego sposobu myślenia.[7]

Marketing usług w większym stopniu niż marketing towarów opiera się na bezpośrednich kontaktach z klientem. W usługach transportowo-spedycyjnych szczególna odpowiedzialność ciąży na kierowcach odbierających i dostarczających przesyłki oraz na tzw. sprzedawcach (salesmenach), od których w największym stopniu zależy ostateczny rezultat działania firmy. Salesmeni lub specjaliści do spraw marketingu najwcześniej dostrzegają nowych konkurentów pojawiających się na rynku, analizując ich mocne i słabe strony w stosunku do macierzystej firmy.

Niezbędne jest przeprowadzenie zewnętrznych i wewnętrznych badań marketingowych. Badania zewnętrzne mają na celu określenie potencjalnych odbiorców i ich potrzeb wraz z wszechstronną charakterystyką oraz zebranie i przeanalizowanie danych dotyczących firm konkurencyjnych, gałęzi przemysłu i krajów, gdzie dany produkt (usługa) jest sprzedawany. Istotne są również czynniki ekonomiczne (np. obecne i przewidywane wskaźniki inflacji, kursy walutowe, wskaźniki wzrostu gospodarczego) oraz polityczne czy kulturowe, które mogą mieć wpływ na interesy firmy.

[7] D. Simpson: *Marketing usług spedycyjnych. cz. I*, „Spedycja i Transport" 1994 nr 8, s. 3-4.

Badania wewnętrzne sprowadzają się do zebrania wewnętrznych informacji firmy, związanych z transakcjami zawieranymi na danym rynku z określonymi przedsiębiorstwami. Mogą to być: wielkość zamówień czy sprzedaży, szczegółowe dane techniczne, wielkość marży i zysku. Wymienia się tu również marketing-mix: analizę produktu/usługi, ceny, promocji, kanałów dystrybucji, a także sposób organizacji działu marketingu w firmie, obsługę przed- i posprzedażną, sposób prowadzenia badań rynkowych, obecne cele i strategie marketingowe, system planowania i kontroli.

Analiza SWOT *(Strengths and Weaknesses, Opportunities and Threats)* obejmuje mocne i słabe strony danego przedsięwzięcia oraz porównanie działalności przedsiębiorstwa z konkurencją. Wyniki tej analizy stają się częścią planu jako: założenia, sprzedaż, towary kluczowe, rynki strategiczne, kluczowe obszary sprzedaży. Mocnymi stronami przedsiębiorstwa mogą być, np.: jego wielkość, pozycja na rynku, zasoby, dobra zewnętrzna i wewnętrzna organizacja sprzedaży, dobra sieć dystrybucji, opanowanie rynku krajowego przez własną sieć sprzedaży, spełnianie norm (np. ISO) przez produkty danej firmy, wysoka jakość usług, elastyczność w dostosowywaniu się do potrzeb odbiorcy. Wśród słabych stron mogą się znaleźć: fakt, że firma jest słabo znana na rynku, brak możliwości dodatkowego zatrudnienia, niespełnianie norm międzynarodowych przez produkty firmy, niska jakość produkcji, nieodpowiednia sieć dystrybucji, długi czas trwania dostaw, ich niepunktualność.[8]

Marketing może być jednym z elementów, które prowadzą do sukcesu przedsiębiorstwo transportowe. Natura marketingu w transporcie wynika z konieczności koordynowania wielu działalności jednocześnie, np. fizyczną dystrybucję z promocją i reklamą. W tym rozumieniu liczba elementów marketingu jest znacząca i bliżej nieokreślona, stąd jest to system marketingowy otwarty.

Należałoby usystematyzować podstawowe formy efektywności, prowadzące do uzyskania przewagi konkurencyjnej w przedsiębiorstwie transportowym. Kolejność tych form może przedstawiać się następująco: identyfikacja warunków rynku, na którym funkcjonuje przedsiębiorstwo transportowe, określenie celów działalności marketingowej, opracowanie scenariusza drogi realizacji celów działalności marketingowej.

Zadaniem działalności marketingowej jest satysfakcja klientów, odbiorców usług transportowych. Satysfakcja ta określana jest mianem użyteczności świadczonych usług, a jej podstawowymi rodzajami są:

[8] H. Brdulak: *Marketing usług transportowych.* „Przegląd Komunikacyjny" 1995 nr 2, s.18-19.

– forma usługi transportowej,
– czas świadczenia usługi transportowej,
– miejsce świadczenia usługi transportowej,
– dogodność posiadania określonej możliwości korzystania z usługi transportowej.

Wymienione rodzaje użyteczności składają się na wiązkę użyteczności, która jest sumą satysfakcji, tzn. kombinacją formy, czasu, miejsca i dogodności w funkcjonalnym i psychologicznym wyrazie.[9]

Trafność doboru wiązki użyteczności usługi transportowej w stosunku do oczekiwań klienta umożliwia przede wszystkim tak istotne, a trudne w realizacji działalności marketingowej, przejście z poziomu cen promocyjnych do poziomu cen bazowych. Różnica między systemami jest znacząca, a waga tego przejścia polega nie tylko na maksymalizowaniu zysku, ale również na osiąganiu stabilizacji sprzedaży, gdyż ceny bazowe są cenami względnie stałymi.

Rynkowa charakterystka przedsiębiorstwa transportowego uwarunkowana jest jego słabą badź silną pozycją względem firm konkurencyjnych.

Przechodzenie firm z tradycyjnego do logistycznego systemu zarządzania umacniane jest najbardziej poprzez jego funkcję marketingową, która oprócz funkcji operacyjnej i finansowej składa się na cały proces zarządzania logistycznego.

Do tego, aby usługi mogły przyspieszyć procesy dezindustrializacji, potrzebne jest strategiczne myślenie marketingowe, ukształtowane ostatecznie fazami: produkcyjną – sprzedażową – marketingu tradycyjnego do marketingu strategicznego.

Dla przedsiębiorstwa transportowego oznacza to zmianę filozofii działania, rozumianą jako rezygnację z pytania „komu sprzedać usługę transportową?" na rzecz: „jak i ile produkować usług transportowych, stosownie do zbadanego wcześniej popytu na te usługi?".[10]

Jeżeli traktujemy marketing jako zbiór instrumentów i konkretnych działań, to cena jest w tym zbiorze ważnym elementem. Ceny nie można rozpatrywać w sposób wyizolowany od produktu (usługi) i jego cech, związanych z dystrybucją oraz od instrumentów związanych z procesem sprzedaży produktów. Cenę można rozpatrywać jako jedno z narzędzi gry ekonomicznej.

H. Meffert określa następujące cele, które przedsiębiorstwa (także transportowe) mogą osiągnąć dzięki oddziaływaniu funkcji cen w marketingu:

[9] E. Gołembska: *Marketing strategiczny w przedsiębiorstwie transportowym.* „Logistyka" 1995 nr 2, s. 60.
[10] E. Gołembska: *op. cit.*, s. 61.

1) maksymalizacja wielkości sprzedaży,
2) osiągnięcie pożądanego poziomu zysku,
3) utrzymanie dotychczasowego udziału w rynku,
4) zwrot poniesionych nakładów inwestycyjnych,
5) zwiększenie udziału w rynku i umocnienie pozycji konkurencyjnej,
6) pozyskanie nowych nabywców produktu,
7) wyłączenie konkurentów z rynku.

Ceny są ważnym narzędziem eliminacji konkurentów z rynku. Obniżanie cen stwarza zagrożenie dla tych producentów, którzy nie mogą obniżyć swoich kosztów lub nie potrafią nadać produktowi (usłudze) nowych właściwości użytkowych, zwiększając jego czas eksploatacji, poprawiając niezawodność i funkcjonalność.

Decyzje cenowe powinny być ukierunkowane na rynek, na zdobycie jak największej jego części, na przekonanie klientów, aby pozostali przy naszym produkcie-usłudze i przy naszej firmie. Obserwacja zachowań producentów nie zawsze potwierdza takie ukierunkowanie. W strategii części przedsiębiorstw nadal dominuje czynnik pełnego zatrudnienia, dopasowania wielkości zbytu do zdolności produkcyjnych, poziomu i struktury kosztów. Faktyczne zachowanie przedsiębiorstw transportowych oraz stwarzana przez nie polityka cenowa może przybrać różne formy:

1) maksymalizacji zysku – tego typu strategia możliwa jest przy znanym popycie i kosztach jednostkowych danego produktu; mniejszą rangę przypisuje się tu promocji produktów oraz wyborowi korzystnych kanałów dystrybucji;

2) maksymalizacji obrotów – tego rodzaju strategia stosowana jest przez firmy, które mają trudności w kształtowaniu optymalnych kosztów; firmy pośredniczące zadowalają się zwykle małą marżą, ale przez duży obrót starają się uzyskać korzystny wynik;

3) przetrwania – tego typu strategia może być wymuszona przez zachowania konkurentów; często dla bezpieczeństwa zatrudnionych pracowników lepiej jest obniżyć cenę swojego produktu, zwiększyć sprzedaż, zmniejszyć zapasy – aby móc przetrwać niekorzystny okres;

4) strategii „zbierania śmietanki" – stosują ją firmy, które są przywódcami (liderami) danego produktu; dzięki ich innowacjom, obniżce kosztów jednostkowych, oferowaniu niepowtarzalnego produktu klienci akceptują wysoką cenę i możliwe jest uzyskiwanie znacznej kwoty zysku;

5) optymalizacji wzrostu – tego typu strategia jest możliwa wówczas, gdy firma może obniżyć koszty, wyeliminować niegospodarność, zredukować straty nadzwyczajne; oszczędności te umożliwiają sprawdzenie, czy cena penetracji rynku będzie zaakceptowana, czy też nie;

6) strategii cen prestiżu – ma ona miejsce wówczas, gdy małej grupie usługobiorców oferujemy usługi o znamionach ekskluzywności, przydające ich użytkownikom prestiżu; należy dodać, że nie zawsze prestiż musi być nierozerwalnie związany z wysoką jakością i z wysoką ceną.

Podmioty transportowe, które pragną wejść na dany segment rynku transportowego lub znacznie powiększyć na nim swój udział, powinny przy wyborze określonego poziomu swoich cen uwzględnić cztery główne czynniki:

1) cel strategiczny przedsiębiorstwa,
2) poziom i strukturę kosztów własnych,
3) poziom i strukturę popytu na dany rodzaj usług,
4) warunki niepowtarzalności oferowanej usługi.

Kształtując cenę za usługi transportowe, należy mieć na uwadze ich poziom i strukturę popytu. Ciągła obserwacja rynku przez przewoźnika, gromadzone informacje o klientach i ich potrzebach, badanie komplementarności i substytucyjności popytu powinny umożliwić operatywne dostarczanie oferty oraz poziom cen do tego, co może zaakceptować usługobiorca.

Dodatkowym ważnym czynnikiem jest niepowtarzalność oferowanej usługi. Te usługi, które noszą znamiona wyjątkowości, nowości, dobrej jakości i zostały zaakceptowane przez klientów, mogą mieć ceny nieco wyższe od przeciętnych. Cena nie jest wtedy czynnikiem decydującym. Jedynie wtedy, gdy przewoźnik wprowadza na rynek usługę mającą charakter nowości, może liczyć na:

– „zbieranie śmietanki" (skimming),
– ceny penetrujące.

Zrozumiałe jest, że takich sposobów różnicowania cen nie można stosować w dłuższym okresie. Przy cenach penetrujących rynek przewoźnik powinien dążyć do zdobycia jak największej liczby klientów oraz do wejścia na rynek z podobnym rodzajem usługi. Przewoźnicy pragnący zwiększyć swój udział w rynku transportowym, poprzez lepsze wykorzystanie swego rezerwowego potencjału przewozowego lub w celu złagodzenia szczytów przewozowych czy stworzenia oferty bardziej konkurencyjnej, mogą zastosować strategię:

– kompensacyjnych cen usług,
– obniżek cen (rabatów),
– określonej „linii cenowej usług".[11]

W planowaniu wielkości i struktury produkcji usług transportowych należy uwzględnić fakt, iż cena nie jest jedynym powodem wyboru tej a nie innej firmy transportowej. Klienci przywiązują bowiem dużą wagę do reputacji, marki firmy, tradycji, a także wizerunku przedsiębiorstwa transporto-

[11] J. Perenc: *Podstawy myślenia i działania marketingowego w transporcie.* Warszawa 1995, s. 153 i dalsze.

wego. Innym ważnym czynnikiem oddziałującym na preferencje klientów jest standing finansowy firmy, stabilność na rynku, a także równomierne utrzymywanie płynności finansowej. Istota marketingu jako części startegii firmy polega więc na takim wyborze instrumentów cenowych i pozacenowych, przy których dana firma może uzyskać przewagę nad konkurentami występującymi na rynku usług transportowych.[12]

Literatura

Abt. S.: *Logistyka – wyróżnikiem nowej generacji gospodarowania.* „Problemy Magazynowania i Transportu" 1993 nr 4

Abt S., Woźniak H.: *Podstawy logistyki.* Gdańsk 1993

Brdulak H.: *Marketing usług transportowych.* „Przegląd Komunikacyjny" 1995 nr 2

Gołembska E.: *Marketing strategiczny w przedsiębiorstwie transportowym.* „Logistyka" 1995 nr 2

Michałowska M.: *Przedsiębiorstwa transportowe wobec logistyki – nowego wyzwania w gospodarce rynkowej.* „Logistyka" 1994 nr 3

Neider J.: *Normy ISO w usługach transportowo-spedycyjnych.* „Spedycja i Transport" 1995 nr 2

Neider J., Marciniak-Neider D.: *Przewozy intermodalne w handlu międzynarodowym.* PWE, Warszawa 1995

Perenc J.: *Podstawy myślenia i działania marketingowego w transporcie.* Warszawa 1995

Simpson D.: *Marketing usług spedycyjnych. Cz. I,* „Spedycja i Transport" 1994 nr 8

Edyta Rzymyszkiewicz

Competitive advantage in transport

Summary

The paper discusses of the most essential elements which a transport company should take into consideration in its strategy in order to gain

[12] E. Gołembska: *op. cit.*, s. 62.

the competitive advantage on the transport market. These elements are: improvement of the quality of transport services, use of logistic solutions and marketing approach.

Particular attention was paid to the necessity of close cooperation between transport firms and manufacturing and trading firms. Advantages of introducing a compex logistic service to the transport company (as a logistic operator) were also underlined.

It is necessary to understand quality in a comprehensive way because it contains all the relations with present and the future customers as well as with contracting parties.

Specific character of marketing approach in transport companies was also pointed out. This specificity results, among others, from more direct cocntacts with customers as compared to the marketing of goods. The author is of the opinion that it is necessary for transport companies to carry out marketing research.