

Dorota Książkiewicz¹
Uniwersytet Gdański



Branding w logistyce

Branding, czyli tworzenie tożsamości marki, staje się w logistyce – podobnie jak i w innych sektorach gospodarki – coraz powszechniej używanym narzędziem zdobywania korzystnej pozycji konkurencyjnej. Ceniona marka przyciąga klientów oraz powoduje, że stają się oni bardziej lojalni wobec firmy, pozostając w przekonaniu o jej wyjątkowości. Dużą wagę do kreowania swojej marki przywiązują zatem nie tylko operatorzy logistyczni, armatorzy, linie lotnicze, ale także firmy projektujące, budujące i wyposażające powierzchnie magazynowe, produkujące maszyny i urządzenia służące do przeladunku i obsługi magazynowej towarów oraz oferujące środki transportu czy też oprogramowanie lub systemy łączności dla logistyki.

W sytuacji dużego nasycenia rynku towarami lub usługami o podobnej charakterystyce, decyzje o zakupie podejmowane są przez klientów w dużej mierze na podstawie obrazu i reputacji firm - oferentów. Zanim klient nawiąże kontakt z personelem obsługującym w danej firmie, przeprowadza już wstępną, nie zawsze do końca uświadomioną, selekcję potencjalnych kandydatów do obsługi jego towarów. Selekcja ta przebiega właśnie na podstawie subiektywnych obserwacji rynku, przynoszących odpowiedź na podstawowe pytanie: z jaką firmą chcielibyśmy współpracować (a w domyśle również: jak ta współpraca wpłynie na nasz wizerunek?). W konsekwencji obraz i marka, jaki firma jest w stanie zbudować i utrzymać, niejednokrotnie jest równie ważny w procesie walki o klienta, co oferowanie produktów i usług wysokiej jakości oraz posiadanie wysoce wykwalifikowanego i sprawnego personelu.

Co zatem mieści się w pojęciu „dobrze zbudowanej marki”? Mówi się, że marka jest podstawową treścią lub obrazem nowoczesnej organizacji. Wykreowana marka nadaje szczególną wartość działalności wykonywanej przez firmę. Marka wyznacza

styl bycia, działania lub pracy, którego integralną częścią jest korzystanie ze szczególnych właściwości oferowanych przez firmę produktów i usług. Na obraz ten składa się zazwyczaj wiele czynników: począwszy od nazwy handlowej i znaku handlowego, charakteru siedziby i przedstawicielstwa firmy, poprzez wykształcenie i postawę pracowników, kształt i zakres oferty rynkowej, dotychczasowe doświadczenia w działalności, gotowość i otwartość na aktywną współpracę z klientami, aktywność społeczną organizacji, a wreszcie skuteczny marketing, który zapewnia narzędzia propagowania pozytywnego wizerunku firmy. Jednocześnie sama marka powinna być postrzegana jako integralna część kulturowego, społecznego i osobistego dziedzictwa grupy konsumentów, do której jest adresowana.

Dla każdej firmy hierarchia powyższych czynników może wyglądać odmiennie, w zależności od profilu działalności. Branża logistyczna jest jednak pod tym względem szczególna o tyle, że mamy tu do czynienia z firmami sprzedającymi w ogromnej większości usługi, a więc dobra niematerialne. Jeśli nie można fizycznie obejrzeć i ocenić przedmiotu transakcji, tym ważniejsza staje się sama firma wykonująca usługę, a szczególności jej wiarygodność. Jak wskazują badania², klienci oceniając firmę logistyczną biorą pod uwagę przede wszystkim wiarygodność finansową, rekomendacje innych klientów firmy, wiarygodność kadry zarządzającej oraz czas działania firmy na rynku. Istotna jest także kultura organizacyjna na którą może pochwalić się firma, a której zewnętrzne, najbardziej widoczne dla klienta przejawy, to przede wszystkim relacje pomiędzy pracownikami firmy logistycznej a klientami, ich fachowość, prezencja oraz sposób odnoszenia się personelu do marki i firmy, dla której pracuje³. Stąd szeroko zakrojone szkolenia dla kierowców i kurierów w takich firmach jak np. DPD, UPS czy DHL i ogromna dbałość

o wizerunek – dopracowane kolorystycznie stroje dla pracowników, eksponujące logo firmy oraz nowoczesny, czysty i oznakowany w barwach firmowych tabor, który podkreśla nowoczesność i wysoką jakość serwisu.

Optymalnie zbudowana marka odwołuje się do określonych, pozytywnych emocji, doświadczanych przez potencjalnych klientów w kontakcie z firmą. Marka jest elementem wspierającym strategię firmy, a jednocześnie jej integralną częścią. Warto w tym miejscu podkreślić, że marka nie musi, a wręcz w wielu sytuacjach nie powinna być bezpośrednio odnoszona do konkretnego produktu. Nowoczesna marka jest raczej obrazem reputacji firmy i jako taka może być odnoszona do wielu różnych produktów i usług jednocześnie. Przykładem takiego rozumienia marki jest grupa firm produkcyjno - handlowych Organika, funkcjonująca z powodzeniem w branżach budowlanej, chemicznej, meblarskiej oraz transportowej. Działająca w ramach grupy firma Organika Trans specjalizuje się w przewozie towarów przestrzennych oraz płynnych surowców chemicznych, co wynika z charakteru rynku, na którym pozycjonuje się marka. Innym przykładem jest globalna marka *easy*, pod którą, wśród 17 firm o zróżnicowanym profilu, funkcjonuje między innymi operujący również na rynku polskim tani przewoźnik lotniczy *easyJet*. Podstawą strategii budowania tej marki jest rozwój i rozszerzanie marki na kolejne produkty, które będą służyć szerokim grupom klientów, zapewniając satysfakcjonującą jakość, łatwość dostępu i użytkowania oraz dużą satysfakcję dla klienta⁴.

Branding jest procesem długotrwałym i wymagającym bardzo uważnej obserwacji firmy oraz otoczenia rynkowego, w którym ona działa. Wprowadzając nowy serwis, nowe produkty, firmy przeprowadzają dokładne analizy dotyczące konkurencyjnych przedsiębiorstw oraz ich produktów. Usta-

¹ D. Książkiewicz jest pracownikiem Katedry Polityki Transportowej na Wydziale Ekonomicznym Uniwersytetu Gdańskiego (*przyp. red.*).

² H. Brdulak: *Satysfakcja klientów w branży TSL*. LTS- dodatek specjalny do „Rzeczpospolitej”, 22.03.2007.

³ por.: J. Staszewska: *Jakość usług a satysfakcja klienta w budowaniu układów relacyjnych*. (w:) Milic R.: *Marketing relacyjny w przedsiębiorstwach i instytucjach rynkowych*. PARA, Katowice 2005, s. 52-55.

⁴ www.easy.com

laniu podlega przede wszystkim pozycja rynkowa, jaką przyjmują konkurenci i ich produkty. W konsekwencji poszukuje się dla nowej marki odpowiedniej, wyróżniającej ją przestrzeni rynkowej i nadaje się jej specyfikę odróżniającą ją od innych, już obecnych na rynku. Ta cecha jest dla marki niezwykle istotna – to właśnie unikalność ma sprawiać, że konkurenci nie będą mogli kopiować jej cech, lub będzie to dla nich bardzo kosztowne i ryzykowne⁵.

W branży logistycznej zbudowanie nowej marki od podstaw wymaga podjęcia bardzo konsekwentnej strategii wyróżniania, ponieważ właściwie nie ma tu możliwości zaoferowania usług o całkowicie niepowtarzalnym charakterze. Chcąc przekonać klienta do skorzystania z nowego operatora lub nowego serwisu, należy zaoferować mu nowe spojrzenie na wartość dodaną płynącą z oferowanych usług. Przykładem marki budowanej od podstaw może być prywatny operator pocztowy działający pod nazwą InPost. Firma zaczęła działalność pocztową w 2006 roku na rynku polskim, zdominowanym przez Poczta Polską. Podstawowym wyróżnikiem jej działalności ma być nowoczesność, terminowość serwisu i konkurencyjność cenowa w podstawowych segmentach rynku małych przesyłek pocztowych (o wadze ponad 50 g) oraz przesyłek kurierskich. Wydaje się, że marka InPost może odnieść w dłuższym okresie czasu sukces, jeśli skutecznie wykreuje nową jakość w usługach pocztowych i będzie budowana na zasadzie kontrastu w stosunku do najsłabszych stron usług Poczty Polskiej. Analizując procesy kształtowania unikalności marki, warto podać jako przykład również PLL LOT. Polski przewoźnik narodowy ma bowiem duże trudności z określeniem podstawowych celów swojej działalności, a co za tym idzie, nie potrafi od kilku lat skutecznie zarządzać swoją marką, szczególnie wobec zaostrzającej się konkurencji ze strony tanich przewoźników obsługujących rynek polski. Niespójność strategii powoduje, że niemożliwe jest jednoznaczne wykreowanie obrazu przedsiębiorstwa na rynku, a marka w konsekwencji traci na wiarygodności, co najtrafniej odzwierciedla spadek udziału PLL LOT w rynku przewozów lotniczych w relacjach do i z Polski.

Wykreowana marka przejawia się zdobywaniem przez firmę określonej pozycji konku-

rencyjnej, czego wyrazem jest zdobycie zaufania wytypowanej wcześniej grupy klientów. Nie oznacza to jednak końca procesów branding. Otoczenie konkurencyjne w branży logistycznej jest dynamiczne, wymusza na firmach ciągłą gotowość do wprowadzania zmian, modyfikowania strategii. W konsekwencji marka podlegać musi również ciągłym procesom zarządzania, w trakcie których jej obraz ulega zmianie zgodnie z kierunkiem zmian strategii firmy, a także z tendencjami rynkowymi. Zarządzanie marką ma na celu przede wszystkim podnoszenie wartości marki poprzez rozwijanie jej tożsamości. Może to oznaczać budowanie kolejnych pozytywnych skojarzeń, które będą wspierały cele biznesowe przedsiębiorstwa lub wykorzystywanie nowych narzędzi marketingowych do komunikacji z klientem. W odpowiedzi na zmieniające się wymagania klientów, wiele firm w sektorze TSL w ostatnich latach zdecydowało się na poszerzenie swojej oferty rynkowej, co niejednokrotnie wymagało podjęcia decyzji o fuzjach i przejęciach. Tego rodzaju procesy są również dużym wyzwaniem dla osób zajmujących się kreowaniem wizerunku przedsiębiorstwa. Kiedy łączą się firmy, powstaje szereg pytań dotyczących marki, na przykład: jaki jest wyjściowy potencjał łączących się marek? Jaka symbolika handlowa zostanie dla wspólnej marki wykorzystana? Które elementy kultur korporacyjnych będą najważniejsze dla powstającej organizacji? Jakie wartości będą podstawą powstającej marki?

W logistyce zaobserwować można dwa podstawowe nurty w kreowaniu marki po połączeniu kapitałowym firm. Pierwsza z nich polega na całkowitym podporządkowaniu funkcjonowania obu firm marce dominującej. Taka sytuacja miała miejsce w przypadku włączania polskich operatorów w struktury wielkich koncernów logistycznych o zasięgu europejskim lub światowym, na przykład: zniknięcie marki Szybka Paczka na rzecz GLS lub marki Spedpol na rzecz globalnego operatora Schenker. Okazało się jednak, że taki proces może powodować utratę zaufania wielu klientów „znikającej” marki, którzy zniechęceni zmianami zaczynają szukać innych dostawców usług logistycznych wśród firm konkurencyjnych. Między innymi z tego właśnie powodu, zmiana marki Masterlink na rzecz międzynarodowej DPD została rozplano-

wana w czasie na etapy zanikania marki, pozwalające klientom i pracownikom Masterlinka stopniowo oswoić się z następującymi zmianami i przenieść swoje zaufanie na nową markę handlową. Jednocześnie zadbane, aby zrozumiała informacja o nadchodzących zmianach dotarła do klientów z wyprzedzeniem. Nieco inną strategię wobec marki przyjęła firma Raben w związku z przejęciem udziałów CJ International. Przejęcie było rezultatem strategii rozwoju palety oferowanych usług o logistykę dla branży samochodowej. Obie marki połączono, zachowując jednak pewną odrębność co do symboliki i znaków handlowych, a jednocześnie kreując wspólną markę, opartą na najważniejszych wartościach dla firmy specjalizującej się w szybkiej i terminowej obsłudze ładunków drobnicowych.

Korzyści z odpowiedniego wykreowania marki są niezaprzeczalne. Przede wszystkim kreując marki, firmy ułatwiają swoim klientom podejmowanie decyzji rynkowych. Stając przed wyborem firmy, która ma wykonać usługę logistyczną, klient przeprowadza analizę, w której porównuje obraz firmy i jej oferty do swoich oczekiwań. Ocenia, na ile skorzystanie z oferty zwiększy jego poziom satysfakcji z dotychczasowej obsługi logistycznej⁶, oraz pomoże w budowaniu sprawnego systemu logistyki w jego przedsiębiorstwie. Marki są synonimem określonego poziomu jakości. Zatem im silniejsza marka – tym łatwiej klientowi zaakceptować określoną ofertę. Co więcej, raz wykreowany model decyzji związanej z wyborem dostawcy usług, a przynoszący klientowi satysfakcję – nie jest podatny na zmiany. Oznacza to, że klienci chętnie pozostają wierni dobrej marce, mimo zabiegów konkurencji.

Wartość marki przejawia się również tym, że klienci łatwiej zaakceptują wyższe ceny za usługi, w zamian za pewność jakości firmowanej marką. W dłuższym okresie czasu przekłada się to na utrzymanie lub zwiększenie udziału firmy w rynku oraz zwiększenie zyskowności. Dobrze wykreowana marka, to również wartość sama w sobie. To kapitał firmy będącej jej właścicielem. Wraz ze wzrostem wartości marki – rośnie wartość rynkowa firmy. A dobrze wypromowana marka może obejmować swoim oddziaływaniem kolejne produkty i usługi.

⁵ J. Filipek: Branding- optymalizacja strategii marki w kontekście celów przedsiębiorstwa. www.nf.pl/Artykul/7497

⁶ M. J. Baker: *Marketing Strategy and Management*. Macmillan, London 1992, s. 228