

Katarzyna TURON<sup>\*</sup>, Michał JUZEK<sup>\*</sup>

## DOSKONAŁA LOGISTYKA – STRATEGIA ZRÓŻNICOWANIA SPOSOBEM NA KONKURENCYJNOŚĆ W BRANŻY TSL

Celem pracy jest przedstawienie jednej z koncepcji zarządzania strategicznego w branży TSL – strategii zróżnicowania. Omówiono jej założenia, cele, korzyści oraz wynikające z niej rodzaje ryzyka. Przedstawiono dwa sposoby osiągnięcia unikatowości przedsiębiorstwa – w nawiązaniu do produktu oraz do usługi. Oba przypadki zostały poparte przykładami produktów występujących na rynku. Wspomniane zostały takie pojęcia, jak „perfekcyjne zamówienie” czy „perfekcyjna logistyka” w kontekście wymagań klienta. Podjęto również próbę przeniesienia strategii zróżnicowania do logistyki oraz stworzenia przykładowej listy usług, które przez usługobiorcę mogą być postrzegane jako wyjątkowe – zarówno pod względem zarządzania, jak i w sferze TSL. Wspomniano także o możliwości zastosowania metody *mass customization* oraz *bonus-malus* w kontekście strategii zróżnicowania.

**Słowa kluczowe:** strategia zróżnicowania, zarządzanie strategiczne, *mass customization*, zarządzanie strategiczne w logistyce, konkurencyjność branży TSL

### 1. WPROWADZENIE

Na współczesnym rynku stawiane są przedsiębiorcom coraz większe wymagania. Wraz ze wzrostem wymagań klientów przedsiębiorstwa muszą poszukiwać coraz nowszych rozwiązań, by stać się konkurencyjnymi na rynku. Działania te obejmują zarówno grupę odbiorców B2C, jak i B2B. Oferowanie różnorodnego towaru, wysokiej jakości usług i wzorowej obsługi klienta jest już niewystarczające. Obecnie od podmiotów gospodarczych wymaga się coraz większej elastyczności, a przede wszystkim sztuki przewidywania zmian zachodzących w otoczeniu

---

<sup>\*</sup> Studenci Politechniki Śląskiej, SKNL Logistic CAD.

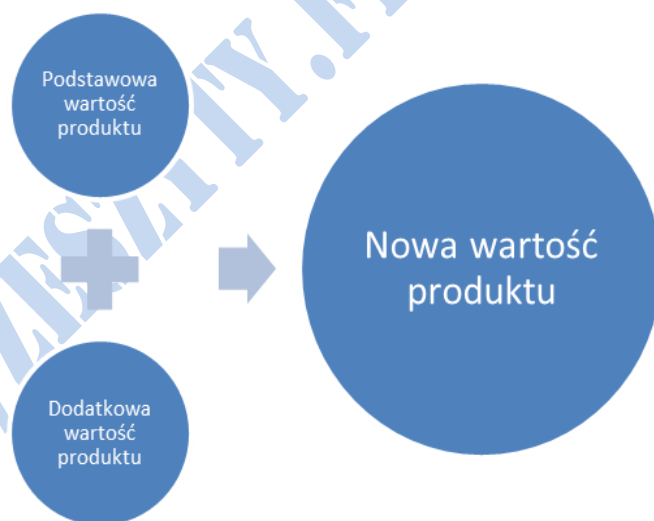
przedsiębiorstwa, co oznacza wyczulenie na potrzeby klientów i obserwowanie działań konkurencji [1]. Efektywne wykorzystanie wspomnianych czynników jest szczególnie ważne w przypadku branży TSL.

Zmiany zachodzące w społeczeństwie, takie jak szerszy dostęp do informacji i większa swoboda wyboru, doprowadziły do końca rynku masowego, masowej polityki i masowej produkcji, co wywołało olbrzymie zmiany w systemach zarządzania [2]. Wymaga to skierowania uwagi na indywidualnego klienta w taki sposób, aby nie tylko kontrahent poczuł się wyjątkowo, lecz również by wyjątkowa była kierowana do niego oferta. Wykonanie zamówienia złożonego przez klienta ma być perfekcyjne, co w przypadku branży TSL oznacza zastosowanie logistyki „szytej na miarę”. Celem rozważań autorów było wskazanie wykorzystania strategii zróżnicowania w branży TSL jako strategii biznesowej przynoszącej korzyści obu stronom – zarówno klientowi, jak i przedsiębiorstwu.

## 2. DOSKONAŁE ZAMÓWIENIE

Dotychczas twierdzono, że doskonała realizacja zamówienia polega na tym, że jest ono:

- dostarczone na czas,
- w pełni kompletne,
- bez wad i uszkodzeń,
- prawidłowo „udokumentowane” [3].



Rys. 1. Składowe nowej wartości produktu. Oprac. własne na podstawie [5]

Do oceny realizacji zamówienia mają służyć wskaźniki controllingu logistycznego takie jak:

- OTIF (ang. *on time in full*),
- OTD-R (ang. *on time delivery to request*),
- OTD-C (ang. *on time delivery to commit*).

Wymienione wyżej czynniki nie wystarczają już do zdobycia przewagi rynkowej. Zatem jeśli dany usługodawca chce się wyróżnić, powinien wziąć pod uwagę czynnik, dzięki któremu klient będzie postrzegał firmę inaczej. Jest nim **wartość dodana**, która powstaje pod wpływem działań wzbogacających daną usługę lub produkt w oczach klienta [4]. Obecnie to właśnie ona będzie charakteryzować poziom perfekcyjności realizacji danego zamówienia. W skład nowej wartości produktu wchodzi takie elementy, jak podstawowa wartość produktu oraz dodatkowa wartość produktu, co przedstawiono na rys. 1.

### 3. STRATEGIA ZRÓŻNICOWANIA (DYFERENCJACJI)

#### 3.1. Strategia zróżnicowania – założenia, cele, przykłady

Strategia zróżnicowania rozumiana jako strategia konkurencji jest oparta na chęci osiągnięcia przez przedsiębiorstwo unikatowej pozycji w branży przez zaoferowanie konsumentom wartości, które będą przez nich postrzegane jako wyjątkowe [6]. Często nazywana jest też strategią prestiżu i na ogół jest ściśle związana z kształtowaniem marki produktów i wizerunku firmy [7].

Istnieją dwa główne sposoby osiągnięcia unikatowości przedsiębiorstwa i jego usług. Pierwszym jest wykreowanie produktu cechującego się wyjątkową jakością, a jednocześnie trwałością i wyrafinowaną formą, która spowoduje, że dany produkt/usługa będzie „inny niż wszystkie” [8]. Kryteria zróżnicowania produktów przedstawiono na rys. 2.

Przykładami unikatowych produktów mogą być zegarki (np. Rolex), samochody (np. Rolls Royce, Aston Martin, Maserati, Jaguar), torebki (np. Louis Vuitton, Chanel), ekskluzywna biżuteria (Cartier) itp.

Drugim sposobem jest odpowiedni sposób przedstawiania danego produktu lub usługi, tak aby kojarzył się on z czymś wyjątkowym, luksusowym i kierowanym do danego sektora indywidualnie [8]. Przykładami takiego podejścia mogą być personalizowane czekoladki firmy Chocolissimo (rys. 3), indywidualnie komponowana biżuteria modułowa Trollbeads/Pandora, osobisty grawerunek na produktach firmy Apple lub personalizowane samochody, jak np. Opel Adam, Fiat 500, BMW Mini czy indywidualnie dobierane akcesoria samochodowe (rys. 4) wraz z produktami dodatkowymi stworzonymi przez światowych projektantów mody (rys. 5).



Rys. 2. Kryteria zróżnicowania produktów. Oprac. własne na podst. [6]



Rys. 3. Personalizowane czekoladki Chocolissimo. Oprac. własne na podst. [9]



Rys. 4. Personalizowane akcesoria samochodowe na przykładzie Fiata Panda III.  
Oprac. własne na podst. [10]



Rys. 5. Personalizowane samochody sygnowane przez światowych projektantów mody: YSL i Gucci na przykładzie Citroena DS3 i Fiata 500. Oprac. własne na podst. [11, 12]

Strategia różnicowania w przypadku logistyki polega zwykle na nadaniu usłudze transportowej odpowiednich cech nieszablonowych, przez które konsument będzie postrzegał ją jako atrakcyjną i wyjątkową [7]. Ma więc to być **logistyka perfekcyjna**.

Należy tu wymienić m.in. wprowadzenie wartości dodanej, czyli tzw. usług towarzyszących, zastosowanie nowoczesnych technologii w celu poprawienia standardu wykonywanej usługi, wykonywanie przez daną firmę kilku usług jednocześnie czy podwyższenie ich jakości, jak również timing – czyli zastosowanie danej usługi w określonym czasie [6].

Aby jednak strategia mogła zostać wdrożona, przedsiębiorstwo transportowe musi się charakteryzować doskonałym wizerunkiem, innowacyjnością, zdolnością do wnikliwej obserwacji i analizy wymagań rynku i działań konkurencji oraz prowadzić efektywne działania marketingowe [6, 13].

### 3.2. Jak przenieść strategię zróżnicowania do logistyki

W praktyce nie jest łatwo zastosować strategię zróżnicowania w działaniach logistycznych. Przy porównywalnych kosztach usług o wyborze przewoźnika decydować będą czynniki pozacenowe. Są to tzw. czynniki podstawowe, do których zalicza się solidność, sprawną komunikację czy dobry wizerunek firmy, ale i główny czynnik dodatkowy, czyli dostosowanie oferty do potrzeb klienta [7].

W przypadku usługi logistycznej trudnością wynikającą z niematerialności jest to, że nie można jej unaocznic i zaprezentować klientowi w taki sposób jak w przypadku gotowych produktów [7]. Jednak na podstawie oczekiwań kontrahenta można przedstawić spersonalizowaną ofertę, która dzięki połączeniu kilku usług ze sfery TSL stanie się dla niego wyjątkowa.

Można podać następujące przykłady zastosowania strategii różnicowania w zarządzaniu:

- indywidualne negocjowanie warunków nabywania danej usługi transportowej i jej późniejszej obsługi,
- indywidualny tryb komunikacji z usługodawcą, np. przez oddelegowanego pracownika,
- indywidualne oferty w zakresie promocji, długotrwałej współpracy itp. [14].

Przykłady zastosowania strategii w odniesieniu do spersonalizowanej listy usług branży TSL:

- zaoferowanie przewozów towarów klasy premium (w przypadku produktów o dużej wartości, np. produktów elektronicznych, metali szlachetnych itp.),
- dystrybucja produktów gotowych oraz elementów,
- usługi dla sektora *e-commerce*,
- obsługa wielobranżowa od *healthcare* (logistyka branży farmaceutycznej, zaopatrzenia szpitali, produktów medycznych) po branżę przemysłową i autotoryzacyjną oraz rynek produktów szybko zbywalnych,
- usługi *co-packing* i *co-manufacturing* – przepakowywanie wg zaleceń klienta,
- usługi etykietowania, znakowania, a także zabezpieczania i foliowania produktów,
- przeładunki bezpośrednie – *cross-docking*,
- obsługa z wykorzystaniem wyspecjalizowanego taboru (kontenery z regulacją temperatury, cysterny dzielone, przewóz ponadgabarytowy itp.),
- „hotel dla palet”,
- zrównoważony transport,
- usługi komisjonowania/sekwencjonowania,
- oferowanie zielonej logistyki (np. e-faktury, elektroniczny obieg dokumentów, ekologiczne rozwiązania wewnątrzmagazynowe).

Oprócz strategii różnicowania warta uwagi jest też metoda *bonus-malus*. Polega ona na określeniu na etapie umowy z klientem dokładnej wartości wskaźnika sukcesu dla klienta pod względem wykonania usługi TSL. Oznacza to, że np. czas



dostawy w okresie trwania umowy nie przekroczy określonej w umowie liczby godzin (12 h, 24 h, 36 h itp.). Jeśli warunek ten jest spełniony, to firma branży TSL dostaje wspomniane „bonusy”, czyli klient jest zobowiązany do zapłacenia pełnej, określonej wcześniej kwoty za usługę przewozową. Jeśli jednak firma nie dotrzyma wstępnych założeń umowy, to mamy do czynienia z „malusem” i wg umowy zmniejszana jest kwota zarobku firmy TSL za wykonanie danej usługi [7].

### 3.3. Korzyści i ryzyko związane ze stosowaniem strategii dyferencjacji

Strategia zróżnicowania ma zarówno zalety, jak i wady.

Korzyści z jej stosowania są następujące:

- zabezpiecza przed powstaniem imitacji – produkt lub usługę, które są całkowicie spersonalizowane, trudno jest podrobić, co chroni przed nieuczciwą konkurencją czy naśladownictwem,
- utrudnia benchmarking,
- zwiększa konkurencyjność przedsiębiorstwa na rynku dzięki wartości dodanej,
- daje komfort wysokich marż,
- wpływa na wizerunek przedsiębiorstwa i postrzeganie go na rynku jako firmy innowacyjnej (*branding*),
- zwiększa zainteresowanie dzięki luksusowej, spersonalizowanej ofercie przez rozprzestrzenianie się za pomocą marketingu szeptanego (efekt wirusowy),
- prowadzi do przywiązania się klienta do danej marki dzięki odpowiedniemu rozpoznaniu jego potrzeb przez przedsiębiorstwo [8, 15, 16].

Ze stosowaniem strategii dyferencjacji wiążą się też różne rodzaje ryzyka:

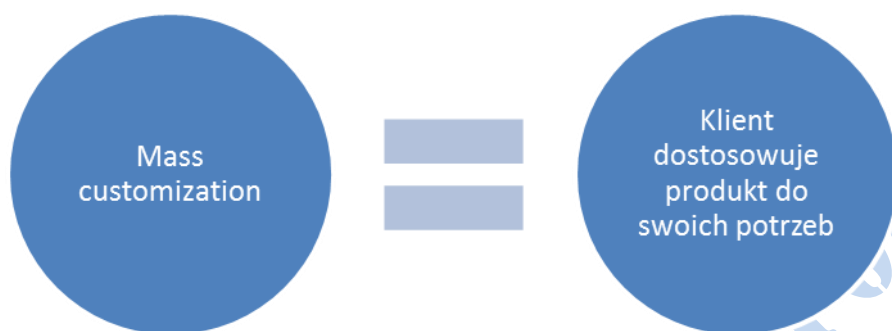
- ekonomiczne, związane z koniecznością dużych nakładów finansowych na marketing i badania badawczo-rozwojowe oraz z dużymi kosztami wykonania danej usługi,
- nietrwałości postaw konsumentów (możliwa jest tendencja do odejścia od markowych produktów lub usług) [8].

Klasyczna strategia zróżnicowania wiąże się zwykle z wysokimi kosztami ponoszonymi przez klienta i jest wykorzystywana w ściśle określonych segmentach rynku. W następnym punkcie zostanie omówione postępowanie w przypadku dominacji danej usługi na rynku.

### 3.4. Strategia różnicowania na rynku masowym, czyli metoda MC

Szczególnym rodzajem strategii zróżnicowania w kontekście strategii konkurencji może być wykorzystanie w niej pojęcia *mass customization*. Określane w ten sposób usługi lub produkty są kierowane do danego segmentu rynku, lecz z uwzględnieniem zróżnicowanych potrzeb klienta (np. chęci posiadania wyjątko-

wego produktu, wyróżnienia się itd.). Każdy produkt wykonany wg tej metody jest unikatem. Metoda jest przeznaczona do stosowania na dużych rynkach zbytu i polega na dotarciu z przedmiotem personalizowanym do wszystkich klas społecznych niezależnie od zamożności klienta. Głównym jej założeniem jest zbliżenie ceny produktu indywidualnego do cen produktów masowych [17]. Schemat metody *mass customization* przedstawiono na rys. 6.



Rys. 6. Metoda *mass customization*. Oprac. własne na podstawie [5]

Produkty wprowadzane na rynek zgodnie z metodą MC cechują się przede wszystkim mniejszym kosztem. Nie są już tak ekskluzywne jak np. wyroby Rolls Royce'a, lecz obejmują marki sklepów sieciowych i ogólnodostępnych. Przykładowo firma Levi's oferuje spodnie szyte na miarę, których cena jest tylko o 20% wyższa od standardowej oferty sklepowej, Adidas umożliwia skomponowanie modelu swoich butów, a firma Dell skonfigurowanie systemu operacyjnego do własnych potrzeb [17].

W przypadku logistyki oferta personalizowana (lecz kierowana do wszystkich stref rynku) może się odnosić do zarządzania i do samych usług logistycznych.

Przykłady zastosowania metody MC w zarządzaniu:

- wybór formy kontaktu z odbiorcą (pośredni lub bezpośredni),
- dostosowanie fluktuacji popytu na usługi zleceniodawcy (sezonowość lub nie-sezonowość),
- wybór rodzaju usługi (pośrednictwo lub usługa właściwa) i jej określonego wariantu [14].

Przykłady realizacji metody MC w dziedzinie TSL:

- możliwość śledzenia swoich przesyłek,
- usługi celne,
- oferowanie sezonowych połączeń transportowych,
- ekspresowy lub przyspieszony tryb świadczenia usług [14].



#### 4. PODSUMOWANIE

Strategia zróżnicowania w logistyce to wciąż jeszcze duże wyzwanie w branży TSL. Mimo szeregu korzyści, jakie ze sobą niesie, nie jest powszechnie wykorzystywana, ponieważ obecnie coraz większą wagę przykłada się do konkurowania z zastosowaniem elementów pozacenowych. Strategia ta może jednak znacząco zyskać na wartości i dla wielu przedsiębiorstw stać się jedną z kart przetargowych na rynku. Może być zatem rozwiązaniem alternatywnym wobec konkurowania ceną i tym samym szansą na przetrwanie dla tych firm z branży TSL, które rywalizując ceną z dużymi korporacjami, nie miałyby żadnych perspektyw.

Proces wdrażania strategii zróżnicowania w logistyce jest kształtowany bardzo indywidualnie. Nie istnieje jedna skuteczna metoda ani lista usług, które przedsiębiorcy mogliby przedstawić jako specjalne – odpowiadające założeniom perfekcyjnej realizacji zamówienia i dające w efekcie perfekcyjną logistykę. Właściwe zarządzanie strategiczne jest więc inwestycją długoterminową i wymagającą efektywnych działań marketingowych. Mimo to należy pamiętać, że może właśnie zastosowanie tej strategii przyczyni się do poprawy wizerunku firmy i budowania nowej marki o wysokiej pozycji rynkowej.

#### LITERATURA

- [1] Berger J., Efekt wirusowy w biznesie. Dlaczego pewne produkty i usługi zdobywają rynek, Wyd. MT Biznes, Warszawa, 2013.
- [2] Bettman D., Proces tworzenia wartości w łańcuchu logistycznym Portera, Przegląd Organizacji, 1996, 7/8.
- [3] Goodin S., Wszyscy jesteśmy dziwni, Helion, Gliwice, 2014.
- [4] Kwarciański T., Załoga E., Strategie rynkowe w transporcie, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2006.
- [5] Szczęsny T., Strategia 2 w 1, Wyd. EMKA, Warszawa 2013.
- [6] Rydzkowski W., Usługi logistyczne. Teoria i praktyka, Biblioteka Logistyczna, Poznań 2013.
- [7] Rydzkowski W., Wojewódzka-Król K., Transport, PWN, Warszawa 2005.
- [8] Rokita J., Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej, PWE, Warszawa 2005.
- [9] Rucińska D., Ruciński A., Wyszomirski O., Zarządzanie marketingowe na rynku usług transportowych, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2005.
- [10] [www.500blog.blogspot.com/2011/12/new-fiat-500-by-gucci-showroom.html](http://www.500blog.blogspot.com/2011/12/new-fiat-500-by-gucci-showroom.html) (dostęp: 30.03.2014).
- [11] [www.czekoladowytelegram.pl/do/choco/chocotelegramConfigurator](http://www.czekoladowytelegram.pl/do/choco/chocotelegramConfigurator) (dostęp 29.03.2014).
- [12] [www.i.wp.pl/a/f/jpeg/28770/12.jpeg](http://www.i.wp.pl/a/f/jpeg/28770/12.jpeg) (dostęp: 30.03.2014).
- [13] [www.ebookbrowsee.net/wyklad-ix-strategie-prof-gierszewska-pdf-d55589165](http://www.ebookbrowsee.net/wyklad-ix-strategie-prof-gierszewska-pdf-d55589165) (dostęp: 30.03.2014).

- [14] [www.mailgrupowy.pl/shared/resources/1039,logistyka-i-organizacja-dystrybucji/10266, strategie-konkurencji](http://www.mailgrupowy.pl/shared/resources/1039,logistyka-i-organizacja-dystrybucji/10266,strategie-konkurencji) (dostęp: 28.03.2014).
- [15] [www.motonews.pl/autoblog/photos/2010/03/Citroen\\_DS3\\_YSL\\_11.jpg](http://www.motonews.pl/autoblog/photos/2010/03/Citroen_DS3_YSL_11.jpg) (dostęp: 28.03.2014).
- [16] [www.scdigest.com/assets/FirstThoughts/09-03-12.php](http://www.scdigest.com/assets/FirstThoughts/09-03-12.php) (dostęp: 28.03.2014).
- [17] [www.stefaniak.com](http://www.stefaniak.com) (dostęp: 30.03.2014).

### **PERFECT LOGISTICS. DIFFERENTIATION STRATEGY AS A WAY TO ACHIEVE COMPETITIVENESS IN THE TSL INDUSTRY**

#### Summary

The article presents one of the concepts of strategic management in the TSL (transport-spediton-logistics) industry – differentiation strategy. Examined are the strategy's assumptions, purpose and benefits and risks. Also presented were two ways which could help the company become unique – in two contexts: products and services. In both cases, mentioned were the solutions (products and services) available on the market. Also discussed is the concept of perfect order and perfect logistics in the context of the customer's requirements. The article presents how to transfer the differentiation strategy to the logistics area. This text includes a list of services which may be exceptional to a potential customer – from the viewpoint of management and the TSL area. Also mentioned is the possibility of implementation of the Mass Customization method and the bonus-malus system in the context of differentiation strategy.