

Organizacja dystrybucji usług przewozowych

Od dłuższego czasu trwają dyskusje na temat optymalnego kształtu powiązań firm autokarowych z pośrednikami w sprzedaży ich usług oraz klientami – pasażerami. Jakie przesłanki powinny być spełnione, aby powiązania dostawców i odbiorców usług licencjonowanych autokarowych przewozów pasażerskich odnosiły sukcesy?

Takie powiązania służą w powszechnej opinii organizacji dystrybucji usług, czyli rozprowadzaniu produktów od producenta do ostatecznych nabywców. Współcześnie funkcjonują na polskim rynku przewozów autokarowych następujące modelowe rozwiązania:

1. **Dystrybucja bezpośrednia** – przewoźnik sprzedaje swoje bilety bezpośrednio zainteresowanym klientom – pasażerom
2. **Dystrybucja pośrednia** – przewoźnik sprzedaje swoje bilety za pośrednictwem tzw. agentów – biur podróży bądź agencji. Możliwe tu są dwa warianty w kanale dystrybucji, tzn. występuje jeden pośrednik, bądź 2 pośredników – tzw. agent regionalny i subagent.
3. **Dystrybucja mieszana** – składająca się z elementów dystrybucji bezpośredniej i pośredniej
4. **Platforma sprzedażowa** – wyższa forma dystrybucji pośredniej, koordynowana przez jednego uczestnika kanału dystrybucji (koordynator – niezależny podmiot bądź najsilniejszy uczestnik kanału dystrybucji).

Każde z tych rozwiązań ma swoje zalety oraz wady, które zostały opisane w teorii dystrybucji. Najbardziej ożywione dyskusje dotyczące celowości, zalet i wad toczą się wokół rozwiązania czwartego, nazwanego tu „platformą sprzedażową”. Cele i zadania takiego sposobu organizacji dystrybucji opisywane były już kilkakrotnie. W artykule „O potrzebie konsolidacji prawd kilka” wraz z Kazimierzem Wolnym – współtwórcą polskich platform sprzedażowych – pisaliśmy: *Jakie korzyści daje konsolidacja? Poza zaletami „bycia dużym”, są to korzyści wynikające z obniżki kosztów – gdyż znaczną część zadań wykonujemy raz, a dla większej ilości podmiotów, gdyż zamawiamy jednorazowo większe ilości, otrzymując stosowne upusty, jako duży możemy pozyskiwać reklamodawców, obniżając koszty materiałów reklamowych, gdyż koszt jednostkowy dotarcia do klienta jest o wiele niższy od tradycyjnego, gdyż... Można podać tu jeszcze wiele przykładów. Są też korzyści wynikające z możliwości*

*wspólnego zatrudniania fachowców, na których nie byłoby stać pojedynczego biura, wpływające ze wspólnego wynajdywania potencjalnych zyskowych okoliczności. Wreszcie – większy spokój, gdyż pozostając w skonsolidowanym organizmie gospodarczym przestajemy ze sobą konkurować, zaczynamy **współdziałać**. Każdy z podanych powodów może być tym elementem, który przeważa szalę decyzyjną na tak. Te korzyści są realizowane o ile zostają spełnione pewne przesłanki, niezależne od rynku – podaży usług i popytu na nie.*

Funkcjonowanie Eurobusu, Eurolines Polska, czy Sindbada wykazują, że zakładane cele rozwojowe, sprzedażowe i kosztowe jednak mogą być z powodzeniem realizowane. Jak więc można zidentyfikować przesłanki sukcesu funkcjonowania platformy sprzedażowej?

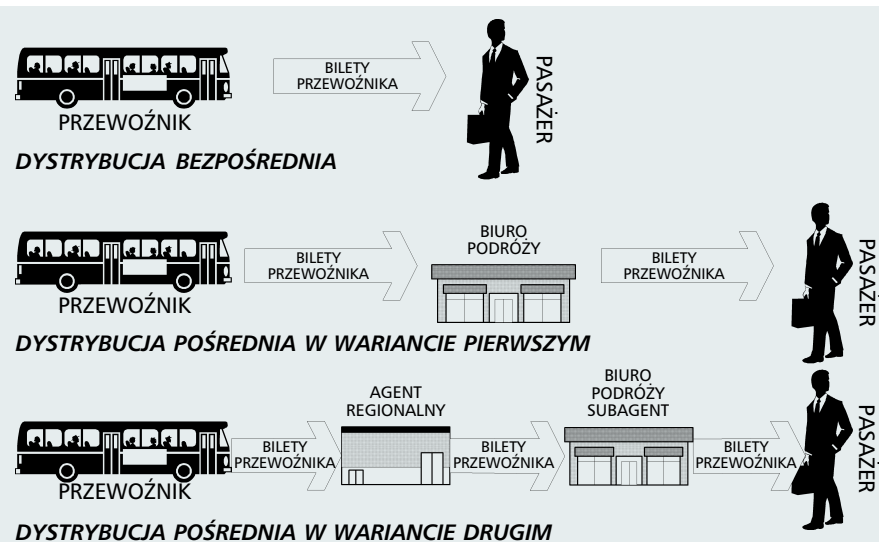
Istota funkcjonowania platformy sprzedażowej jest w zasadzie tożsama z istotą **łańcuchów dostaw** we współczesnej gospodarce. Łańcuch dostaw jest rozumiany jako działalność związana z przepływem produktów i usług - od jego oryginalnego źródła przez wszystkie formy pośrednie, aż do postaci, w której produkty i usługi są konsumowane przez ostatecznego klienta. Jest też traktowany jako strategiczna koncepcja polegająca na zrozumieniu i zarządzaniu sekwencją działań - od dostawcy do klienta - dodających wartości produktom przepływającym przez taki łańcuch dostaw. Skuteczne zarządzanie łańcuchem opiera się na integracji i zarządzaniu trzema rodzajami przepływów (procesów podstawowych): produktów / materiałowego zabezpieczenia usług, informacji i pieniędzy.

Przepływy te następują między wszystkimi uczestnikami łańcucha, niezależnie od ich ilości.¹ Zauważmy, że platforma sprzedażowa zajmuje się tymi samymi zadaniami (przepływami).

Zarówno łańcuch dostaw jak i funkcjonowanie platformy sprzedażowej winny charakteryzować:

❖ **partnerstwo i współpraca** – uczestnicy platformy sprzedażowej są dla siebie partnerami, współpracują, aby uzyskać

Rysunek 1. Stosowane w Polsce modelowe rozwiązania dystrybucji usług przewozowych w licencjonowanych regularnych przewozach autokarowych w komunikacji międzynarodowej i krajowej

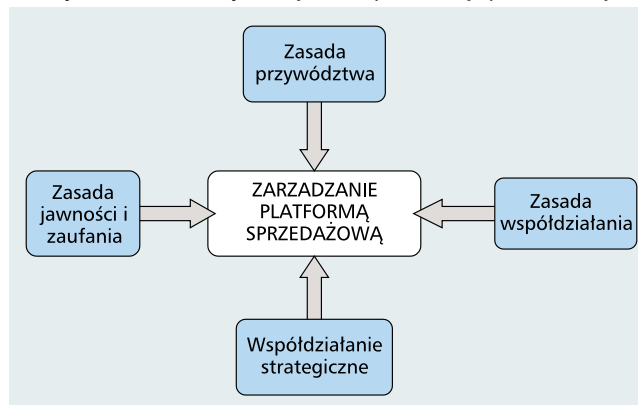


satisfakcję i zadowolenie klienta, dzielą się informacjami, wszyscy pracują na wspólny cel i na wspólną korzyść;

- ❖ **duża trwałość relacji partnerskich** – istnieje założenie, że bardziej korzystne, zarówno pod względem finansowym, jak i ze względów bezpieczeństwa, są kontakty długookresowe. Dzięki temu zarówno dostawcy jak i odbiorcy, mają gwarancję jakości świadczonych usług, mogą także na siebie nakładać kary umowne za nie wywiązanie się z umowy, co trudniej egzekwować względem firm, z którymi charakter współpracy jest jednorazowy;
- ❖ **istnienie wyraźnie dominującego ogniwa² w strukturze**, które koordynuje wszelkie działania i procesy. Praktyka wskazuje, że szanse na uzyskanie przewagi konkurencyjnej oraz osiągnięcia zamierzonych celów przez grupę przedsiębiorstw realizujących strategię zarządzania łańcuchem dostaw zwiększają się **w przypadku występowania lidera** pełniącego rolę inicjatora i koordynatora podejmowanych działań;
- ❖ **ustabilizowana częstotliwość i struktura przewozów** – co sprzyja większej efektywności działania oraz umożliwia uzyskanie satysfakcji klienta bez ponoszenia kosztów;

Za podstawowy warunek tworzenia i rozwoju łańcucha dostaw, a więc i platformy sprzedażowej, przyjmuje się **partnerstwo**, które należy rozumieć jako kształtowanie stosunków gospodarczych między jego ogniwami na zasadach zaufania, podziału ryzyka i korzyści, prowadzące do uzyskania dodatkowych efektów synergicznych i przewagi konkurencyjnej.³ Taka interpretacja tego pojęcia jest pokrewna istocie **współdziałania**. Przestrzeganie zasady wzajemnych korzyści w procesie współdziałania pozwala na osiągnięcie tzw. **efektu synergicznego, czyli dodatkowych korzyści, które nie powstałyby, gdyby jego uczestnicy działali w rozproszeniu**. W miarę wydłużania czasu współpracy partnerskie relacje między pracownikami działu sprzedaży i dystrybucji dostawców usług (np. przewoźników) oraz pracownikami odbiorców (np. biur podróży) rozszerzają się na funkcje związane z doskonaleniem usług, ich wzbogacaniem czy promowaniem. Tworzy się długookresowe (wieloletnie) partnerstwo, które, jeśli ma jednocześnie wpływ na treść i sposób osiągania celów jego uczestników, jest określane mianem **partnerstwa strategicznego**, czyli długotrwałej współpracy na zasadach zaufania, podziału ryzyka i korzyści, zorientowanej na uzyskanie przewagi konkurencyjnej.⁴ Nawiązywanie partnerstwa strategicznego jest często wieloetapowym, długotrwałym i kosztownym procesem, a w dodatku może być efektywnie rozwijane tylko z ograniczoną liczbą kluczowych dostawców produktów lub usług. Szczególne znaczenie przy nawiązywaniu efektywnych relacji między partnerami w łańcuchach dostaw ma wysoki stopień współzależności

Rysunek 2. Zasady zarządzania platformą sprzedażową



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Witkowski J., *Zarządzanie łańcuchem dostaw-koncepcje, procedury, doświadczenia*, PWE Warszawa 2003, s.31.

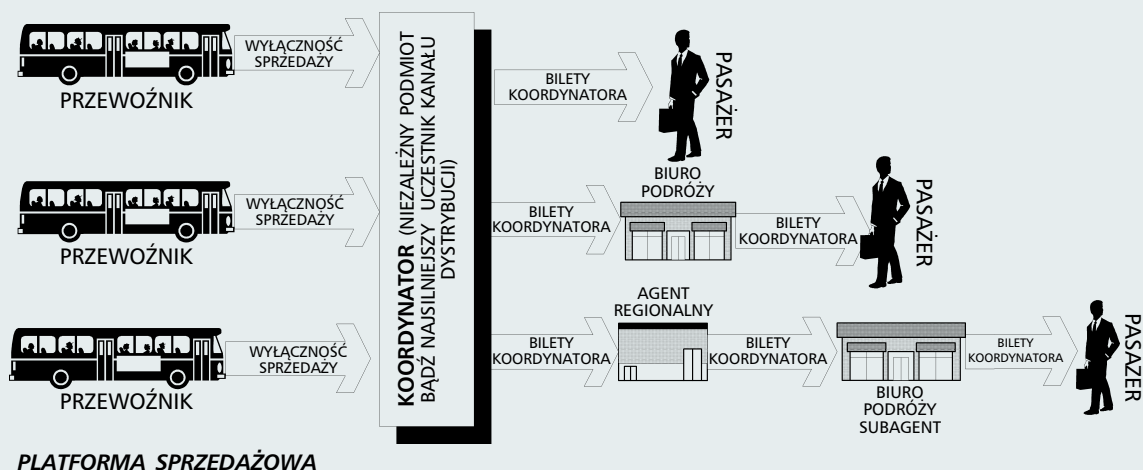
firm. Do wyników, jakie można osiągnąć dzięki partnerstwu można zaliczyć: redukcję kosztów, poprawę obsługi, przyrost sprzedaży, nowe produkty i nowi klienci.⁵

Zarządzanie platformą sprzedażową wymaga wypracowania i przyjęcia przez uczestników **wspólnych zasad jej funkcjonowania i rozwoju**. Najważniejsze zasady zarządzania platformą sprzedażową, które powinny być przestrzegane przez jej partnerów przedstawia rysunek 2.

Zasada przywództwa polega na tym, że ustala się centralnego koordynatora przepływu usługi, którego głównym zadaniem jest inicjowanie podejmowania istotnych działań oraz kontrolowanie ich wykonania, głównie w celu eliminowania dublujących się i nieskoordynowanych decyzji związanych z powstaniem produktów, działalnością transportową i sprzedażową oraz realizacją zamówień. Takim ogniwem może być najsilniejszy przewoźnik – tak jak to jest w platformie sprzedażowej Sindbada, lub silny podmiot pośredniczący w sprzedaży usług, np. niezależny podmiot gospodarczy „superagent” jakim jest Eurobus czy Eurolines Polska. Od sprawności ich działania zależy intensywność przepływu usługi, czyli maksymalizacja sprzedaży biletów i wykorzystania miejsc w autokarach, minimalizacja kosztów i optymalizacja wyników finansowych wszystkich uczestników platformy.

Zasada jawności i zaufania jest regułą, która nakazuje udostępnianie uczestnikom platformy sprzedażowej danych na temat prognoz sprzedaży, popytu, planów rozwojowych, w szczególności planów w zakresie nowych kierunków obsługi, nowych linii, przystanków, a także informacji dotyczących zachowań klientów. Zaufanie zaś stanowi istotną i wymierną wartość ekonomiczną. Im jest silniejsze, tym większa gotowość do współpracy, ponieważ większe jest subiektywne prawdopodobieństwo jej powodzenia.

Z kolei **współdziałanie strategiczne** skupia się na wspólnym planowaniu i realizacji strategii marketingowo-logistycznej platformy sprzedażowej. Przy czym należy określić miejsce i rolę poszczególnych ogniw



PLATFORMA SPRZEDAŻOWA

platformy w kanałach dystrybucji, procesach powstawania produktu, obsługi klientów oraz zadań w czasie trwania akcji promocyjnej.

Ostatnia z reguł współpracy to **zasada wzajemności**, która wymaga uzgodnienia zasad podziału ryzyka i korzyści wynikających z podejmowania wspólnych przedsięwzięć. W szczególności dotyczy to zasady eliminowania wewnętrznej konkurencyjności, współdziałania w realizacji wspólnych przedsięwzięć, rekompensowania strat, jakie ponoszą inne ogniw platformy wskutek działania poszczególnego ogniw. Zakłada monitorowanie i optymalizację kosztów wzdłuż całego łańcucha.

Stosowanie tych czterech podstawowych zasad przy zarządzaniu działaniami platformy sprzedażowej wpływa pozytywnie na relacje między ogniwami łańcucha i ułatwia łagodzenie konfliktów.⁶

Wśród głównych argumentów przeciwko podejmowaniu współpracy w ramach platform sprzedażowych, najczęściej wymieniana się:

- *uzależnienie przewoźnika* – ze strategicznego punktu widzenia przemieszczanie określonych funkcji poza ramy organizacyjne swojego przedsiębiorstwa oznacza wytworzenie stosunku uzależnienia⁷, a wręcz jak to określili Ch.L. Gay i J. Essinger po „zainstalowaniu się” dostawcy trudno go będzie usunąć, gdyż jest to kosztowne, więc może on zacząć zachowywać się w stosunku do zleceniodawcy jak monopolista”,
- *brak udziału przewoźnika w „codziennym zarządzaniu”*,
- *wyżycie się części kontroli nad niektórymi procesami*,
- *brak pewności wysokich efektów podjętej współpracy* – wyniki osiągane dzięki nawiązaniu stosunków partnerskich bardzo rzadko są jednakowe dla wszystkich partnerów.

Takie przesłanki są zapewne rozważane nie tylko przez przewoźników, pozostających poza sferą działalności platform sprzedażowych, lecz również przez tych, którzy w takich platformach już uczestniczą. Są one również przyczyną ograniczania zaufania i jawności w stosunkach między ogniwami. Każdorazowo analizując stopień ryzyka, należy więc brać też pod uwagę konsekwencje wyjścia po jakimś czasie z łańcucha – jakie są realne szanse na ponowne zaistnienie na rynku – z własną marką, nowym systemem dystrybucji biletów oraz w obliczu nowych zagrożeń konkurencyjnych ze strony dużych organizacji (jakimi są również platformy sprzedażowe)? Stąd decyzja o przystąpieniu, a następnie funkcjonowaniu w ramach platformy sprzedażowej ma charakter strategiczny i długofalowy, zaś jakość funkcjonowania platformy (zależna od charyzmy jej szefa, spełnienia przez ogniw wymienionych przesłanek oraz od dbałości przez wszystkie ogniw o należyty poziom obsługi klienta) ma strategiczne znaczenie dla wszystkich jej ogniw. Sukces jest tu wynikiem wspólnych wysiłków wszystkich ogniw i platformy sprzedażowej, podobnie jak działania destrukcyjne oddziałują negatywnie na wszystkie ogniw i całą platformę. Tę świadomość muszą posiadać zarówno te podmioty, które na platformie już uczestniczą, jak i te, które zamierzają do niej przystąpić.

Dr hab. JACEK SZOŁTYSEK

Autor jest pracownikiem Katedry Logistyki Ekonomicznej Akademii Ekonomicznej w Katowicach

- 1 Coyle J.J., Bard E.J., Lange C.J., *Zarządzanie logistyczne*. PWE, Warszawa 2002 r., s.30
- 2 Ogniwem takiego łańcucha może być przewoźnik, jego dostawcy, odbiorcy – pośrednicy w sprzedaży biletów- agenci
- 3 Witkowski J. *Zarządzanie łańcuchem dostaw-koncepcje, procedury, doświadczenia*, PWE Warszawa 2003, s.34
- 4 Witkowski J. *Zarządzanie łańcuchem dostaw-koncepcje, procedury, doświadczenia*, PWE Warszawa 2003, s.35
- 5 Tamże, s.8-11
- 6 Witkowski J. *Zarządzanie...* op.cit., s. 32
- 7 Wesołowski S.: *Stan i perspektywy outsourcingu*, „Gospodarka Materialowa i Logistyka” 2003, nr 4

Nowe portale na nowy rok

Z początkiem 2007 roku Wakacje.pl wystartowały aż z czterema nowymi witrynami – **Lecimy.pl**, **Płyniemy.pl**, **Spimy.pl** oraz **Jedziemy.pl**. Nowe portale zajmują się odpowiednio sprzedażą biletów lotniczych, rezerwacjami noclegów w dowolnym miejscu na świecie, wynajmem samochodów i autokarów, czyli transportem lądowym oraz szeroko pojętą turystyką morską. – *Prace nad nowymi serwisami rezerwacyjnymi trwały ponad rok. Pierwszym krokiem był dobór odpowiednich domen – spójnych ze sobą oraz dających obraz tego, czego można oczekiwać po wejściu na daną stronę* – mówi **Mariusz Panek**, Wiceprezes Zarządu Spółki Wakacje.pl – *Budując grupę czterech serwisów chcieliśmy dać naszym klientom pełną możliwość dokonania najtrafniejszych rezerwacji w ramach jednorodnych koncepcyjnie stron*.

Atrakcyjna szata graficzna każdego z wortali, przejrzystość wizualna, a przede wszystkim kompleksowa baza informacji dotycząca konkretnego działu turystyki w skuteczny sposób ułatwiają zaplanowanie najbardziej wyszukanej podróży oraz odnalezienie pożądaných informacji turystycznych. W każdym serwisie działa funkcjonalna, intuicyjna wyszukiwarka oraz jedno z najpopularniejszych forum turystycznych. Standardem jest już możliwość rezerwacji online ze wsparciem infolinii oraz płatność kartą kredytową lub przelewem on-line.

– *Stale obserwujemy nowe trendy w turystyce internetowej i wyraźnie widzimy konieczność silnego rozwoju nowych serwisów. Jednocześnie chcemy wykorzystywać nasze 8-letnie doświadczenie w branży do dalszej ekspansji na nowe rynki* – dodaje Mariusz Panek.

Interaktywne mapy VTrip.pl

Portal turystyczny VTrip.pl wprowadził kolejne interaktywne narzędzie ułatwiające planowanie podróży. Są to mapy umożliwiające sprawdzenie i wytyczenie bezpośredniej trasy przejazdu samochodem do hoteli oraz apartamentów we Włoszech niezwykle przydatne zmotoryzowanym turystom i przewoźnikom autokarowym. Integracja map z bazą ofert jest kolejnym innowacyjnym projektem wprowadzonym na rynku polskim przez dynamicznie rozwijający się portal VTrip.pl. Poprzedni to pogodowa wyszukiwarka ofert Last Minute wdrożona latem ub.r.

Mapy w wersji beta działają dla popularnego regionu Val di Sole we Włoszech, gdzie większość klientów VTrip.pl spędza swój urlop zimowy. Na interaktywnych mapach portalu usytuowane są lokalizacje obiektów hotelowych w regionie Doliny Słońca.

Dzięki mapom użytkownicy portalu mogą w łatwy sposób już w domu, przed wyjazdem, sprawdzić lokalizację wybranego przez siebie hotelu lub apartamentu oraz zaplanować trasę przejazdu. – *Integrację map z ofertami turystycznymi wprowadziliśmy jako pierwszy portal w Polsce. Obecnie działa wersja beta systemu dla wybranych, flagowych ofert portalu we włoskiej Dolinie Słońca. Już teraz jest to jednak bardzo użyteczne i wartościowe narzędzie dla naszych klientów. Jednocześnie cały czas pracujemy nad rozwojem tego narzędzia tak, aby w pełni spełniało oczekiwania i funkcje potrzebne naszym użytkownikom* – mówi **Bernard Simiński**, Wiceprezes Zarządu portalu VTrip.pl.