

Maria Cieśla

Realizacja strategii różnicowania usług transportowych na przykładzie operatora logistycznego

JEL: O18 DOI: 10.24136/atest.2019.088

Data zgłoszenia: 15.12.2018 Data akceptacji: 08.02.2019

Celem niniejszego artykułu było przedstawienie przykładu analizy strategii różnicowania usług jednego z największych operatorów logistycznych funkcjonujących na rynku polskich poprzez dopasowanie elementów portfela usług do pozycji strategicznej w macierzy McKinseya. W opracowaniu przedstawiono najważniejsze cechy strategii opartej o różnicowanie cech produktu lub usługi. Następnie dokonano analizy rynku TSL w oparciu o ranking i wyniki z 2017 r. W kolejnej części dokonano analizy portfela usług największego operatora usług logistycznych. Dokonano także klasyfikacji usług według macierzy McKinseya poprzez ocenę atrakcyjności sektora i ocenę konkurencyjności usług analizowanego podmiotu, co dało możliwość ulokowania usług w polach strategii wzrostu i podtrzymania.

Słowa kluczowe: strategia różnicowania, usługi transportowe, usługi logistyczne, analiza portfela usług, macierz McKinseya.

Wstęp

Konkurowanie we współczesnym, zróżnicowanym produktowo i podmiotowo rynku usług jest bardzo trudne. Wynika to głównie z faktu, że spada siła nabywcza klientów, natomiast dynamicznie wzrastają ich potrzeby i wymagania co do jakości, terminowości i dostępności usług. Usługi logistyczne są tą grupą usług, które rozwijają się wyjątkowo dynamicznie, gdyż są podstawą wszelkiej wymiany towarowej oraz istotnie wpływają na funkcjonowanie przedsiębiorstw. Te czynniki powodują, iż podmioty działające w branży usług logistycznych muszą sprawnie reagować na impulsy płynące z rynku i oferować usługi odpowiadające zakresem i techniką wykonania najnowszym rozwiązaniom. Zaznaczyć należy także, że przedsiębiorstwa logistyczne nie konkurują już tylko zakresem świadczonych usług. Ich modele biznesowe oparte są na ścisłej współpracy z innymi uczestnikami rynku oraz dążeniu do kompleksowej i innowacyjnej obsługi zleceń klienta. Celem artykułu jest przedstawienie usług, składających się na kompleksową ofertę logistyczną wybranego operatora oraz wskazanie jej elementów innowacyjnych.

Istotnym czynnikiem określającym strategię marketingowe firm transportowych są nakłady inwestycyjne. Wszystkie elementy sytuacji rynkowej warunkują zakres planowanych inwestycji. Rozwój pozytywnych tendencji rynkowych silnie zachęca do inwestowania. Wysokie nakłady inwestycyjne na infrastrukturę transportu i zakupy taboru znajdują odzwierciedlenie w poszczególnych elementach strategii działania. Stąd niezwykle istotne jest wykrycie tych usług przedsiębiorstwa, które charakteryzują się dużą konkurencyjnością i atrakcyjnością w branży. Podstawowym problemem przedsiębiorstw transportowych funkcjonujących na rynkach narodowych i międzynarodowych jest wybór strategii uwzględniającej jednocześnie cele własne podmiotu oraz uwzględnienie barier i wynikających ze zmienności rynku TSL. Może one mieć zróżnicowany charakter ze względu na czynniki ekonomiczne, prawne, społeczne, technologiczne, kulturowe itp.

Wybór i wdrażanie przedstawionych strategii przedsiębiorstw jest uzasadnione zróżnicowanym charakterem rynku usług transportowych. Różny stopień jego nasycenia usługami transportowymi, mnogość segmentów, kanałów dystrybucji, zachowań i potrzeb konsumentów oraz dywersyfikacji usług. W celu zwiększenia popytu i atrakcyjności usług transportowo-logistycznych, w pełni potwierdza się celowość zastosowania odpowiednich strategii działania na dynamicznym, wielogłęziowym rynku transportowym.

Celem niniejszego artykułu było przedstawienie przykładu analizy strategii różnicowania usług jednego z największych operatorów logistycznych funkcjonujących na rynku polskich poprzez dopasowanie elementów portfela usług do pozycji strategicznej w macierzy McKinseya.

1. Istota strategii różnicowania

Strategia różnicowania polega na nadaniu usłudze transportowej cech szczególnych, dzięki którym nabywca będzie postrzegał ją jako coś wyjątkowego, atrakcyjnego. Polega także na zróżnicowanym podejściu i traktowaniu każdej z usług tak, aby nadal korzyści wynikające z usług oraz przewaga konkurencyjna dzięki jej świadczeniu była korzystna. Źródłami różnicowania mogą być:

- nowoczesne technologie poprawiające dotychczasowy standard wykonania usługi,
- wysoka jakość świadczonych usług,
- preferencje cenowe,
- wprowadzenie usług towarzyszących,
- zwiększenie dostępności do sieci dystrybucji usług,
- kompetentna obsługa pasażerów i ładunków.

Istotne jest jednak to, aby można było wyselekcjonować te usługi, dla których inwestycje kapitałowe przyniosą w przyszłości osiągnięcie korzyści ekonomicznych. Aby przedsiębiorstwo transportowe mogło skutecznie realizować strategię różnicowania, muszą zostać spełnione następujące warunki:

- wysoka efektywność działań marketingowych,
- innowacyjność firmy,
- systematyczna analiza działalności własnej i konkurencyjnej,
- doskonały wizerunek (image) firmy.

Spełnienie wymienionych warunków związane jest często z koniecznością ponoszenia wysokich kosztów dlatego szczegółowo należy wykonać analizę portfela usług podmiotu.

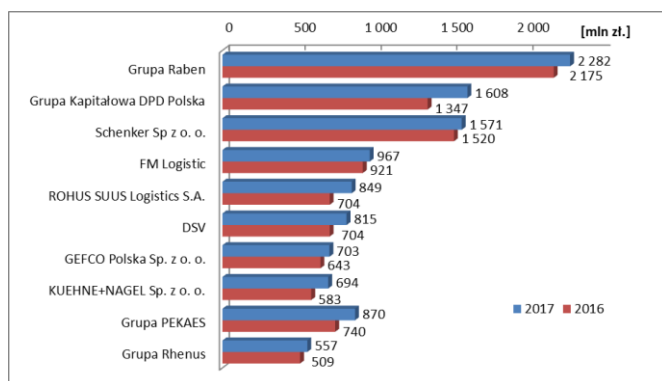
2. Analiza konkurencyjna branży TSL

Przedsiębiorstwa funkcjonujące w sektorze usług logistycznych są mocno zróżnicowane pod względem struktury, własności, wielkości jak i zakresu świadczonych usług. Na rynku usług logistycznych podobnie jak w każdym innym rynku występują uczestnicy, uszeregowani według pozycji konkurencyjnej. Różnorodność podmiotów funkcjonujących w strukturach rynku usług logistycznych wynika głównie z obranej specjalności usługowej, ale nie bez znaczenia jest również wielkość przedsiębiorstwa, która często jest wynikiem ilości i zakresu świadczonych usług. Obrana specjalność usługowa szereguje dane przedsiębiorstwo w strukturze całego rynku [9].

Podobnie jak cała gospodarka, branża logistyczna w latach 2016-2017 przeżywała okres wzrostu. Jak podaje GUS, w 2016 r. przychody ze sprzedaży usług we wszystkich jednostkach transportu ogółem dotyczących ładunków, pasażerów (z wyłączeniem usług pocztowych i kurierskich) wyniosły w cenach bieżących 206,6 mld zł. Przychody z przewozu ładunków kształtowały się na poziomie 106,7 mld zł, zaś z gospodarki magazynowej i działalności usługowej wspomagającej transport wyniosły 36,2 mld zł. W 2016 r. przychody z działalności pocztowej i kurierskiej, wg GUS wyniosły 6,5 mld zł, stąd wartość całego rynku logistycznego osiągnęła poziom 213,1 mld zł. Natomiast w 2017 r. polski rynek TSL przekroczył poziom 234 mld zł co stanowi aż 12% PKB [5].

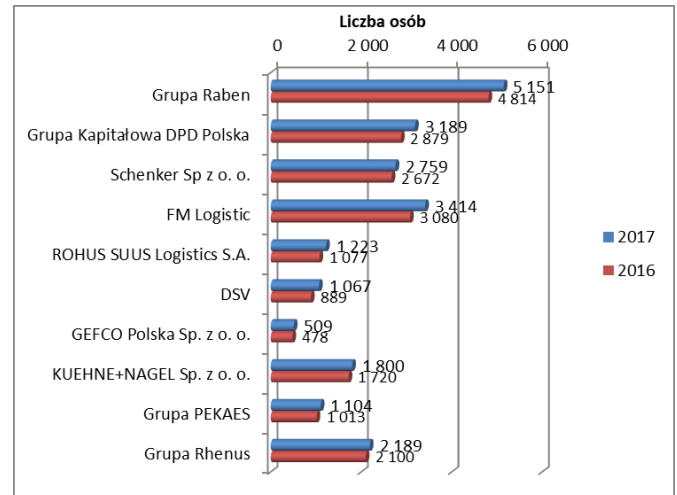
Obecnie obserwuje się wzrost znaczenia czynnika konkurencji w branży transportowej i obawa dotycząca płynności finansowych. Jeśli chodzi o postrzeganie koniunktury gospodarczej w 2017 r., branża transportowa nie wykazywała zbyt wysokiego optymizmu w porównaniu z pozostałymi. Koniunkturę oceniano na poziomie 2,7 w skali 5-stopniowej, przy czym najwyższy optymizm (3,9) reprezentowała branża związana z komunikacją i informacją. Pogorszeniu uległa dostępność pracowników o poszukiwanych kwalifikacjach, przy znacznym wzroście kosztów zatrudnienia. Najsilniejszy wpływ na postrzeganie koniunktury w gospodarce mają ceny towarów i sprzętu oraz materiałów, niezbędnych dla danej firmy, natomiast w branży – koszty zatrudnienia. W przypadku przyszłej koniunktury w gospodarce jako czynnik decydujący o możliwości rozwoju firmy wskazywany jest brak dostępu wykwalifikowanych pracowników [2].

Okolo 7,6% firm, które prowadzą działalność usługową w Polsce, to przedsiębiorstwa transportowe i zajmujące się gospodarką magazynową, co stanowi 74 tys. mikro oraz małych i średnich przedsiębiorstw [7]. Analiza tendencji zachodzących w branży TSL w oparciu o firmy notowane w najnowszym rankingu [1] pokazuje zachodzące na rynku pozytywne zmiany. Swoją udział w rankingu może zgłosić każda firma, która w poprzednim roku uzyskała przychód z działalności podstawowej TSL na poziomie co najmniej 2 mln złotych i stanowił on nie mniej niż 51% wartości przychodu ogółem. W rankingu wzięło udział 65 przedsiębiorstw. Sumaryczna wartość przychodów wszystkich firm notowanych w rankingu zbliżyła się do 22 mld zł. Tempo wzrostu firm, które znalazły się w rankingu, mierzone przychodami z działalności TSL były w 2017 r. ponad dwa razy wyższe niż tempo wzrostu PKB i wyniosło 13 % (w 2016 r. 11 %). Wśród dziesięciu firm, które uplasowały się na szczycie rankingu co do wielkości przychodów (rys. 1), tempo wzrostu przychodów było na poziomie 10,4 % (7,2 % w 2016 r.). Wśród firm w zasadzie tylko jedna reprezentowała w pełni kapitał polski i była zarządzana przez polskiego menedżera bez kontroli przez kapitał zachodni.



Rys. 1. Ranking przedsiębiorstw branży TSL według przychodu w 2016 i 2017 r.

Zatrudnienie w branży przedsiębiorstw TSL rosło o 9,3 proc. wolniej niż przychody (szybciej niż w 2016 r.). Należy jednak pamiętać, że bierze się pod uwagę pracowników zatrudnionych na umowę. Udział obcokrajowców (głównie Białorusinów i Ukraińców) w zatrudnieniu systematycznie rośnie, co stwarza dodatkowe wyzwania dla pracodawców. Poziom zatrudnienia osób przez przedsiębiorstwa o największym przychodzie przedstawiono na rys. 2.



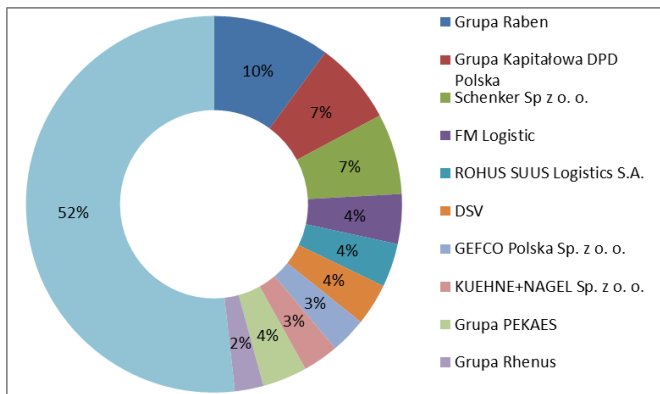
Rys. 2. Zatrudnienie w przedsiębiorstwach branży TSL w 2016 i 2017 r.

Analiza poszczególnych grup firm uwzględnionych w podrankingach opracowania [1] wskazuje na duże zróżnicowanie odnośnie podstawowych wskaźników finansowych, przedstawionych w tabeli x. Największy przyrost przychodu odnotowały przedsiębiorstwa deklarujące jako główną działalność transport drogowy. Porównywalny jest przyrost związany z zatrudnieniem. Największe różnice zauważalne są w zmianach w majątków trwałych netto firm oraz ich wydatkach na IT. Innymi czynnikami różnicującymi wskaźniki ekonomiczne były: kapitał firmy, zasięg geograficzny usług czy wielkość przedsiębiorstwa.

Tab. 1. Wskaźniki ekonomiczne grup przedsiębiorstw według zadeklarowanej działalności

Deklarowana główna działalność grupy	Roczny przyrost przychodów	Roczny przyrost zatrudnienia	Roczna zmiana majątku trwałego netto	Przyrost wydatków na IT
usługi logistyczne	10 %	8,6 %	+ 30 %	+ 2 %
spedycja	12 %	8 %	- 10 %	+ 50 %
spedycja drogową	13 %	7,7 %	+ 3,4 %	+ 74 %
spedycja morska	15 %	11 %	- 25 %	-
spedycja lotnicza	14 %	10 %	- 1 %	-
transport drogowy	16 %	10 %	+ 39 %	+ 0,06 %

Na podstawie wskazań przedstawionych w rankingu branży TSL [1] dokonano analizy udziału podmiotów w sektorze. Należy wziąć jednak pod uwagę, że w rankingu wzięło udział 65 przedsiębiorstw, które łącznie wygenerowały przychody w 2017 r. rzędu 22 636 101 373 zł, co stanowi 10,99% PKB z tytułu przychodów ze sprzedaży usług we wszystkich jednostkach transportu ogółem dotyczących ładunków i pasażerów. Procentowe udziały obliczone na podstawie analizowanej grupy przedsiębiorstw przedstawiono na rys. 3.



Rys. 3. Udziały w rynku branży TSL dziesięciu przedsiębiorstw o największym przychodzie w 2017 r.

Ankietowani oceniając największe szanse na najbliższe lata dla rynku TSL wymieniali: otwarcie się rynku wschodniego, zwiększenie eksportu z Polski, a tym samym również możliwości przewozów na zachód Europy. Rynekowi ma sprzyjać cyfryzacja, w tym także technologia łańcuchów blokowych oraz automatyzacji i robotyzacji oraz rozwój handlu internetowego. Wśród najistotniejszych zagrożeń powtarzały się kwestie związane z niestabilnością finansową rynków, brakiem kierowców oraz wykwalifikowanych pracowników, zagrożenia związane z regulacjami unijnymi oraz sytuacją polityczną. Jednak wśród respondentów szerzy się opinia kontynuacji pozytywnego trendu w polskiej gospodarce i Europie, co również wpłynie na dobrą kondycję branży TSL [1].

3. Wybór strategii usług logistycznych na przykładzie Grupy Raben

Grupa Raben jest obecna na rynku przewozów europejskich od ponad 87 lat oferując kompleksowe usługi logistyczne. Firmę tworzy zespół ponad 10 000 pracowników, który rocznie w całej Europie przewozi ponad 13 mln przesyłek. Działalność w Polsce rozpoczęła w 1991 r. w Baranowie pod Poznaniem. Poszczególne oddziały Grupy zlokalizowane są w 12 krajach Europy, na terenie: Czech, Estonii, Holandii, Niemiec, Litwy, Łotwy, Polski, Słowacji, Ukrainy, Węgier, Rumunii i Włoch. Polskie spółki Grupy Raben podlegają holenderskiej spółce matce – Raben Group N.V., która każdego roku wydaje skonsolidowany raport finansowy dla wszystkich firm wchodzących w jej skład.

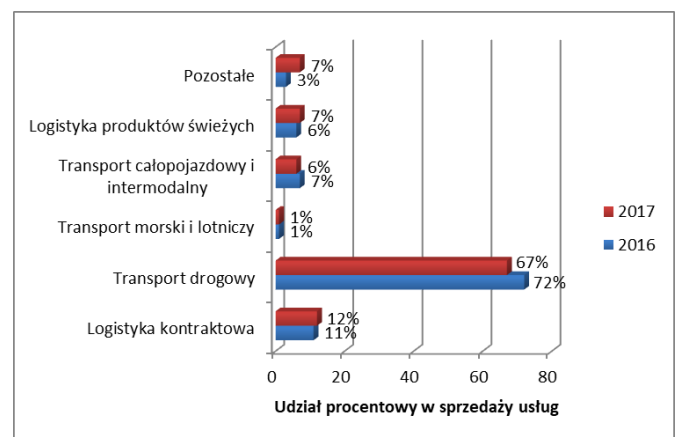
Obecnie w Polsce funkcjonują 53 oddziały w ramach Grupy Raben, obsługiwanych przez 5151 pracowników z 530000 m² powierzchni magazynowej. W zeszłym roku firma wygenerowała przychód w wysokości 2,28 mld zł, co stanowi aż 1,06% PKB Polski z tytułu usług transportowych. Flota pojazdów grupy to ponad 2000 środków transportu [4].

Przykład analizy portfela usług logistycznych dokonano w oparciu o najważniejsze usługi Grupy Raben przedstawione w raporcie społecznym, związanym z prowadzoną polityką CSR firmy. Przedsiębiorstwo obsługuje wiele gałęzi przemysłu, lecz koncentruje się głównie na następujących branżach: dóbr szybko rotujących, chemicznej, samochodowej, technologicznej, handlu detalicznym oraz elektronicznym. Wachlarz usług obejmuje usługi kompleksowe, ujęte w sześć najważniejszych grup usług [4]:

1) Logistyka kontraktowa - usługa łączona dotyczy szeregu operacji prowadzonych na powierzchni magazynowej, począwszy od wyładunku i dekonsolidacji, następnie kompletacji, zabezpieczeniu przesyłki oraz przygotowania do dystrybucji, a także usług dodatkowych takich, jak: etykietowanie, foliowanie, czy przygotowywanie zestawów promocyjnych. W ramach usługi realizowane są również procesy e-commerce.

- 2) Transport drogowy - obejmuje usługi transportu w zakresie ładunków częściowych oraz drobnicowych są zbudowane w oparciu o wieloletnie doświadczenie oraz rozbudowaną infrastrukturę własnych terminali zlokalizowanych w Polsce i Europie. Przedsiębiorstwo realizuje transport krajowy, międzynarodowy w Unii Europejskiej, ale także na Wschód, umożliwiając kompleksową obsługę celną oraz możliwości tymczasowego składowania towarów.
- 3) Fresh Logistics - to kompleksowe rozwiązania logistyczne dla produktów świeżych wymagających kontrolowanej temperatury od 0 do +2°C (Ultrafresh) i +2°C do +6°C w całym łańcuchu dostaw. Klienci mogą skorzystać z usług magazynowania, dystrybucji krajowej oraz transportu międzynarodowego – zarówno w transporcie drobnicowym jak i całopojazdowym.
- 4) Transport całopojazdowy (FTL) i intermodalny - obejmuje międzynarodowy i krajowy przewóz ładunków całopojazdowych (FTL) umożliwiający optymalizowanie kosztów dostaw homogenicznych ładunków bez konieczności przeładowywania produktów w zakresie transportu całopojazdowego. Z kolei usługi transportowe na bazie rozwiązań intermodalnych umożliwiają wykorzystanie zalet różnych środków transportu przy zastosowaniu pojedynczej jednostki ładunkowej (kontener/naczepa).
- 5) Transport morski i lotniczy - usługi w ramach transportu morskiego pozwalają na dostarczenie wybranych towarów na duże odległości. Przesyłki lotnicze natomiast dostarczane są do każdego miejsca na świecie poprzez czartery samolotów cargo, jak również transport przesyłek ponadgabarytowych.
- 6) Integrator procesów logistycznych - usługi te stanowią nowy wymiar logistyki w sytuacji gdy Grupa Raben przejmuje rolę integratora działań logistycznych w całym łańcuchu dostaw klienta od transportu surowców po finalną dystrybucję do odbiorców końcowych.

Udział poszczególnych usług w całkowitej sprzedaży Grupy Raben w latach 2016-2017 przedstawiono na rys. 4. Jak widać z rysunku, największy przychód przedsiębiorstwo osiąga ze sprzedaży usług transportu drogowego.



Rys. 4. Klasyfikacja metod analizy i planowania strategicznego

W następnym kroku dokonano analizy portfela usług przedsiębiorstwa zgodnie z metodą macierzy Mc Kinseya, pozwalającą na ukazanie atrakcyjności strategicznej usług. Konstrukcja macierzy Mc Kinseya opiera się na dwóch założeniach. Po pierwsze przedsiębiorstwo powinno działać w sektorach najbardziej atrakcyjnych, likwidować zaś produkty lub usługi z sektorów mniej atrakcyjnych. Po drugie, organizacja powinna się skupiać na inwestowaniu w produkty i usługi o mocnej pozycji konkurencyjnej, a wycofać się z tych, których pozycja konkurencyjna jest słaba.

Budowę macierzy Mc Kinseya, czyli dziewięciopolowej macierzy analizy portfela usług przedsiębiorstwa, zbudowano w oparciu o dwie zmienne. Pierwszą z nich jest atrakcyjność przemysłu analizowana w długim okresie czasu, którą opisano według następujących czynników:

- wzrost rynku,
- wielkość, potencjał rynku,
- ryzyko rynkowe,
- koszty wejścia na rynek,
- sytuacja konkurencyjna,
- elastyczność cenowa i dochodowa,
- częstotliwość zamówień,
- atrakcyjność inwestycyjna,
- technologie,
- atrakcyjność społeczna.

Drugą zmienną jest przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa, produktów lub usługi, która służy do pomiaru pozycji firmy w danej branży na podstawie kluczowych czynników sukcesu, które w analizie określono jako:

- relatywny udział w rynku,
- jakość usługi,
- pozycja techniczna i technologiczna,
- pracownicy,
- organizacja pracy,
- zaopatrzenie,
- zbyt,
- marketing-mix,
- wynik finansowy.

Wszystkie grupy portfela usług Grupy Raben zostały poddane ocenie pod względem atrakcyjności i pozycji konkurencyjnej usługi, a w analizie użyto następujących skrótów: logistyka kontraktowa (LK), transport drogowy (TD), Fresh Logistics (FL), transport całopojazdowy i intermodalny (FTL&TI), transport morski i lotniczy (TM&L), integrator procesów logistycznych (IPL). Jako skalę ocen przyjęto liczby z przedziału 1-5, gdzie 1 oznacza oddziaływanie słabe, a 5 – silne. Obliczenia wartości ważonej dokonano przez pomnożenie wagi i oceny.

W tabeli 2 przedstawiono analizę czynników atrakcyjności branży wraz z przypisanymi wagami poszczególnych czynników.

Tab. 2. Zestawienie ocen ważonych usług Grupy Raben według atrakcyjności branży

Czynnik	Waga	Ocena ważona usług strategicznych						
		LK	TD	FL	FTL&TI	TM&L	IPL	
Wzrost rynku	0,25	0,75	1,25	1,25	1,00	0,75	1,00	
Wielkość, potencjał rynku	0,10	0,40	0,50	0,30	0,40	0,30	0,50	
Ryzyko rynkowe	0,05	0,15	0,25	0,20	0,15	0,15	0,20	
Koszty wejścia na rynek	0,05	0,20	0,20	0,20	0,20	0,10	0,15	
Sytuacja konkurencyjna	0,10	0,40	0,40	0,40	0,40	0,30	0,50	
Elastyczność cenowa i dochodowa	0,05	0,15	0,20	0,15	0,15	0,10	0,20	
Częstotliwość zamówień	0,05	0,25	0,25	0,20	0,20	0,20	0,25	
Atrakcyjność inwestycyjna	0,15	0,60	0,75	0,45	0,75	0,45	0,75	
Technologie	0,10	0,40	0,50	0,30	0,40	0,30	0,40	
Atrakcyjność społeczna	0,10	0,30	0,40	0,50	0,40	0,20	0,40	
Suma	1	3,60	4,70	3,95	4,05	2,85	4,35	

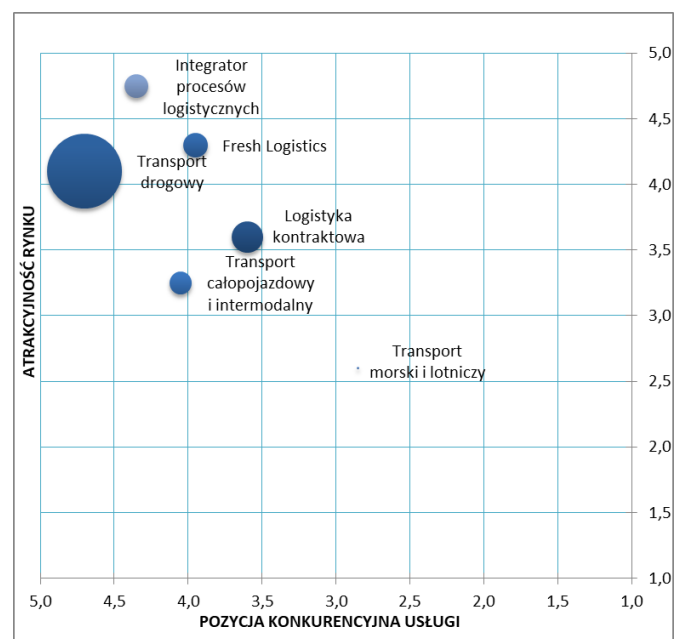
Jak widać z tabeli 2, najbardziej atrakcyjne z punktu widzenia branży są usługi transportu drogowego, a najmniej transportu morskiego i lotniczego. Zestawienie ocen ważonych parametrów pozycji konkurencyjnej usług strategicznych przedstawiono w tabeli 3.

W kolejnym kroku graficznie zinterpretowano wyniki analizy, tworząc macierz McKinseya, odzwierciedlającą atrakcyjność branży oraz pozycję konkurencyjną grupy usług przedsiębiorstwa Raben.

Tab. 3. Zestawienie ocen ważonych pozycji konkurencyjnej usług Grupy Raben

Czynnik	Waga	Ocena ważona usług strategicznych						
		LK	TD	FL	FTL&TI	TM&L	IPL	
Relatywny udział w rynku	0,25	0,75	1,00	1,25	0,75	0,50	1,25	
Jakość usługi	0,10	0,60	0,75	0,60	0,60	0,60	0,60	
Pozycja techniczna i technologiczna	0,05	0,60	0,60	0,60	0,45	0,45	0,75	
Pracownicy	0,05	0,20	0,20	0,20	0,15	0,15	0,25	
Organizacja pracy	0,10	0,40	0,40	0,40	0,40	0,20	0,50	
Zaopatrzenie	0,05	0,20	0,25	0,15	0,15	0,15	0,20	
Zbyt	0,05	0,30	0,30	0,40	0,30	0,20	0,50	
Marketing-mix	0,15	0,15	0,20	0,20	0,15	0,15	0,20	
Wynik finansowy	0,10	0,40	0,40	0,50	0,30	0,20	0,50	
Suma	1	3,60	4,10	4,30	3,25	2,60	4,75	

Jak widać na rys. 5, wielkość obszaru oddziaływania strategicznego danej usługi odnosi się jednocześnie do jej udziału w całkowitym przychodzie podmiotu w 2017 r.



Rys. 5. Pozycja konkurencyjna strategicznych usług Grupy Raben

Najwyżej ocenione w działalności przedsiębiorstwa są sektory atrakcyjne, w których jednocześnie przedsiębiorstwa zajmują mocną pozycję konkurencyjną, najniższą zaś sektory nieatrakcyjne, w których przedsiębiorstwo nie zajmuje uprzywilejowanej pozycji konkurencyjnej [3]. Dzięki określeniu portfela usług za pomocą macierzy MC Kinseya otrzymujemy wskazówki, w stosunku do których wyrobów przedsiębiorstwo powinno przyjąć strategię wzrostu, rozwoju czy ekspansji w stosunku do których strategię podtrzymywania i dofinansowywania, a w stosunku do których strategię wycofania z rynku.

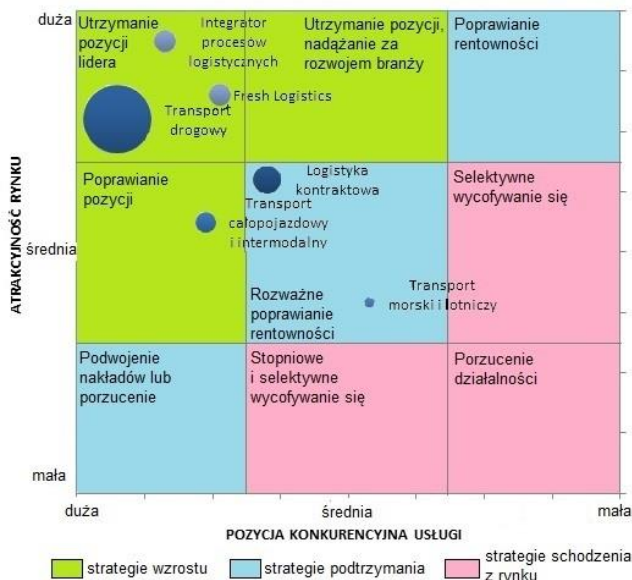
W tabeli 4 [6] przedstawiono strategię powstałą w wyniku analizy relacji silne – przeciętne – słabe strony usług przedsiębiorstwa, a duża (szansa), przeciętna i mała (zagrożenie) atrakcyjność branży.

Na rysunku 6 przedstawiono mapę strategicznych usług badanego podmiotu naniesioną na możliwe do realizacji strategię wzrostu, podtrzymania lub wycofania się z rynku.

Analiza portfela usług analizowanego operatora logistycznego potwierdza podjęte działania podmiotu w zakresie stosowania strategii różnicowania, czyli podejmowania różnych działań związanych z rozwojem oraz podtrzymaniem pozycji konkurencyjnej grupy usług.

Tab. 4. Strategie McKinseya

		Pozycja konkurencyjna firmy		
		mała	średnia	duża
Atrakcyjność rynku	Selektywne działania zmierzające do poprawienia sytuacji na rynku 1. skoncentrować się na wykorzystaniu posiadanych zasobów 2. wycofać się jeżeli sprzedaż zmniejsza się 3. pokonywać słabości	Inwestycja dla poprawienia pozycji na rynku 1. atakować pozycje dotychczasowych liderów 2. maksymalnie wykorzystać posiadane zasoby 3. skupić się na wzmocnieniu słabych stron	Pozycja ochronna 1. inwestować w celu osiągnięcia maksymalnej dynamiki sprzedaży 2. skoncentrować wysiłki na wykorzystaniu posiadanych atutów	
	Ograniczona ekspansji lub szybki zysk 1. poszukiwać dróg do ekspansji bez dużego ryzyka 2. minimalizować inwestycje 3. racjonalizować działalność	Selektywność / skupienie się na przychodach 1. skoncentrować inwestycje na najbardziej zyskowych segmentach oraz na tych najmniej ryzykownych 2. bronić istniejącego programu 3. zachować pozycję ochronną wobec konkurencji	Selektywne działania zmierzające do poprawienia pozycji na rynku 1. inwestować w najatrakcyjniejsze segmenty rynku 2. rozwijać zdolność przeciwstawiania się konkurencji 3. zwiększać zyskowość poprzez zwiększenie wydajności produkcji	
	Dezinwestycje 1. sprzedawać do momentu opłacalności 2. ograniczać koszty zmienne 3. unikać zbędnych inwestycji	Koncentracja na przychodach 1. bronić silnych pozycji na najbardziej zyskowych segmentach rynku 2. doskonalić linię produkcyjną 3. minimalizować inwestycje	Ochrona 1. skupić się na bieżących przychodach 2. bronić przewagi konkurencyjnej 3. skupić się na najbardziej atrakcyjnych segmentach	



Rys. 6. Mapa usług Grupy Raben w macierzy strategii wzrostu, podtrzymania i schodzenia z rynku

Jak widać z rys. 6 aż trzy grupy usług znajdują się w polu strategii utrzymania pozycji lidera. Usługa integratora usług logistycznych jest jedną z najbardziej kompleksowych usług, stanowiącą nowy wymiar logistyki i jest jednym z najważniejszych elementów wyróżniających Raben. Co ciekawe, w grupie tej znalazły się też usługi, z których Grupa Raben odnotowuje największy przychód (usługi transportu drogowego), ale także te, z których przychód stanowi 7% przychodu, czyli kompleksowe rozwiązania logistyczne

dla produktów świeżych wymagających kontrolowanej temperatury od 0 do +2°C (Ultrafresh) i +2°C do +6°C. Fresh Logistics Polska zostało założone w 2002 roku i posiada obecnie sieć 8 oddziałów mieszczących się na terytorium Polski. Centra dystrybucyjne znajdują się w: Gądkach, Gliwicach, Grodzisku Mazowieckim, Straszynie, Szczecinie, Wrocławiu, Lublinie i Łomży. Zatrudnia obecnie ponad 650 pracowników. Różnicowanie usługi w zakresie tej usługi umożliwi oferowanie szerokiego wachlarza usług, bo firma posiada około 42 000 metrów kwadratowych powierzchni magazynowej z kontrolowaną temperaturą oraz dysponuje flotą ponad 550 środków transportu o pojemności od 4 do 33 palet. Usługi transportu całopojazdowego i intermodalnego znalazły się w pozycji strategii poprawiania pozycji. Sugestie związane z tą grupą związane są ze średnią atrakcyjnością branży w tym zakresie. Najczęściej zaleca się: inwestowania w atrakcyjne segmenty rynku, wykorzystywanie silnych stron, przedsiębiorstwa w realizacji usług, ale także identyfikowanie słabości, poprawianie pozycji (wzmacnianie rentowności) poprzez wzrost wydajności. Strategie wzrostu są charakterystyczne dla silnych i umiarkowanie silnych strategicznych usług działających w bardzo atrakcyjnym sektorze, albo dla usług o umiarkowanej sile konkurencyjnej działających w atrakcyjnym sektorze [8]. Towarzyszy im zwykle ryzyko, a ich celem jest utrzymanie lub wzmocnienie aktualnej pozycji konkurencyjnej poprzez zaangażowanie znacznych zasobów. Inwestycje w nowe rozwiązania mają na celu utrzymanie pozycji lidera usług.

Strategie podtrzymania charakterystyczne są dla usług o niższej sile konkurencyjnej działających w atrakcyjnym sektorze (strategia ofensywna, która wymaga znacznych nakładów w celu poprawy pozycji konkurencyjnej), dla usług strategicznych o umiarkowanej sile konkurencyjnej działających w średnio atrakcyjnym sektorze (strategia przejściowa, wymagająca działań usprawniających mających na celu maksymalizację zysku w krótkim okresie) oraz dla usług o wysokiej sile konkurencyjnej działających w mało atrakcyjnym sektorze (strategia defensywna, której celem jest jak najdłuższe utrzymanie pozycji rynkowej w celu maksymalizacji zysku) [10]. Usługi logistyki kontraktowej oraz transportu morskiego i lotniczego znalazły się w grupie strategii podtrzymania, dla których zaleca się rozważne poprawianie rentowności. Zaleca się tu przede wszystkim selektywną analizę opcji: wysokiej specjalizacji usług, selektywnych inwestycji, segmentacji rynku oraz rozważne poprawianie rentowności.

Analiza portfela usług Grupy Raben nie wskazała żadnej grupy usług o niskiej sile konkurencyjnej działających w mało i umiarkowanie atrakcyjnym sektorze oraz dla usług o średniej sile konkurencyjnej działających w mało atrakcyjnym sektorze, które zakwalifikowane byłyby do strategii wycofywania się z rynku

Podsumowanie

Nawet takie duże podmioty działające na rynku usług TSL, jak Grupa Raben będące jednym z liderów w branży TSL w Polsce muszą dbać o bieżącą analizę sytuacji przedsiębiorstwa. Obecnie przedsiębiorstwa transportowe i logistyczne zyskują największy udział w rynku, jednak działając w tak burzliwym otoczeniu sytuacja ta bardzo szybko może ulec zmianie. Dlatego tak ważne jest opieranie się na możliwościach analitycznych związanych z opracowaniem strategii odpowiednich do warunków otoczenia. Dokonana analiza branży oparta o ranking 65 podmiotów wykazała, że Grupa Raben generuje ok 10% rocznego przychodu ze sprzedaży usług TSL analizowanych podmiotów. Tak duży udział w rynku wynika także w przedsiębiorstwie ze stosowania strategii różnicowania usług, dzięki czemu stają się one unikatowe.

Na podstawie rocznego raportu przedsiębiorstwa w zakresie CSR wytypowano sześć grup usług, które poddano analizie zgodnie

z metodologią tworzenia macierzy Mc Kinseya. Wytypowane trzy usługi charakteryzujące się największą atrakcyjnością branży i największą konkurencyjnością usługi: przewozy drogowe, rozwiązania logistyczne dla produktów świeżych wymagających kontrolowanej temperatury od 0 do +2°C (Ultrafresh) i +2°C do +6°C oraz usługi integracji w całym łańcuchu dostaw. Trzy wymienione usługi mieszczą się w strategiach wzrostu, dla których przedsiębiorstwo powinno dołożyć wszelkich starań w zakresie, reklamy, inwestycji i rozwoju, aby pozostać w przyszłości w polu pozycji lidera. Usługi transport całopojazdowego i intermodalnego także zakwalifikowano do strategii wzrostu, jednak sugerowana dla tych usług jest koncepcja poprawy pozycji w sektorze poprzez poszukiwanie dróg do ekspansji bez dużego ryzyka, minimalizowania inwestycji czy racjonalizowania działalności. Dwie usługi analizowanego przedsiębiorstwa: logistyka kontraktowa oraz usługi transportu morskiego i lotniczego zakwalifikowano do strategii podtrzymania, gdzie proponuje się zachować pozycję ochronną wobec konkurencji. Takie zróżnicowanie podejście do strategicznych usług tak dużego podmiotu powinny w przyszłości utrzymać wysoką pozycję konkurencyjną analizowanego podmiotu w branży.

Bibliografia:

1. Brdulak H.: 23.Edycja rankingu firm TSL, Dziennik Gazeta Prawna, 20 czerwca 2018 nr 118 (4768).
2. Fechner I., Szyszka G. (red.): Logistyka w Polsce. Raport 2017, Biblioteka Logistyka, Poznań 2018.
3. Gierszewska G., Romanowska M.: Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
4. Grupa Raben, Raport Społeczny „Droga do odpowiedzialności” 2017, <https://csr.raben-group.com>.
5. GUS. Transport wyniki działalności w 2017 r.
6. Kotler P., Keller K. L.: Marketing, Wydawnictwo Rebis, 2018.
7. PARP. Raport o stanie małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce - 2017.
8. Stabryła A.: Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa 2005
9. Wiktorowska-Jasik A. (2013). Kompleksowość i innowacyjność oferty usługowej operatora logistycznego. Logistyka, 6/2013, s. 1039-1047.
10. Zakrzewska – Bielawska A.: Macierz McKinseya, [w:] K. Szymańska (red.), Kompendium metod i technik zarządzania. Teoria i ćwiczenia, Oficyna Wolters Kulwer, Warszawa 2015, s. 178-186.

Implementation of the differentiation strategy for transport services on the example of a logistics service provider

The purpose of this article was to provide an example of an analysis of the strategy for diversifying services of one of the largest logistics operators operating on the Polish market by matching elements of the service portfolio to a strategic position in the McKinsey matrix. The paper presents the most important features of a strategy based on differentiating product or service features. Then, the transport, forwarding and logistics market was analyzed based on the ranking and results from 2017. In the next part, the portfolio of services of the largest logistics service operator was analyzed. The services were also classified according to the McKinsey matrix by assessing the attractiveness of the sector and assessing the competitiveness of the services of the analyzed entity, which gave the opportunity to locate services in the fields of growth and support strategy.

Keywords: differentiation strategy, transport services, logistics services, service portfolio analysis, McKinsey matrix.

Autor:

dr inż. **Maria Cieśla** – Politechnika Śląska, Wydział Transportu, e-mail: Maria.Ciesla@polsl.pl