

Monika Pachniak-Radzińska

Marketing w międzynarodowym przedsiębiorstwie logistycznym - wybrane zagadnienia

International Journal of Management and Economics 19, 103-112

2006

Artykuł został zdigitalizowany i opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Marketing w międzynarodowym przedsiębiorstwie logistycznym – wybrane zagadnienia

Wstęp

Konsekwencją postępującej globalizacji rynków międzynarodowych są zmiany na rynku transportowo-spedycyjno-logistycznym (TSL). Otoczenie, w którym funkcjonują przedsiębiorstwa, staje się coraz bardziej złożone i coraz mniej przewidywalne. Zmieniają się potrzeby klientów wynikające z otwierania się nowych rynków, rozwoju ich branż, skracania cyklu życia produktów, tworzenia nowych kanałów sprzedaży. Zmiany przepisów wywołują konieczność dostosowania do nowych regulacji prawnych. Postępujące procesy konsolidacyjne intensyfikują konkurencję. Na rynku TSL mamy do czynienia w ciągu ostatnich kilkunastu miesięcy z kolejną falą fuzji i przejęć (UPS i Stolica, Raben i CJ International, DHL i Exel), które w relatywnie krótkim czasie mogą zmienić strukturę branży. Stopniowej koncentracji kapitału towarzyszy ujednocianie standardów. Zwłaszcza na krajowym rynku widoczny jest proces wyrównywania poziomu jakości usług oferowanych przez największe firmy TSL. Nie wystarczy dostarczyć towar „na czas, na miejsce, na pewno”, aby pozyskać lojalnego klienta. Rośnie popyt na indywidualne rozwiązania logistyczne. Sprzedaż usług niesie ze sobą dodatkowe wyzwania dla tworzących programy marketingowe w firmach TSL ze względu na swe specyficzne cechy¹, czyli niematerialność, nierozłączność, różnorodność i brak możliwości przechowywania. Ponadto usługi TSL mają relatywnie duży udział w kosztach operacyjnych klientów. Same koszty dystrybucji w przemyśle europejskim i amerykańskim stanowią od 5 do 10% przychodów ze sprzedaży². Z tego względu ten obszar jest szczególnie eksplorowany, zwłaszcza w przypadku strategii cięcia kosztów. Wszystkie te czynniki powodują znaczny wzrost ryzyka związanego z formułowaniem strategii firm TSL.

Jak w warunkach rosnącej niepewności operator logistyczny może zmniejszyć ryzyko nietrafnych decyzji? W jaki sposób może skutecznie zarządzać w warunkach nieustannych zmian otoczenia? Odpowiedzi na powyższe pytania należy poszukiwać, zaczynając od właściwej diagnozy stanu obecnego oraz identyfikacji przyszłych preferencji i oczekiwań klientów.

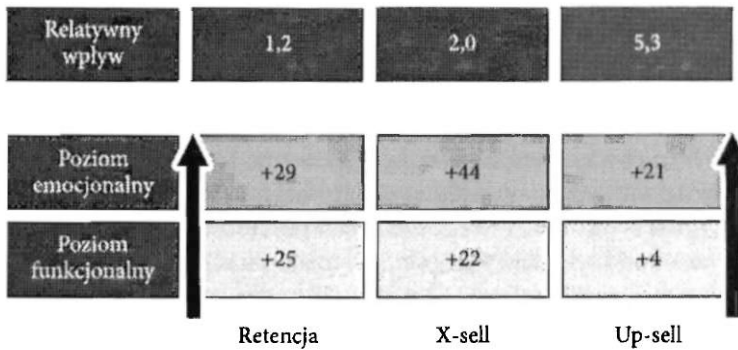
Budowanie relacji z klientami

Schenker jest jednym z największych operatorów logistycznych o światowym zasięgu. Firma oferuje zarządzanie globalnym łańcuchem dostaw i kompleksowy zakres usług, opierając się na transporcie lądowym, morskim i lotniczym. W 2004 r. Schenker połączył się ze Spedpolem, liderem na krajowym rynku *flow logistics*. Po fuzji firma zatrudnia w Polsce ok. 1300 osób, a jej obroty w ubiegłym roku wyniosły ponad 700 mln zł. Biorąc pod uwagę opublikowany w „Rzeczpospolitej”³ ranking firm TSL podsumowujący rok 2004 w tej branży, Schenker należy do wiodących na rynku polskim operatorów pod względem przychodów z działalności podstawowej, zakresu świadczonych usług i wielkości zysku brutto.

Celem strategicznym Schenkera jest tworzenie i wzrost wartości firmy. Aby to było możliwe, wszystkie procesy w firmie muszą być zorientowane na zapewnienie satysfakcji i dostarczenie wartości klientom. Schenker kładzie nacisk na utrzymanie istniejących klientów nie tylko ze względu na znaną prawidłowość, że pozyskanie nowego klienta wymaga wyższych kosztów marketingowych niż utrzymanie istniejącego, ale także dlatego, że istnieją duże rezerwy w wykorzystaniu potencjału aktualnych klientów, którzy rzadko decydują się na wyłączną współpracę z jednym operatorem. Z reguły klienci dywersyfikują ryzyko i często współpracują z kilkoma firmami TSL (nawet czterema lub pięcioma), uwzględniając również różnice w jakości oferowanego przez nich serwisu.

Czy budowanie trwałych, rentownych relacji z klientami zgodnie z zasadami marketingu partnerskiego prowadzi do wzrostu wartości przedsiębiorstwa? Z przeprowadzonych przez Research International w 2004 r. badań nt. wpływu związków funkcjonalnych i emocjonalnych na budowanie zyskowych relacji między firmą i jej klientami wynika, że na tak zadane pytanie można odpowiedzieć twierdząco. Wspomniane badania objęły 10 000 respondentów z USA, Wielkiej Brytanii oraz Francji i dotyczyły sześciu branż – telekomunikacji, bankowości, linii lotniczych, usług *on-line*, przemysłu samochodowego i handlu detalicznego.

Wyniki badań pokazują, że przy zaspokojeniu potrzeb funkcjonalnych zbudowanie trwałych, opartych na zaufaniu, unikalnych związków emocjonalnych między firmą i jej klientami wpływa pozytywnie na ich utrzymanie i zwiększenie wykorzystania ich potencjału (*up-selling* i *cross-selling*). Przy czym w miarę przechodzenia od poziomu funkcjonalnego do coraz większego emocjonalnego zaangażowania klientów, widoczny jest istotny wzrost ich skłonności nie tylko do powtarzania zakupu, ale także do zwiększenia ilości zakupów tego samego produktu/usługi (ponad pięciokrotny w stosunku do związków tylko na poziomie funkcjonalnym) oraz do zakupu innych produktów/usług tej samej firmy (dwukrotny wzrost). Opisane zależności pokazuje rysunek 1.



Rys.1. Wpływ doskonalenia relacji z klientem na zwiększenie wartości

Źródło: R. Sant, S. Roy, The True Romance Issue, Research International.

Badania marketingowe w praktyce Schenker

Zakres badań. Jack Welch stwierdził, że „nader często zmierzyszy wszystko, nie rozumiemy niczego. W biznesie należy mierzyć trzy najważniejsze elementy: zadowolenie klientów, zadowolenie pracowników i płynność finansową⁴. W Schenkerze koncentrujemy się na badaniach satysfakcji klientów, które prowadzimy od 1995 r. Cele szczegółowe badania obejmują ogólne zadowolenie klientów z usług Schenker, ocenę warunków współpracy operacyjnej i finansowej, ocenę jakości świadczonych usług, mocne i słabe strony firmy, oczekiwania klientów w stosunku do firm TSL w ciągu najbliższych lat oraz wielowymiarowe porównanie z konkurencją (np. mapy wizerunkowe).

Po kilku latach zakres badań został rozszerzony o satysfakcję pracowników. W rocznych badaniach pracownicy oceniają warunki pracy (np. poziom stresu, samodzielność, możliwość wykonywania różnorodnych zadań, bezpieczeństwo), system wynagrodzeń (np. jasność zasad premiowania, sprawiedliwość), współpracę wewnątrz zespołu oraz pomiędzy zespołami i oddziałami (np. atmosfera, dzielenie się wiedzą, jakość otrzymywanych informacji, szybkość reakcji), rozwój zawodowy (np. możliwość szkoleń, dofinansowywanie nauki języka angielskiego) i wizerunek firmy.

Dwa lata temu doszliśmy do wniosku, że brakuje nam wiedzy na temat istotnego ogniwa wpływającego na jakość naszych usług i postrzeganie firmy przez klientów. W 2003 r. po raz pierwszy badaniami objęliśmy najważniejszą grupę naszych dostawców, czyli kierowców. Zakres badań był w dużej mierze analogiczny do badań pracowników.

Od kilku lat powtarzamy badania, których celem jest ocena kontaktu telefonicznego z firmą z punktu widzenia klienta, czyli m.in. odpowiedź na pytania, czy można bez problemu dodzwonić się do firmy, jak szybko telefony są odbierane, czy zachowane są obowiązujące w firmie standardy prowadzenia rozmowy i czy pracownicy są uprzejmi i życzliwie nastawieni do klienta.

Badania są prowadzone przez renomowane firmy badawcze przy ścisłej współpracy z Schenkerem. Z wieloletnich doświadczeń współpracy z różnymi firmami wynika, że dobry projekt badawczy może powstać tylko przy dużym zaangażowaniu zamawiającego w opracowanie koncepcji badania i pracę nad kwestionariuszem. Profesjonalni badacze rynku dbają o poprawność metodologiczną (np. wielkość i metodę doboru próby, metodologię i częstotliwość wywiadów, układ pytań i skal) natomiast Schenker daje *know-how* na temat rynku TSL i wiedzę na temat procesów operacyjnych oraz definiuje grupy docelowe, określa elementy jakości, wskazuje szczegółowe tematy do eksploracji oraz sposób raportowania.

Metodologia badań satysfakcji klientów. W zrealizowanych do tej pory badaniach stosowane były różne metody badań jako wypadkowa celów badania i kosztów zaplanowanych w budżecie. Największy projekt badawczy Schenkera jest związany z badaniami satysfakcji i lojalności klientów. Do badania satysfakcji klientów od kilku lat stosujemy metodę TRI*M, jedną z najczęściej stosowanych na świecie metod badania satysfakcji interesariuszy wykorzystywaną do systemowego zarządzania grupami wpływów. Ta sama metodologia jest przez nas stosowana do badania satysfakcji pracowników i dostawców, co umożliwia nam porównania badanych grup. TRI*M pozwala na ocenę poziomu utrzymania klientów, zaangażowania pracowników, zaufania udziałowców, reputacji firmy, ocenę kadry zarządzającej. Właścicielem TRI*M jest obecnie globalna firma badawcza TNS (numer jeden na rynku USA), która w 2003 r. połączyła się z NFO WorldGroup. W ramach tej metodologii uzyskujemy cztery rodzaje analiz: TRI*M Index (TI), TRI*M Typology, TRI*M Grid i TRI*M Competitive analysis.

TRI*M Index to jednolicebowa miara utrzymania klienta. Do jej obliczenia wystarczą odpowiedzi na cztery standardowe pytania, uwzględniające zarówno aspekty racjonalne, emocjonalne, intencjonalne, jak i postrzegane przez klientów bariery zmiany firmy:

- 1) ogólna ocena satysfakcji, czyli ocena rezultatów działania firmy,
- 2) gotowość klienta do rekomendowania firmy,
- 3) prawdopodobieństwo ponowienia zakupu wskazujące na siłę relacji,
- 4) ocena przewagi nad konkurencją.

Należy podkreślić, że TRI*M Index daje możliwość porównań między firmą i jej konkurentami, między poszczególnymi oddziałami firmy, między różnymi segmentami klientów, dla wielu branż możliwy jest benchmark do średnich branżowych, a przy powtarzalności badań możemy obserwować zmienność badanych aspektów w czasie.

Typologia TRI*M uwzględnia dwa wymiary: satysfakcję i lojalność klientów. Opiera się na teorii Thomasa O. Jonesa i W. Earl Sasser⁵, że nie każdy zadowolony klient jest lojalny i odwrotnie, nie każdy niezadowolony odchodzi. Z tego punktu widzenia wyodrębnić możemy klientów najbardziej pożądaných, czyli zadowolonych i lojalnych wobec firmy tzw. Apostołów (*Apostels*), zadowolonych i nielojalnych, czyli grupę Chciwców (*Mercenaries*), niezadowolonych i lojalnych, którzy są określanymi mianem Zakładników (*Hostages*). Ostatnią grupę stanowią niezadowoleni i nielojalni zwani Terrorystami (*Terrorist*). Jeśli znamy typologię TRI*M klientów możemy obliczyć współczynnik odporności rynku

(*market resistance ratio*), który powstaje z porównania siły negatywnego oddziaływania na rynku Terrorystów w stosunku do pozytywnego oddziaływania Apostołów. Według nieistniejącego już Instytutu CASE (Consumer Attitudes and Social Enquiry) współczynnik odporności rynku dla firm będących liderami w zakresie utrzymania klientów wynosi poniżej 0,5, natomiast benchmark dla całej gospodarki wynosi 1,5.

Z kolei TRI*M Grid dostarcza informacji o tym, jaka jest ocena badanego elementu jakości, czyli pozwala na wskazanie mocnych i słabych stron firmy, pokazuje, jaka jest jego ważność deklarowana przez klienta oraz jaki jest wpływ tego aspektu na utrzymanie klienta. Zaletą takiego podejścia jest jednoczesne określenie priorytetów działania. Największy wpływ na utrzymanie klientów mają te elementy jakości, które są położone w obszarze Motywatorów (*Motivators*) gdzie zarówno deklarowana ważność, jak i wpływ na utrzymanie klienta są wysokie. Dlatego w pierwszym rzędzie należy skoncentrować się na poprawie tych elementów jakości, które znajdują się w obszarze Motywatorów, zwłaszcza jeśli są oceniane przez klientów poniżej średniej lub gorzej niż u konkurentów. W drugim etapie należy poświęcić uwagę elementom jakości, które znalazły się w obszarze Ukrytych możliwości (*Hidden Opportunities*), ponieważ ich wpływ na utrzymanie klientów jest wysoki, mimo że klienci nie zdają sobie z tego sprawy. Jeśli deklarowana przez klienta ważność czynnika jest wysoka, ale ma on niewielki wpływ na utrzymanie klienta, to znaczy, że znajduje się w ćwiartce macierzy zwanej Elementy kosmetyczne (*Hygienics*) i w rzeczywistości nie ma istotnego znaczenia dla dokonywanych przez klienta wyborów.

W sytuacji gdy zarówno deklarowana istotność, jak i wpływ na utrzymanie są niewielkie, mamy do czynienia z obszarem Możliwego potencjału/Możliwych oszczędności (*Potentials?/Savers?*). Elementy jakości, które znalazły się w tym obszarze, nie mają istotnego znaczenia z punktu widzenia klienta. Dlatego mogą być źródłem oszczędności bez ryzyka obniżenia poziomu satysfakcji klientów.

Analiza porównawcza konkurencji daje czytelną informację, które z badanych aspektów jakościowych klienci ocenili lepiej, a które gorzej lub na takim samym poziomie jak u konkurencji. W połączeniu z informacją o istotności ocenianych aspektów dla utrzymania klienta jesteśmy w stanie ustalić priorytety w podejmowanych działaniach, opierając się na wiarygodnych przesłankach.

Badania jakościowe w Schenkerze. Należy zwrócić uwagę na fakt, że analizy do typu Grid otrzymamy tylko odnośnie do tych procesów i związanych z nimi czynników jakościowych, które zostaną zawarte w kwestionariuszu. Innymi słowy, badanie nie ujawni nam niezdefiniowanych wcześniej a istotnych dla przywiązania klienta aspektów. Można to uznać za pewną słabość prezentowanej metodologii. Żeby zmniejszyć ryzyko związane z niewłaściwym doбором czynników jakościowych, badania wg TRI*M poprzedzamy w Schenkerze badaniami jakościowymi.

Pierwszy etap obejmuje warsztat z pracownikami z różnych działów i oddziałów firmy. Moderatorem warsztatu jest kierownik projektu ze strony firmy badawczej, który dba, aby nastąpiła pogłębiona wymiana doświadczeń pracowników mających bezpośredni kontakt z klientem. Zazwyczaj są to pracownicy działu obsługi klienta,

handlowcy, szefowie działów handlowych i dyrektorzy oddziałów. Na tej podstawie powstaje scenariusz pogłębionych wywiadów grupowych (FDI), które stanowią drugi etap projektu. FDI są prowadzone zarówno z klientami Schenkera, jak i klientami konkurencji, tak aby zyskać możliwie szerokie spektrum opinii na badane kwestie. Z naszych doświadczeń wynika, że lepszym rozwiązaniem są oddzielne fokusy dla klientów Schenkera i konkurencji. Zgromadzenie w jednym miejscu o określonej godzinie decydentów odpowiedzialnych za strategię firmy nie jest proste. Niestety, często zdarza się, że nawet osoby, które potwierdziły swój udział w fokusie nie pojawiają się lub delegują inną osobę. Dlatego zwykle zaprasza się dwie – trzy osoby więcej niż pożądana wielkość grupy fokusowej (7–8 osób). Wyniki warsztatów z pracownikami i grupowych wywiadów pogłębionych z klientami są wykorzystane przy tworzeniu kwestionariusza do badań ilościowych, które stanowią trzeci etap projektu.

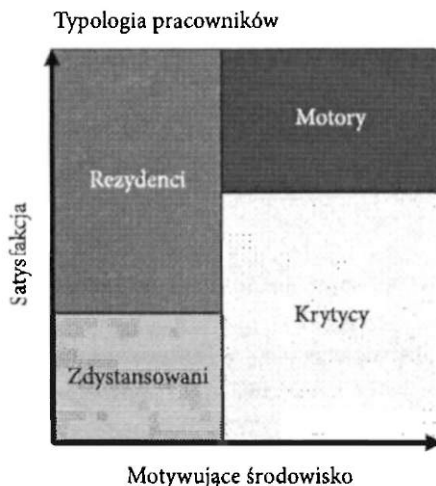
Opracowanie takiego kwestionariusza jest najbardziej – przynajmniej z punktu widzenia zamawiającego – czasochłonnym etapem badania i może przeciągnąć się nawet do kilku tygodni. W zależności od celu i zakresu badania ilościowego jest ono przeprowadzane albo metodą wywiadów telefonicznych (CATI) albo wywiadów bezpośrednich pogłębionych (IDI). Istotnym ograniczeniem dla badań telefonicznych jest czas trwania wywiadu, który w zasadzie nie powinien przekraczać 15–20 min. Przy wywiadach *face to face* czas wywiadu waha się od ok. 40 min. do ponad godziny – w zależności od respondenta i jego skłonności do prezentowania swoich opinii.

Po badaniach ilościowych powstają raporty, które oprócz podsumowania wyników na poziomie firmy i każdego oddziału, zawierają także rekomendacje firmy badawczej co do pożądanых działań w przyszłości. Komunikowanie wyników badań w ramach firmy wymaga dużej staranności, gdyż od zrozumienia i zaakceptowania przez kadrę zarządzającą tych wyników zależy ich wykorzystanie w praktyce. Jednym ze sposobów pozyskiwania zaangażowania kadry kierowniczej są prezentacje raportów dla zarządu i kierownictwa różnego szczebla, przeprowadzane po zakończeniu badania przez profesjonalnych badaczy. Ma znaczenie także bezpośredni udział pracowników w badaniach jakościowych, np. przez warsztaty poprzedzające badania ilościowe lub konsultowanie kwestionariusza. Generalnie, im więcej osób ma możliwość uczestniczenia w przygotowaniu badania a potem w prezentacjach i dyskusjach nad wynikami raportów, tym większa szansa na efektywne wykorzystanie rezultatów badań. Dbamy o reprezentatywność wyników dla każdego oddziału, dlatego mogą być one wykorzystane do podejmowania decyzji zarządczych bezpośrednio na tym poziomie. Ponieważ oddziałów jest 17 i dla każdego z nich musimy przebadać odpowiednią liczbę klientów, to z punktu widzenia całej firmy próba w zasadzie wyczerpuje interesującą nas populację. Oczywiście zdarzają się odmowy udziału w badaniach IDI, ale jest ich relatywnie niewiele. Z reguły im wyżej miejsce potencjalnego respondenta w hierarchii służbowej, tym trudniej do niego dotrzeć. Generalnie firmy badawcze podkreślają, że klienci Schenkera są zainteresowani udziałem w badaniu i dzieleniem się swoimi opiniami. W trakcie pracy nad koncepcją badania satysfakcji klientów pojawiło się pytanie, z kim właściwie wywiad powinien być przeprowadzony: czy z osobą

bezpośrednio współpracującą na co dzień z operatorem logistycznym (np. kierownik lub specjalista ds. logistyki), czy z decydentem wyższego szczebla (np. prezes lub dyrektor logistyki). W jednym z przeprowadzonych badań satysfakcji klientów zdecydowaliśmy się na zrobienie podwójnych wywiadów w firmach klientów, tzn. w każdej firmie ten sam zestaw pytań był zadany zarówno pracownikowi operacyjnemu jak i decydentowi. Okazało się, że nie było istotnych różnic w postrzeganiu Schenker'a i rynku TSL między respondentami w zależności od zajmowanych przez nich stanowisk.

Opisany wyżej projekt badawczy dostarcza wiarygodnych informacji, które stanowią podstawę do podejmowania decyzji zarządczych. Ma on jednak dwie słabości. Po pierwsze, jest czasochłonny. Na cały cykl, począwszy od badań jakościowych przez ilościowe, a na zaakceptowanym raporcie kończąc, trzeba przeznaczyć 3–4 miesiące. Po drugie, badanie jest kosztowne, zwłaszcza jeśli próba musi być reprezentatywna nie tylko dla całej firmy, ale również dla każdego z jej 17 oddziałów. A opracowywanie wyników, które są przedmiotem analiz odbywa się tylko w kilku miejscach na świecie w tzw. centrach produkcyjnych TRI*M. Są to Praga i Monachium w Europie, Toledo w USA oraz Hajdarabad w Indiach.

Badania satysfakcji pracowników. Badania satysfakcji pracowników bazują na tej samej metodologii co badania satysfakcji klientów. Różnica występuje na poziomie Typologii TRI*M, która w tym wypadku bierze pod uwagę z jednej strony satysfakcję pracowników, z drugiej – ocenę miejsca pracy jako środowiska motywującego. Pracownicy zarówno zadowoleni ze swojej pracy, jak i oceniający miejsce pracy jako motywujące to tzw. Motory (*Drivers*). Szczególnie ważni dla firmy, bo nie tylko dobrze pracują, ale i pozytywnie oddziałują na innych. Ludzie zadowoleni z pracy, ale nie postrzegający



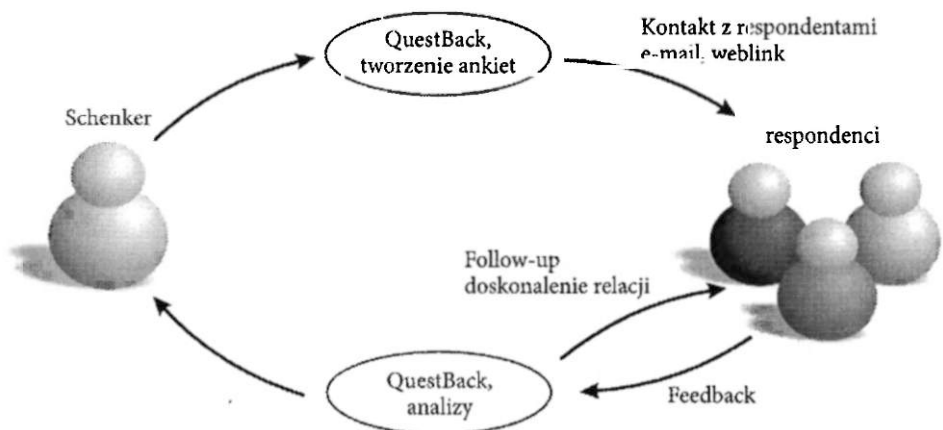
Rys.2. Typologia pracowników

Zródło: TNS.

jej jako motywującego środowiska, czyli Rezydenci (*Residents*) są dobrymi pracownikami, ale z reguły ograniczają się do wykonywania swoich obowiązków, nie angażują się zbyt i nie wykazują inicjatywy. Zdystansowani (*Detached*) to pracownicy, którzy oceniają nisko oba badane wymiary, czyli ani nie są zadowoleni z pracy, ani nie oceniają dobrze miejsca pracy i w konsekwencji w każdej chwili mogą firmę opuścić. Interesującą grupę stanowią Krytycy (*Critics*), którzy co prawda nie są zadowoleni z wykonywanej pracy, ale doceniają firmę jako motywujące środowisko i są kreatywni, skłonni do wskazywania obszarów do poprawy, generują pomysły i proponują zmiany.

Warto zwrócić uwagę, że na wyniki badań pracowniczych ma wpływ stopień tzw. akulturacji badania⁶, czyli zrozumienie przez pracowników celu badań, emocjonalne nastawienie i akceptacja uczestnictwa, przekonanie co do sensu i rzetelności badań. Dlatego ważne jest jeszcze przed rozpoczęciem badania rozbudzenie motywacji pracowników do udziału w badaniach, zagwarantowanie osobom uczestniczącym w badaniu anonimowości i poufności, zwrócenie uwagi na zrozumiałość pytań dla pracowników, a później komunikowanie wyników i planu działań naprawczych nie tylko zarządowi i menedżerom, ale i pracownikom.

Badania internetowe. Jesteśmy w trakcie poszukiwania nowych możliwości badawczych, które dadzą nam szybki *feedback* z rynku przy relatywnie niskich kosztach. Szansę upatrujemy w badaniach internetowych. Korzystając z doświadczeń korporacyjnych, chcemy wykorzystać QuestBack, narzędzie do badań internetowych stosowane przez Schenker w niektórych krajach. Według Pettera Djerfa z Customer & Business Solution w Schenker AG jest efektywnym sposobem uzyskania feedbacku od klientów, partnerów biznesowych i współpracowników QuestBack. Narzędzie jest wykorzystywane nie tylko w biznesie, ale wszędzie tam, gdzie istotny jest szybki kontakt z respondentem. Na przykład jeden z dyrektorów z Norwegian School of Management stwierdza: „cały



Rys. 3. Schemat budowania relacji z klientami z wykorzystaniem QuestBack

Źródło: Na podstawie www.questback.co

czas dążymy do doskonalenia jakości naszych usług. Ciągły, precyzyjny *feedback* od naszych studentów jest niezwykle ważny. QuestBack rzeczywiście poprawił nam proces uzyskiwania informacji zwrotnej – od kwestionariusza do analizy danych”⁷.

Z zebranych przez nas informacji wynika, że QuestBack daje dużą niezależność w konstruowaniu ankiet, jest dość prosty w obsłudze, w dużej mierze intuicyjny. Umożliwia wyjście poza analizy ilościowe i prowadzenie bezpośredniego dialogu z poszczególnymi respondentami. Analiza danych łącznie z graficzną prezentacją wyników może być przeprowadzona na poziomie QuestBack lub dane mogą być eksportowane do innych systemów statystycznej analizy danych, np. SPSS, SAS, MiniTab, Excel.

Zakończenie

W dzisiejszych realiach rynkowych, charakteryzujących się ciągłymi zmianami otoczenia badania marketingowe dostarczają branży TSL wiarygodnych podstaw do budowania strategii rozwoju. Oczywiście nie są jedynymi przesłankami do podejmowania decyzji zarządczych w Schenkerze, ale stanowią ważny element systemu informacji marketingowej. Umożliwiają szybką identyfikację aktualnych i przyszłych potrzeb klientów oraz pojawiających się szans i zagrożeń. Stanowią punkt wyjścia do budowania programów marketingowych. Bierzymy pod uwagę wyniki badań, dostosowując firmę do potrzeb i oczekiwań klientów, np. przy zmianach struktury organizacyjnej, sporządzaniu planów szkoleń i określaniu priorytetów dla konkretnych działań zapewniających zwiększenie zadowolenia klienta i dzięki temu wzrost jego przywiązania do firmy.

Przypisy

¹ Ph. Kotler, Marketing, Rebis 2005.

² M. Christopher, Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw, Polskie Centrum Doradztwa Logistycznego 2000.

³ H. Brdulak, Ranking firm transportowo-spedycyjno-logistycznych, „Rzeczpospolita” 23.06.2005.

⁴ J. Walch, Lessons for Success, „Fortune” 25.01.1993.

⁵ T. O. Jones, W.E. Sasser, Why Satisfied Customers Defect, „Harvard Business Review” 1995, No 11/12.

⁶ A. Giza-Poleszczuk, Badania pracownicze, „Harvard Business Review” 2004, nr 1.

⁷ www.questback.com

Marketing in an international logistic enterprise – selected issues

(Summary)

A consequence of the progressive globalization of international markets comprise the changes of the transport-shipping-logistic market (TSL). The environment of the enterprises' functioning is becoming increasingly more complex and unpredictable. The needs of customers are changing due to opening of new markets, development of their branches, shortening of the products' life span, development of the new sale channels. Legislative changes cause the necessity for adjustment to the new legal regulations. The progressive consolidation processes intensify competition.

On the TSL market we deal with a successive wave of fusions and takeovers (UPS and Stolica, Raben and CJ International, DHL and Exel), which in a relative short time may change a branch structure. A gradual capital concentration is accompanied with standardization of norms. The process of equalization of the quality of services offered by the largest TSL companies is evident particularly on the domestic market. Delivering goods „on time, to the right place, and for sure” is not sufficient in order to win a loyal customer. There is a growing demand for individual logistic solutions.

The purchase of services results in additional challenges for the sections developing y marketing programmes in the TSL companies due to their specific features, i.e. immateriality, inseparableness, diversity and lack of storage possibilities. Moreover, the TSL services participate to a relatively high level in the operational costs of customers, therefore this area is particularly threatened with costs cuts.

How may the logistics operators decrease the risks of wrong decisions in the conditions of increasing uncertainness? How is the effective management possible in the conditions of constant changes of environment? The author answers these questions giving as an example the Schenker company.