

KSZTAŁTOWANIE CEN USŁUG TRANSPORTOWYCH Z PERSPEKTYWY OPERATORA LOGISTYCZNEGO

W artykule przedstawiono problematykę analiz cenowych usług transportowych stosowanych przez operatora logistycznego, gdyż w dobie ciągłej konkurencji rynkowej, koncentrującej się na poziomie obsługi klienta, czasu realizacji zamówień oraz elastyczności dostaw coraz większą rolę odgrywa analiza efektywności procesów logistycznych. Procesy transportowe są kluczowym procesem zapewniającym fizyczne zasilanie przepływu materiałowego w całym łańcuchu dostaw. Niemniej jednak bardzo ważnym aspektem analizy jest cena usługi oferowana przez operatora logistycznego.

WSTĘP

Branża usług TSL nad wyraz często bywa traktowana po macoszemu przez specjalistów od zarządzania ceną. Agresywna, niemalże dumpingowa walka cenowa, którą obecne na polskim rynku firmy z tego sektora rozegrały w latach dziewięćdziesiątych, sprawiła, że cena przestała być przedmiotem zarządzania. Przeświadczenie, że "koszt palety do Niemiec to 80 €" na długo zagościło w umysłach menedżerów firm logistycznych i w efekcie rynek na usług TSL stał się rynkiem nabywcy.

Zmiany w tym podejściu zaczęły się pojawiać stosunkowo niedawno, w dużej mierze w związku z dochodzeniem do władzy nowego pokolenia menedżerów, dla których zdanie że "towar jest wart tyle ile klient chce za niego zapłacić" zamiast oznaczać prostą konieczność obniżania stawki do poziomu cen konkurencji zaczęło symbolizować kompleksowy proces budowania marki, produktów i jakości, którego celem było zdefiniowanie nowej, unikalnej usługi logistycznej.

Specyficzną właściwością usługi transportowej jest jej niematerialny charakter przekładający się na jedność miejsca, czasu, wielkości produkcji i konsumpcji usługi transportowej. Wiąże się z tym relatywnie niska elastyczność cenowa popytu na usługę transportową – wszystkie wytworzone produkty muszą wszakże zostać dostarczone do miejsca przeznaczenia.

Z takimi problemami codziennie stykają się operatorzy logistyczni, którzy planują, realizują i kontrolują w łańcuchu dostaw całość przemierzania - od miejsc pozyskania surowców poprzez produkcję do ostatecznego nabywcy, spełniając wymogi klientów pod względem czasu, miejsca, jakości i odpowiedniego poziomu cen [4, s. 28].

1. UWARUNKOWANIA POLITYKI CENOWEJ ORAZ ZARZĄDZANIA CENĄ

Usługa transportowa odpowiada czterem fazom z cyklu życia produktu, znanym z teorii marketingowych – wprowadzenie na rynek, wzrost sprzedaży, nasycenie i dojrzałość. Znajomość tego cyklu pozwala na podjęcie przez przedsiębiorstwo działań maksymalizujących jego wyniki – przy wprowadzaniu na rynek nowego, innowacyjnego produktu definiuje się dla niego wysoką cenę, wraz zaś z jego upowszechnianiem się cena za produkt spada, aż do momentu gdy

punkt przecięcia krzywych popytu i podaży usytuuje się w miejscu oznaczającym konieczność wycofania danego produktu z rynku.

W przypadku sprzedaży usług, w szczególności takich jak usługi transportowe wspomniane fazy nie do końca są adaptowalne. Cykl życia produktu logistycznego zależy bowiem nie tylko od wahań podaży i popytu lecz również od charakteru, zachowań i stopnia zaspokojenia użytkowników systemu logistycznego, zachowania konkurencji oraz stopnia substytucji produktów logistycznych [2, s. 56.].

W branży TSL stosowane mogą być dwa sposoby wyznaczania cen usług - system umowny (w którym każda usługa jest wyceniana i negocjowana indywidualnie) oraz system cen taryfowych (opartych o znane usługodawcy i usługobiorcy taryfy cenowe zgodnie z którymi rozliczane są usługi).

Stawki oferowane klientom sektora logistycznego mogą mieć jeden z poniższych charakterów [1, s. 56]: progresywny, degresywny bądź stały. Wybór polityki cenowej zależy tutaj od specyfiki konkretnej usługi w branży TSL. W przypadku usług transportowych mamy zwykle do czynienia z cennikami degresywnymi, co oznacza że im większa jest partia przewożonego ładunku tym niższa jest stawka za jednostkę ładunkową. W przypadku usług magazynowych standardem z kolei są stałe cenniki - czyli jednostkowa opłata za przeładunek palety jest niezależna od ilości przeładowywanych palet.

2. WOJNA CENOWA W BRANŻY TSL

Zgodnie z wynikami badań przedsiębiorstwa Simon and Kucher¹, aż 75% przedsiębiorstw logistycznych nie jest w stanie uzyskać za swoje usługi satysfakcjonującej ceny. Wynik ten plasuje branżę logistyczną na najgorszym miejscu spośród innych dziedzin gospodarki. Wśród przyczyn takiego stanu rzeczy wymieniane są takie zjawiska jak agresywna walka o klienta wykorzystująca niemalże dumpingowe ceny w celu wyeliminowania konkurencji oraz niematerialny charakter usługi logistycznej skutkujący jej unifikacją w oczach nabywcy (w świecie jednorodnych produktów jedynym kryterium staje się cena). Niezwykle często osoby odpowiedzialne za politykę cenową w przedsiębiorstwach logistycznych próbują rozwiązać problem niezadawalających wyników finansowych poprzez podniesienie cen. Jest to rozwiązanie, które tylko pozornie wydaje się oczywistą odpowiedzią na zbyt niskie ceny osiągnięte przez dane przedsiębior-

¹ Por: <http://www.simon-kucher.com/en/news/pricing-logistics-industry-pressure-rising-international-study-reveals>

stwo [3, s. 321-331]. W sytuacji kiedy oferowane usługi z punktu widzenia nabywcy są zunifikowane, nie znajdzie on żadnego powodu aby płacić więcej za ten sam produkt, który może kupić u konkurencji za mniejsze pieniądze [5, s. 39]. Ocenia się, iż w 90% polskich przetargów cena stanowi kryterium decyzyjne [6, s. 14], tak więc podniesienie cen przekłada się w takiej sytuacji na rezygnację z części przychodów.

Z drugiej strony nie należy również zapominać o pułapce ceny zbyt niskiej, która świadomemu konsumentowi kojarzyć się może z niską jakością oferowanej usługi. Kluczem nie jest zatem proste podniesienie czy obniżenie ceny produktu zunifikowanego, a zaoferowanie klientowi odrębnej, unikalnej jakości – nowego produktu, którego cena będzie odzwierciedlała szereg wartości dodanych, które odróżniają produkt danej firmy od produktów konkurencji. Niestety nie jest to łatwe zadanie.

Eksperti zarządzania ceną wskazują na szereg błędów popełnianych przez osoby odpowiedzialne za ustalenie właściwej ceny za usługi. Zamiast opierać cenę na głębokiej analizie wolumenu i sektora rynku, ceny maksymalne niejednokrotnie ustalane są w sposób intuicyjny, wielu menedżerów dodatkowo obniża jeszcze cenę w poszukiwaniu dodatkowego zysku generowanego wzrostem wolumenu. Powszechny w czasie gospodarczej recesji strach przed odpływem klientów przekłada się na wieloletnie utrzymywanie cenowego status quo, czy wręcz obniżanie cen (pomimo realnie wzrastających kosztów świadczenia usług logistycznych). Równie częste jest posługiwanie się tą samą ceną w odniesieniu do wszystkich klientów, niezależnie od ich realnego potencjału jak również definiowanie ceny przy pomocy metody koszt plus, które to podejście pozbawia firmę możliwości do osiągnięcia części zysku.

Eksperti specjalizujący się w ustalaniu strategii związanych z zarządzaniem ceną wskazują w swoich analizach na istotność podziału rynku odbiorcy na segmenty jako na kluczową strategię ułatwiającą sprawne i efektywne zarządzanie ceną. W przypadku sektora usług logistycznych podziały te mogą być przeprowadzane w zależności od kierunku geograficznego, jednostek biznesowych czy wreszcie wybranej polityki cenowej konkretnej osoby odpowiedzialnej za sprzedaż.

Na skutek przyjęcia takiego właśnie podejścia należy zrezygnować z relatywnie częstej w przypadku branży usług logistycznych praktyki oferowania ceny ryczałtowej na konkretne destynacje. Segmentacja rynku jest podejściem kompleksowym, w wyniku którego możliwa staje się maksymalizacja wyniku osiąganego przez przedsiębiorstwo logistyczne.

W artykule szczegółowej analizie poddany został proces tworzenia ofert dla klientów – w tym w szczególności nakłady pracy związane z tworzeniem dedykowanych ofert indywidualnych oraz problematyczność kontroli takich ofert. Oferty takie cechuje to, że zwykle nie są objęte indeksacją, dodatkową trudność powoduje również próba przejścia z takiej oferty na oferty standardowe. Równocześnie kontrola takich cenników jest czasochłonna i wymaga tworzenia dedykowanych rozwiązań.

3. ZAKRES USŁUG BADANEGO OPERATORA LOGISTYCZNEGO

Analizowany operator logistyczny posiada bardzo dobrą sieć połączeń bezpośrednich z Europą Zachodnią, gdzie mieści się firma-matka oraz inne, znacznie starsze i bardziej doświadczone spółki należące do tego samego koncernu. Analizowany operator, chociaż bez wątpliwości specjalizuje się w transporcie w kierunku zachodnim, posiada partnerów na terenie całej Europy, z wyjątkiem krajów WNP.

Wciąż silne powiązania z firmą matką skutkują modelem biznesowym opartym na współpracy ze znanymi międzynarodowymi korporacjami – w portfolio analizowanego operatora dużą rolę odgrywają klienci z kapitałem zagranicznym, którzy współpracowali już ze spółkami firmy w Europie Zachodniej. W efekcie lwia część przychodów przedsiębiorstwa zapewnia kilkunastu klientom projektowych, dla których firma realizuje szyte na miarę usługi, dzięki know-how firmy matki. Obszar ten nie wymaga naprawy, sprawność i optymalizacja działania pozwalają oferować konkurencyjne stawki cenowe.

W tabeli 1 przedstawiono strukturę klientów analizowanego przedsiębiorstwa.

Tab.1. Struktura klientów w podziale na grupy wolumenowe

Typ klienta	Udział w obrocie	Udział w tonażu	Udział w ilości przesyłek	Zysk operacyjny [%]	Udział w zysku operacyjnym ogółem
projektowi	49%	50,23%	52,21%	15,0%	36,76%
kluczowi	17%	16,08%	17,59%	30,0%	21,32%
standardowi	21%	21,31%	18,13%	30,0%	25,14%
rokujący	8%	7,70%	6,90%	25,0%	9,76%
incydentalni	6%	4,68%	5,17%	25,0%	7,02%
RAZEM:	100%	100,00%	100,00%	25,0%	100,00%

Źródło: Opracowanie własne

Z tabeli wynika, że operator logistyczny koncentruje swoją działalność na bardzo dużych klientach – relatywnie niski zysk operacyjny w tej grupie rekompensowany jest bardzo dużym obrotem. Największa grupa klientów wypracowuje ponad jedną trzecią zysku całej organizacji i generuje blisko połowę obrotu.

Klienci o nieco mniejszym potencjale, określanymi mianem klientów kluczowych oraz klientów standardowych niższy obrót rekompensują organizacji wyższym zyskiem – niemal czterdziestoprocentowy udział w obrocie odpowiada w tym przypadku ponad 46% zysku osiągniętego przez organizację. Jest to jak najbardziej zrozumiała praktyka, typowa w rzeczywistości rynkowej operatorów logistycznych i jak najbardziej wskazana.

Niestety z tabeli wynika również jeden niepokojący wniosek – sytuacja klientów o mniejszym potencjale (nadających do 200 przesyłek rocznie). Pomimo dużo mniejszego znaczenia – zaledwie 14 % udziału w obrocie i 12% udziału w ilości przesyłek – generują oni zysk na poziomie wyraźnie niższym niż poprzednia grupa klientów.

Z powyższej analizy wynika jeden wniosek – brak zdefiniowanej na poziomie całej organizacji polityki cenowej sprawia, że ceny oferowane klientom o znikomym potencjale są zbyt niskie – klienci ci płacą mniej niż tacy o dużym znaczeniu dla organizacji.

Niestety podobny brak spójnej polityki cenowej można zaobserwować analizując rentowność poszczególnych kierunków geograficznych. W tabeli 2 przedstawiono grupy klientów podziały na grupy geograficzne.

Tab.2 Struktura klienta w podziale na grupy geograficzne

Grupa geograficzna	Udział w całkowitej ilości przesyłek	Zysk operacyjny [%]
Grupa 1	60%	25%
Grupa 2	10%	20%
Grupa 3	24%	20%
Grupa 4	6%	20%
RAZEM	100%	25%

Źródło: Opracowanie własne

Najlepszy wynik operacyjny osiągnięty jest w sercu Europy – w przypadku przesyłek eksportowanych do Niemiec i Francji. Jest to

równocześnie kierunek o największej konkurencji. Specyfika polskiego eksportu, przekłada się na 60% udział eksportu do tych krajów w strukturze przesyłek analizowanego operatora. Skoro jednak na najbardziej konkurencyjnym rynku można było wypracować aż 25% zysku, to dlaczego w przypadku krajów mniej konkurencyjnych zysk jest mniejszy?. Wydaje się, że odpowiedź i na to pytanie kryje się w braku spójnej polityki cenowej.

Podsumowując aktualną sytuacją w dziale sprzedaży, zaobserwowano następujące niepokojące zjawiska:

- relatywnie długi czas poświęcany na obsługę klientów o znikomym znaczeniu,
- brak realizowania przemysłanej polityki zarządzania ceną,
- zbyt niska marża zysku na klientach incydentalnych,
- brak zaufania do aktualnych taryfikatorów,
- dowolność wyboru layoutu cennika, co przekładało się na brak identyfikacji wizerunkowej ze strony klienta.

4. PRZECIWDZIAŁANIA BŁĘDNEJ POLITYCE CENOWEJ

Po szczegółowej analizie przez operatora polityki cenowej podjęto decyzję o przygotowaniu nowego taryfikatora transportowego. Założono, że zmiana taryfikatora będzie miała dwójaki charakter – zarówno ilościowy jak i jakościowy.

Wcześniej każdy z działów handlowych miał inny schemat pracy z taryfami, inne layouty ofert wysyłanych klientom i inną politykę cenową. O ile z punktu widzenia autonomii poszczególnych oddziałów nie jest zasadna ingerencja w ich indywidualną politykę cenową, o tyle właściwym wydaje się stworzenie przejrzystego systemu kontroli składanych ofert.

Pomimo istnienia zdefiniowanej bazy usług, zróżnicowanych ze względu na tryb dostawy oraz rodzaj przewożonych towarów, na podstawie analizy funkcjonujących w systemie ofert zaobserwowano brak świadomości produktowej w gronie pracowników działów handlowych. Usługa premium, polegająca na przyspieszonym czasie transportu nie była sprzedawana jako premium – zaobserwowano, że była ona sprzedawana w tej samej cenie co oferta standardowa. Co gorsza miało to miejsce nie tylko w przypadku klientów dużych i bardzo dużych, lecz również w przypadku klientów standardowych, nadających mniej niż 1000 przesyłek rocznie.

Wywiad przeprowadzony w gronie pracowników handlowych wskazał, że jedna z przyczyn dla takiego stanu rzeczy była prozaiczna – to trudności z obliczeniem właściwej marży, w sytuacji gdy klient dostaje kilka ofert na różne produkty. Zgodnie z wytycznymi polityki produktowej usługa przyspieszonego transportu powinna kosztować klienta 10% więcej niż usługa standardowa, zaś usługa dostawy na określony dzień powinna być o 15% droższa. Aby uniknąć problemów z tym związanych bardzo często ofertowano wyłącznie jedną usługę – transport przyspieszony. W sytuacji, gdy głównym kryterium wyboru była dla klienta cena, zdarzało się że ceny dodatkowo obniżano pozostawiając jako typ usługi transport przyspieszony.

Tworząc nowe taryfy postawiono nacisk na ścisłą współpracę między działem controllingu, odpowiadającym za koszty w organizacji oraz działem handlowym, odpowiadającym za sprzedaż. Podejście to pozwoliło na uniknięcie z jednej strony niebezpieczeństwa stworzenia taryf według schematu „koszty + marża”, z drugiej zaś zaangażowanie pracowników handlowych zminimalizowało niebezpieczeństwo oporu z ich strony. W ten sposób cały proces tworzenia taryf oparto na dwóch filarach – filarze kosztowym, za który odpowiedzialność spoczywała na pracownikach działu controllingu oraz filarze sprzedażowym za który odpowiedzialność ponosili pracownicy

działu handlowego. Założono, iż oparcie procesu na filarze doświadczenia sprzedażowego pozwoli na stworzenie optymalnych taryf – wysokich tam, gdzie pozwala na to rzeczywistość rynkowa i niższych w obszarach, gdzie występuje duża konkurencja. Szefowie działów sprzedaży zostali poproszeni o przygotowanie propozycji wstępnych marż, zaś wypracowane w ten sposób taryfy otrzymali do testów pracownicy działów handlowych.

Testy trwały ponad trzy miesiące – w tym czasie sprawdzana była zarówno łatwość korzystania z nowego formatu cenników jak też i poziom zaproponowanych stawek. W okresie tym ujawniły się również pierwsze rozbieżności pomiędzy zaproponowanym rozwiązaniem a oczekiwaniami pracowników działu handlowego – okazało się mianowicie, że spodziewali się oni znacznej obniżki w ofercie podstawowej. Temat ten musiał zatem zostać ponownie przedyskutowany pod kątem uświadomienia pracownikom zmian w polityce cenowej oraz oczekiwanego wzrostu rentowności klientów incydentalnych.

Warto podkreślić fakt, że pracownicy z zadowoleniem przyjęli zaproponowane im zmiany w wymiarze jakościowym – ujednoczenie szaty graficznej, wbudowanie kalkulatorów produktowych oraz generatorów ofert znacznie ułatwiło ich pracę i pozwoliło na prowadzenie spójnej polityki produktowej. Wprowadzenie zestandaryzowanych arkuszy ofertowych umożliwiło również kontrolę poziomu rabatowania – proces tworzenia oferty dla klienta wiązał się bowiem z wygenerowaniem dodatkowego pliku wraz z informacją o udzielonym rabacie, który to plik zapisywany był automatycznie.

Po okresie testów i wprowadzeniu części z zaproponowanych korekt nowe taryfikatory wprowadzono w życie. Wyniki badań działań naprawczych przedstawiono poniżej.

W tabeli 3 przedstawiono strukturę klientów analizowanego operatora logistycznego. Jednym z celów które postawił sobie operator logistyczny było zwiększenie zysku operacyjnego klientów rokujących i incydentalnych w zysku oraz zmniejszenie liczby przesyłek z tego sektora.

Tab.3 Struktura klientów w podziale na grupy wolumenowe – okres po implementacji nowych taryfikatorów.

Typ klienta	Udział w obrocie	Udział w tonażu	Udział w ilości przesyłek	Zysk operacyjny [%]	Udział w zysku operacyjnym ogółem
projektowi	52%	52,69%	56,06%	20,0%	40,49%
kluczowi	16%	14,90%	16,62%	30,0%	19,46%
standardowi	19%	20,46%	15,93%	30,0%	24,25%
rokujący	7%	6,66%	6,22%	30,0%	8,97%
incydentalni	6%	5,29%	5,18%	25,0%	6,83%
RAZEM:	100%	100,00%	100,00%	25,0%	100,00%

Źródło: Opracowanie własne

W porównaniu z okresem sprzed obowiązywania nowych taryfikatorów udział obu tych grup w łącznej ilości przesyłek spadł nieznacznie (z 12,07% do 11,4%), spadł również ich udział w łącznym zysku (z 16,78% do 15,8%). W tym obszarze nie udało się jeszcze osiągnąć oczekiwanych zmian, stale wzrasta natomiast znaczenie klientów projektowych, co jak już zostało wcześniej wspomniane, zagraża stabilności operatora. Z zadowoleniem należy natomiast odnotować fakt, że chociaż w grupie klientów incydentalnych zysk operacyjny kształtuje się na niezmiennym poziomie, to już w przypadku klientów rokujących zaobserwować można było wyraźny jego wzrost.

W tabeli 4 przedstawiono rentowność w poszczególnych grupach geograficznych.

Tab.4 Struktura klienta w podziale na grupy geograficzne – okres po implementacji nowych taryfikatorów

Grupa geograficzna	Udział w całkowitej ilości przesyłek	Zysk operacyjny [%]
Grupa 1	60%	25%
Grupa 2	10%	20%
Grupa 3	24%	20%
Grupa 4	6%	20%
RAZEM	100%	25%

Źródło: Opracowanie własne

W tym obszarze nie zaobserwowano żadnych zmian, jednak wydaje się że w przypadku tego wymiaru jest to zbyt krótki okres, bo można było się spodziewać wyraźnych przeobrażeń.

Kolejny wymiar to polityka produktowa, którą prezentuje tab. 5.

Tab.5 Rentowność klienta w podziale na grupy wolumenowe – okres po implementacji nowych taryfikatorów

Typ usługi	Projektowi	Kluczowi	Standardowi	Rokujący	Incydentalni	Razem
standard	27,3%	24,7%	29,4%	29,2%	26,5%	28,0%
przyspieszony	18,4%	30,6%	30,4%	28,8%	28,4%	23,0%
zdefiniowany	33,2%	28,7%	31,7%	37,5%	32,7%	31,1%
RAZEM	18,5%	29,8%	30,1%	29,0%	27,4%	23,8%

Źródło: Opracowanie własne

Wyraźnie poprawił się zysk operacyjny w przypadku przesyłek ze zdefiniowanym czasem dostawy (a więc w grupie, która typowana była przez operatora jak najdroższa) - wyraźnie przekracza on 30%, zaś w przypadku klientów rokujących zbliża się wręcz do 40%. Należy zauważyć przy tym, że jest to grupa o najmniejszym udziale w całości przesyłek (w obu analizowanych okresach było to niespełna 0,5%). W przypadku pozostałych grup zmiany niestety nie są równie spektakularne. Wciąż zysk operacyjny w sektorze przesyłek standardowych jest wyższy niż w przypadku przesyłek w trybie przyspieszonym, bez wątpienia jednak istotną rolę odgrywa tutaj relacja między ilością przesyłek standardowych, a ilością przesyłek przyspieszonych. W porównaniu z poprzednim analizowanym okresem udział przesyłek przyspieszonych wzrósł z blisko 84% do ponad 86%. Tab. 6 przedstawia strukturę klientów ze względu na typ transportu.

Tab.6 Struktura klienta w podziale na grupy ze względu na typ transportu – okres po implementacji nowych taryfikatorów.

Typ usługi	projektowi	kluczowi	standardowi	rokujący	incydentalni	RAZEM
standard	0,50%	14,44%	33,29%	42,18%	52,03%	13,30%
przyspieszony	99,50%	84,95%	65,65%	57,36%	47,57%	86,38%
zdefiniowany	0,00%	0,61%	1,06%	0,46%	0,40%	0,32%
RAZEM	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Źródło: Opracowanie własne

Trend ten dotyczy głównie największych klientów, analizując powyższą tabelę w układzie poziomym z łatwością możemy zaobserwować, że im mniej istotny klient tym większy jest udział przesyłek standardowych a mniejszy przyspieszonych. Z okresu na okres zmniejsza się jednak udział przesyłek standardowych - również w analizowanej tutaj grupie klientów o małym potencjale i niższych możliwościach negocjacyjnych.

Na podstawie tego trendu można sformułować wstępny wniosek iż usługa standardowa stała się produktem w fazie schyłkowej. Przyspieszony transport, niegdyś faktycznie stanowiący istotną wartość dodaną i znajdujący się w sprzedażowym portfolio tylko niektórych

operatorów logistycznych, stał się rynkowym standardem. Trend ten stawia pod znakiem zapytania wstępne zalecenia z okresu implementacji taryfikatorów. Okazuje się bowiem, że transport przyspieszony przestał być produktem premium, a co za tym idzie dywersyfikacja cenowa oparta o to kryterium jest bezzasadna.

PODSUMOWANIE

Analizując wyniki aktualnej polityki cenowej operatora będącego przedmiotem niniejszego opracowania zaobserwować można szereg nieprawidłowości. Przede wszystkim wydaje się, iż aktywność sprzedażowa koncentruje się wyłącznie na pozyskiwaniu dużych klientów – niestety duży wolumen pozyskiwany jest za cenę relatywnie niskiej rentowności. Co więcej, wyśrubowane oferty cenowe dotyczą nie tylko transportów do krajów o bardzo dużym potencjale eksportowym, lecz również transportów do obszarów o niskim potencjale. W efekcie operator łatwo rezygnuje z potencjalnego zysku, rezygnując z podwyższania marży dla destynacji o niskim współczynniku konkurencyjności.

Cena zbyt niska może zatem również pełnić funkcję odstrasżającą, sygnalizując nabywcy, że usługa którą nabywa nie jest wysokiej jakości. Coraz częściej o wyborze danego dostawcy decyduje właśnie nie niska, lecz wysoka cena, będąca pewnym gwarantem wysokiej jakości oferowanej usługi. Dodatkowo sprzedawca usług logistycznych powinien postawić przed sobą pytanie, czy pozostawia sobie margines w celu zaproponowania takiemu klientowi dodatkowego rabatu, na wypadek gdyby możliwość stałej, wyłącznej współpracy uzależniał on właśnie od tej kwestii. Jeżeli cena oferowana dla klientów incydentalnych jest równocześnie najlepszą ceną jaką usługodawca może zaoferować, jego zdolność negocjacyjna jest właściwie żadna. Z punktu widzenia nabywcy rzeczony usługi transportowej nie istnieją bowiem żadne korzyści, które przemawiałyby za stałym związkiem - ten sam pakiet korzyści dostaje on przecież bez deklarowania wyłączności.

Strategia polegająca na oferowaniu niskich cen dla ogółu klientów w perspektywie długookresowej prowadzić zatem może do rozdrobnienia rynku oraz wykształcenia przez klientów strategii *cherry picking* sprowadzającej się do wybierania każdorazowo najbardziej opłacalnej możliwości transportu. W efekcie oznaczać to może obniżenie poziomu zysku w całej branży.

BIBLIOGRAFIA

1. Długosz J., *Znaczenie cen w outsourcingu logistycznym* (cz. 2), [w:] Logistyka 2006 nr 4.
2. Gołemska E. (red.), *Kompendium wiedzy o logistyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
3. Kee-Hung Lai, E. W. T. Ngai, T. C. E. Cheng (2004), *An empirical study of supply chain performance in transport logistics*, International Journal of Production Economics, Volume 87, No. 3.
4. Stajniak M., *Racjonalizacja transportu w logistycznych procesach zaopatrzenia i dystrybucji*, I LiM Poznań 2012.
5. Stajniak M., *Transport process management in terms of customer service improvement*, in: S. Borkowski, R. Ulewicz, *Human resources in organizations*, Humanitas, Sosnowiec 2009.
6. Waniowski P., *Marketingowe zarządzanie ceną w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2014.
7. Bąk J., Gajda D., *Wpływ substancji psychoaktywnych na zachowanie kierowców*, „Logistyka” 2009, nr 6.

Shaping the price of services transport from the perspective logistics operator

During continuous market competition, focusing on the customer service level, lead times and supply flexibility is very important to analyze the efficiency of logistics processes. Transport processes are a key process that provides physical material flow through the supply chain. However, a very important aspect of this analysis is prices evaluation of transport resources using in the logistics operator. The article presents the prices problem of transport services in the logistics operator.

Autorzy:

dr hab. **Maciej Stajniak** prof. nadzw. – Wyższa Szkoła Logistyki

Dr **Sylwia Konecka** – Wyższa Szkoła Logistyki.