

## I. KLASTER JAKO ELEMENT PRZESTRZENNEGO ZAGOSPODAROWANIA

*Janusz Zrobek\**

### MARKETING W KLASTRACH LOGISTYCZNYCH

#### WSTĘP

Wykorzystanie działań marketingowych dla rozwoju klastrów logistycznych nabiera znaczenia w ich dążeniach do sprostania procesom konkurencji. Upowszechnia się bowiem świadomość przydatności instrumentów marketingowych dla wzmacniania siły konkurencyjnej takich ugrupowań przedsiębiorstw. Obok nowych zasobów, rozwiązań technologicznych, a zwłaszcza organizacyjnych (klastry), pojawia się też nowoczesne podejście do zarządzania.

Zachodzące w świecie przemiany wyrażają się w dwóch przeciwstawnych tendencjach. Z jednej strony w dążeniu do upowszechnienia procesów globalizacyjnych, wpływie zjawisk standaryzacji, skłonności do obniżania kosztów, z drugiej natomiast – do wyróżniania się jakością i odmiennością.

Stanowią one podstawę dla wypracowania przewag konkurencyjnych. Wymagają zatem korzystania z instrumentów, które będą te dążenia wspierały oraz uwypuklały płynące z nich zalety dla aktualnych i potencjalnych użytkowników. Umiejętne wypracowanie i przedstawienie tych atutów, uzmysłowienie ich użyteczności, stanowi podstawę dla przyciągania czynników (demograficznych, finansowych, kompetencyjnych, rzeczowych, usługowych itp.) niezbędnych dla dalszego rozwoju potencjału gospodarczego.

Istniejące uwarunkowania konkurencyjne wymagają kompleksowego podejścia opartego na orientacji prorynkowej. Zmianie ulega nastawienie do logistycznego łańcucha dostaw z systemów tłoczenia wyrobów na rynek, na systemy ssania. Modele ssania rozpoczynają się od analizy wymagań klientów, przez badanie rynku oraz współpracę z klientami w opracowywaniu nowej i modernizowaniu dotychczasowej oferty<sup>1</sup>.

---

\* Dr habil., Katedra Marketingu, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki.

<sup>1</sup> B. Hollins, S. Shinkins, *Zarządzanie usługami*, PWE, Warszawa 2009, s. 208.

Działania marketingowe stanowią element pozwalający na intensyfikację oddziaływania sprzyjającego powstawaniu korzystnych dla interesów klastrów logistycznych postaw wśród nabywców, inwestorów, finansistów czy decydentów. Umożliwiają one wypracowanie wartości zgodnych z potrzebami użytkowników, ewentualnie służących rozwiązaniu ich problemów oraz dających szansę realizacji ich celów i zamiarów. Pozwalają na uzyskanie trwałych podstaw dla przewagi konkurencyjnej, a zatem stymulują skłonność przedsiębiorstw logistycznych do wykorzystania orientacji marketingowej.

W przypadku usług logistycznych staje się to tym ważniejsze, iż postępuje konsolidacja branży, rynek ulega znacznemu nasyceniu, większego znaczenia nabierają tzw. „miękkie” środki oddziaływania. Coraz częściej do budowania pozycji rynkowej wykorzystywane są aktywa niematerialne. Zdolność konkurencyjna we wzrastającym stopniu zależy bowiem od unikalnych wartości oferenta usług logistycznych. Dla konstruowania przewagi konkurencyjnej klastra marketing ma znaczenie strategiczne, staje się podstawowym warunkiem budowania relacji z podmiotami go otaczającymi.

## 1. KONCEPCJA KLASTRA LOGISTYCZNEGO

Dążenie do zwiększenia efektywności działania skłania do tworzenia i modyfikowania struktur oraz powiązań organizacyjno-ekonomicznych, co umożliwia poprawę konkurencyjności przedsiębiorstw. Jednym z przejawów takich dążeń jest tworzenie organizmów gospodarczych określanymi mianem klastrów. Przyjmuje się, iż klastry są najbardziej dojrzałymi formami organizacji produkcji z punktu widzenia zdolności do podtrzymywania rozwoju<sup>2</sup>.

Za podstawę koncepcji klastra przyjmuje się tworzenie powiązań i wykorzystanie zdolności do współpracy pomiędzy różnymi podmiotami podejmującymi zbieżne, uzupełniające się działania gospodarcze. Kluczowa jest zasadność podejmowania współpracy w obszarach dających partnerom korzyści (dotyczy to głównie oferowania bądź wymiany usług).

Klasyczne definicje ukazują klastry jako „przestrzenne skoncentrowane skupisko wyspecjalizowanych, jednocześnie konkurujących i kooperujących bądź powiązanych ze sobą przedsiębiorstw oraz instytucji i organizacji połączonych systemem wzajemnych formalnych i nieformalnych relacji opartych na tzw. trajektorii rozwoju (np. technologii, świadczeniach, rynkach zbytu)”<sup>3</sup>.

<sup>2</sup> E. Bojar, M. Bojar, T. Żminda, *Klastry a bezpośrednie inwestycje zagraniczne*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw*” 2007, nr 10, s. 3.

<sup>3</sup> Z. Chyba, *Klastry przemysłowe a przedsiębiorstwa spin-off*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw*” 2008, nr 3, s. 67.

Wynika z nich, iż podstawowe wyznaczniki klastra sprowadzają się do<sup>4</sup>:

- koncentracji na określonym obszarze współzależnych przedsiębiorstw;
- interakcji i funkcjonalnych powiązań między odpowiednio dużą liczbą firm i organizacji;
- ponadsektorowego wymiaru klastra obejmującego swym zasięgiem zarówno horyzontalne jak i wertykalne powiązania.

Jednak samo pojęcie klastra nie jest w pełni jednoznaczne, co wynika z charakteru tego zjawiska, w którego ramach tworzą się specyficzne, uzależnione od właściwości danego sektora struktury gospodarcze o niepowtarzalnym charakterze, znacznie zindywidualizowane, w zależności od warunków w jakich powstają oraz przebiegu samego procesu tworzenia klastra<sup>5</sup>.

Takie specyficzne układy klastrowe tworzą operatorzy logistyczni, a ewidentną postać takiego klastra stanowią rozwinięte centra logistyczne<sup>6</sup>. Powstają one na bazie organizowania sieci powiązań pozwalających, poprzez wewnętrzną kooperację, na ich funkcjonowanie i rozwój na danym poziomie konkurencyjnym. Podmioty tworzące te więzi mogą je oprzeć na dostarczeniu zróżnicowanego, uzupełniającego się zestawu usług logistycznych bądź konkurowaniu tą samą ofertą. W jednym i w drugim przypadku, świadczenie może być związane z poczynaniami pokrewnymi i uzupełniającymi prowadzonymi przez instytucje i firmy wspomagające działalność podstawową. W efekcie następuje postęp jakościowy, organizacyjno-technologiczny podmiotów obsługi logistycznej w coraz bardziej rozwiniętej formie – od tradycyjnej formuły centrów dystrybucyjnych poprzez platformy logistyczne do klastra logistycznego.

Struktura organizacyjna klastra logistycznego może być różna, choć raczej podstawą jest zwykle ścisła współpraca z firmą koordynatorem bądź firmą liderem. Podmioty funkcjonujące w jego ramach są przede wszystkim skoncentrowane sektorowo. W aspekcie przestrzennym można natomiast mówić o stosunkowej rozległości terytorialnej klastra. Wydaje się bowiem, abstrahując od najbardziej zindywidualizowanych determinant, że w sytuacji klastra logistycznego mamy do czynienia z przypadkiem o relatywnie rozproszonym zasięgu geograficznym, zajmującym niekoniecznie zwarty przestrzennie obszar o stosunkowo niskim stopniu koncentracji terytorialnej, o szerokich powiązaniach, w zasadzie płytkim (w sensie głębokości etapów łańcucha obsługi logistycznej), o rosnącym poziomie zaawansowania technologicznego, wysokich zdolnościach innowacyjnych, przeważnie o rosnącym potencjale i dążeniu do silnej pozycji rynkowej, o różnorodnych powiązaniach uczestników w czasie (ujawnia się bowiem zarówno hierarchia powiązań, jak i ich trwałość, w postaci powiązań długookresowych, krótkookresowych czy tylko doraźnych).

<sup>4</sup> E. B o j a r, M. B o j a r, T. Ż m i n d a, *Klastry a bezpośrednio...*, s. 4.

<sup>5</sup> P. W i e c z o r e k, *Klastry a pozycja rynkowa przedsiębiorców*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw*” 2008, nr 12, s. 62.

<sup>6</sup> T. M a r k o w s k i, *Rola klastrów w budowaniu przewagi konkurencyjnej miasta i regionu*, [www.agro-info.org.pl](http://www.agro-info.org.pl), 2009.

Klasy logistyczne jako zgrupowania kooperujących, wyspecjalizowanych przedsiębiorstw mogą osiągać korzystniejsze rezultaty aniżeli indywidualne przedsiębiorstwa. Wzajemna współpraca firm zintegrowanych w ramach klastra prowadzi zarazem do osiągania wspólnych użyteczności. Powstaje relatywnie stały zespół wiarygodnych partnerów bez potrzeby sięgania po niesprawdzonych kontrahentów. Kształtuje się przyjazne środowisko, w którego ramach ujawniają się pozytywne efekty. Uwzględnia się możliwość współpracy jako środek pozwalający na osiąganie korzyści i sukcesów dzięki wzajemnemu wsparciu. Korzyści wynikają nie tyle z bliskiej lokalizacji, co zrozumienia zbieżności celów oraz wspólnoty interesów.

Daje to większą siłę działania i szanse rozwoju. W dobie globalizacji istotna jest współpraca przedsiębiorstw logistycznych i wspierających branż niekoniecznie położonych w bezpośredniej bliskości przestrzennej. Właściwości działań logistycznych, łatwość pokonywania przestrzeni i coraz większy zasięg terytorialnego oddziaływania sprzyjają pewnemu rozproszeniu klastrów.

Klaster jest silnym podmiotem ekonomicznym o spotęgowanej zdolności do wprowadzania innowacji w obsłudze. Stwarza warunki pozwalające na stosunkowo szybkie wprowadzanie nowości. Za cenę otwarcia przedsiębiorstwa dla partnerów oczekuje się ich pozytywnego wpływu na pozyskanie nowych rozwiązań lub inspiracji dla własnej innowacyjności, a przede wszystkim szerszego wprowadzenia tej innowacyjności na większą skalę i zwielokrotnienia płynących z niej korzyści, jak również z kooperacji i outsorsingu.

Klaster wzmacnia ponadto sprawne funkcjonowanie infrastruktury logistycznej, ułatwia pokonywanie barier występujących w tym zakresie oraz zwiększa zdolność dostępu do rynków zbytu. Sprzyja też optymalizacji procesów logistycznych ze względu na zachodzące powiązania, nowoczesność rozwiązań organizacyjno-technologicznych, dogodny dostęp do obsługiwanych lokalizacji, wyższy stopień wewnętrznej i zewnętrznej integracji całego łańcucha logistycznego oraz zdolność do ponadprzeciętnego poziomu świadczenia usług. Stanowi więc prężny organizm gospodarczy o znaczącym, ciągle rozwijanym potencjale i dużych możliwościach konkurencyjnych.

## 2. ZDOLNOŚĆ KONKURENCYJNA KLASTRÓW LOGISTYCZNYCH

Zachodzące przemiany, zmienność otoczenia, stawiają przed klastrami logistycznymi nowe wymagania w zakresie ich konkurencyjności względem ofert innych podmiotów. Przyjmuje się, że klasy są tworzone wyłącznie z myślą o tym, aby uzyskać przewagę konkurencyjną nad rywalami<sup>7</sup>. Na rynku usług

---

<sup>7</sup> M. Gorynia, B. Jankowska, *Klasy a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2008, s. 29.

logistycznych toczy się ostra walka o klienta. Odbywa się ona w warunkach zmienności stawek, różnorodności obiektów i dywersyfikacji wymagań klientów. Dobrą pozycję konkurencyjną wypracowuje się poprzez uzyskanie atutów przeważających nad atutami innych przedsiębiorstw. Klastr – jak każde zgrupowanie współpracujących przedsiębiorstw – jest z założenia bardziej konkurencyjny od pojedynczych podmiotów gospodarczych. Klastry, ograniczając ryzyko funkcjonowania poprzez zwiększenie elastyczności i innowacyjności, tworzą przewagę konkurencyjną<sup>8</sup>:

– kosztową – wynikającą z ułatwienia dostępu do ograniczonych zasobów, wiążącą się ze skróceniem czasu wykonania zadań i obniżeniem kosztów transakcyjnych;

– technologiczną – budowaną poprzez wzrost innowacyjności;

– organizacyjną – konstruowaną w oparciu o alianse strategiczne, powiązania kapitałowe i kooperacyjne w ramach sieci łańcucha wartości.

Szczególny atut stanowią więc zdolności płynące z interakcji tworzących klastr przedsiębiorstw, są one stymulowane przez powiązania o różnym charakterze, które łączą elementy tego środowiska, a ich podstawą jest zasadność podejmowania współpracy w obszarach dających partnerowi korzyści. Istniejące powiązania kooperacyjne pomiędzy uczestnikami klastra logistycznego pozwalają na wypracowanie przewag kosztowych i jakościowych. Wzmacniają zatem pozycję współpracujących przedsiębiorstw wobec firm konkurencyjnych. Przyjmuje się również, że taka kooperacja, przy jednoczesnej specjalizacji, daje większą konkurencyjność, większą zdolność innowacyjną oraz wspieranie różnorodnością podmiotów wchodzących interaktywnie w kooperację. W im większym stopniu firmy zgrupowane w klastrze logistycznym są przystosowane do wyzwań płynących z rynku, tym wyższy poziom osiągają ich zdolności konkurencyjne. Zdolność klastra do takich działań tworzy przesłankę dla skutecznego realizowania postawionych celów.

Klastry logistyczne dążąc do opanowania jak największej części rynku dla uzyskania długofalowych korzyści, osiągają przewagę i uzyskują dostęp do nowych źródeł zasobów, co umacnia tę przewagę oraz maksymalizację ich konkurencyjności. Konkurencyjność jest tutaj rozpatrywana w aspekcie pełnej oferty klastra.

Konkurencja między klastrami logistycznymi zaostrza się w miarę ich rozrastania i konieczności pozyskania coraz większej liczby klientów. Nasila się dążenie do zwiększania w coraz większym stopniu korzystania z ich usług przez dotychczasowych klientów oraz pozyskiwania nowych klientów spośród tych, którzy z tych usług nie korzystali lub korzystali z usług konkurentów. Intensywna rywalizacja na rynku europejskim stanowi wystarczającą przesłankę dla pod-

---

<sup>8</sup> A. Bukowska-Piestrzyńska, *Grono wokół szpitala*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw*” 2007, nr 11, s. 48.

noszenia zdolności konkurencyjnej. Klastry logistyczne są relatywnie silnymi organizmami gospodarczymi. Stanowią one naturalne miejsce koncentracji działalności transportowej, a także produkcyjnej i handlowej. Ich udziały w rynku usług logistycznych są stosunkowo duże. Jednocześnie siła konkurencyjnego oddziaływania poszczególnych klastrów wydaje się być zbliżona. W takiej sytuacji akcja konkurencyjna każdego z klastrów może być w miarę skutecznie neutralizowana w wyniku reakcji podejmowanych przez konkurentów. Natomiast w przypadku przewagi klastrów nad drobniejszymi organizmami gospodarczymi, gdy zdecydowanie dominują one swą siłą konkurencyjną zyskują one korzyści, kosztem słabszych konkurentów. W efekcie prowadzi to do sytuacji, w której im bardziej jest wyrównana konkurencyjność klastrów logistycznych tym wyższy powinien być poziom intensywności konkurencji<sup>9</sup>. W konsekwencji sięga się po coraz bardziej zróżnicowane i coraz bardziej elastycznie stosowane środki walki konkurencyjnej.

W oparciu o posiadane zasoby i kompetencje klastr logistyczny może stosować instrumenty konkurowania pozwalające na osiągnięcie znaczącej pozycji rynkowej. Z uwagi jednak na to, iż poziom konkurencyjny klastra logistycznego, jak każdego podmiotu gospodarczego, nie jest stały i może ulec bardzo szybkim zmianom, istnieje potrzeba środków wsparcia o długofalowym charakterze, zdolnych do wspomaganie w długim okresie jego możliwości konkurencyjnych.

Każde połączenie logistyczne stanowi pewien rynek o specyficznych rodzajach transportu, określony własnymi przepisami, sposobami na prowadzenie interesu oraz właściwościami branżowymi<sup>10</sup>. Stwarza to uwarunkowania umożliwiające wypracowanie wartości zgodnych z potrzebami użytkowników, służących rozwiązywaniu ich problemów oraz dających szansę realizacji ich celów i zamiarów, co pozwala na uzyskanie trwałych podstaw dla przewagi konkurencyjnej. Siłą napędową oferty musi być pełne zrozumienie potrzeb, dające podstawę tworzenia waloru użytkowego usługi logistycznej, przekładającego się na zdolność tworzenia rozwiniętego rynku. Wymaga to nawiązania ścisłej współpracy z klientami w celu uwzględnienia istotnych dla nich użyteczności i przewyższanie konkurentów dzięki doskonaleniu procesów logistycznych i dążenia do innowacyjności, w oparciu o duże umiejętności, komplementarność, uniwersalność oraz elastyczność oferty.

Istotnymi stymulantami przyspieszającymi i ułatwiającymi poprawę konkurencyjności są tzw. zasoby miękkie, związane z postawami, umiejętnością postępowania rynkowego, kompetencjami, czyli czynnościami w znacznej mierze o charakterze niematerialnym, wśród których zasadnicze znaczenie posiadają

---

<sup>9</sup> W. Wrzosek, *Ograniczenia konkurencyjne a marketing*, „Marketing i Rynek” 2009, nr 11, s. 6.

<sup>10</sup> P. B. Schary, T. Skjott-Larsen, *Zarządzanie globalnym łańcuchem podaży*, PWN, Warszawa 2002, s. 182.

instrumenty marketingowe. Umożliwiają one długofalowe wsparcie zdolności konkurencyjnych przedsiębiorstw. Działania zorientowane na podnoszenie konkurencyjności powinny być nakierowane na kreowanie marketingu i podnoszenie efektywności poszczególnych instrumentów marketingowych. W okresie nasilonej walki o pozycje rynkową umiejętność wykorzystania elementów marketingowych stanowi jeden z zasadniczych środków osiągnięcia przewagi konkurencyjnej.

### 3. WYKORZYSTANIE ORIENTACJI MARKETINGOWEJ

W warunkach zbliżonej siły konkurencyjnej poszczególnych klastrów logistycznych, stosowany przez nie marketing może spełniać funkcje mechanizmu łagodzenia oraz przezwycięzania ograniczeń konkurencyjnych<sup>11</sup>. Dostarcza bowiem możliwości korzystania ze zróżnicowanej i wysoce elastycznej gamy środków ustawionych pod kątem potrzeb klienta, zgodnie z założeniem, że głównym elementem przewagi konkurencyjnej jest właśnie otwarte podejście do klienta, dopasowane do jego potrzeb. To klienci i ich wymagania są wyznacznikiem poziomu obsługi. Marketing pozwala uwzględniać wymogi rynku, potrzeby i preferencje klientów, a przez to rozwój i wzrost gospodarczy klastrów logistycznych.

Zgrupowanie w klastrze pozwala na ukształtowanie wspólnego, spójnego oddziaływania marketingowego. Umożliwia to wygenerowanie niższych kosztów i dostęp do potencjalnie dużego rynku. Wymaga jednak wytworzenia zróżnicowanych zestawów korzyści, dopasowanych do istniejących segmentów i nisz odbiorców usług logistycznych. Opieranie się na jednej, uniwersalnej ofercie i identycznych działaniach wobec wszystkich nie przyniesie oczekiwanych efektów, zwłaszcza w sytuacji znaczącej łatwości naśladownictwa ze strony konkurencji. Wskazane są rozwiązania o charakterze niestandardowym i o wyraźnie zarysowanej zmienności w poszczególnych obszarach działania, zwłaszcza gdy oferta jest kierowana do nowych segmentów rynku. Potrzebna jest zatem indywidualizacja i przygotowanie rozwiązań logistycznych pod kątem oczekiwań poszczególnych branż.

Instrumenty marketingowe wzmacniają pozycję rynkową przedsiębiorstwa, zespalają je z rynkiem, ułatwiają tworzenie nowych wartości dla klienta. Umiejętne ich wykorzystanie służy podniesieniu poziomu konkurencyjności. Operowanie poszczególnymi instrumentami pozwoli na osiągnięcie konkretnych korzyści.

W przypadku produktu działanie związane jest głównie z możliwościami oferowania nieustannie rozszerzanej oferty usługowej, występującej w formie

---

<sup>11</sup> W. W r z o s e k, *Ograniczenia konkurencyjne...*, s. 3.

pakietu powiązanych ze sobą świadczeń ukierunkowanych na dywersyfikację obszarów aktywności. Wiąże się to z życzeniem klientów przeważnie wymagających kompleksowego procesu świadczonych usług nadzorowanych przez jednego operatora.

Klasy z racji powiązań występujących pomiędzy ich uczestnikami są w stanie takie usługi udostępniać w rozmaitych formach. Włączenie w skład oferty klastra wielorakich firm nie tylko transportowych i spedycyjnych pozwala na lepszą obsługę i satysfakcję klientów. Okazuje się to tym istotniejsze, że ta sama usługa, nie wyposażona w nowe cechy i korzyści, z czasem traci swoje walory konkurencyjne, co ogranicza możliwości dalszego wzrostu jej sprzedaży.

Bardziej zaawansowane i kompleksowe usługi wymagają ze strony klastra bardziej zindywidualizowanych rozwiązań, a w szczególności nietypowych, nowoczesnych koncepcji logistycznych. Oznacza to konieczność modyfikacji, a często wręcz tworzenie nowej oferty w coraz szerszym zakresie wzbogacanej usługami dodatkowymi. Często wiąże się to z potrzebą modernizacji i rozwijania istniejącej infrastruktury. Inwestycje w infrastrukturę i wejście na nowe rynki geograficzne wymaga znacznych nakładów. Oznacza jednocześnie potrzebę poszerzenia zakresu usług o współpracę z wieloma nowymi podwykonawcami dającymi nowe możliwości świadczenia oferty usługowej. Decyduje to długofalowo o pozycji konkurencyjnej i rozwoju klastra.

Kompleksowe usługi logistyczne świadczone w ramach klastra stają się konglomeratem usług świadczonych przez grupę wyspecjalizowanych dostawców. Taki sojusz konkurencyjnych operatorów, wyspecjalizowanych w określonych usługach, opiera się na możliwościach, jakie daje klaster, a więc współpracy i stworzeniu wspólnej, kompleksowej oferty dostosowanej do potrzeb klientów.

Cena tak skomponowanej usługi w znacznej mierze determinuje jej przyjęcie przez rynek. W większości przypadków przedsięwzięcia w tym zakresie prowadzą się do obniżania cen oferowanych usług, w ramach danych warunków jakościowych. Siła ekonomiczna klastra pozwala na płynne kształtowanie ceny w zależności od miejsca lokalizacji odbiorcy usług logistycznych, a także zakresu podpisywanych umów z poszczególnymi kontrahentami.

Niewątpliwie jednak cena jest krytycznym elementem usług logistycznych. Ma miejsce ciągła presja na jej obniżenie. Narastający wzrost kosztów pracowniczych oraz kosztów nośników energii niesie negatywne konsekwencje dla branży logistycznej, przyczyniając się do wzrostu nakładów na świadczenie usług w ramach klastra i równocześnie podnosząc koszty funkcjonowania klientów zgrupowanych w nim firm. Stąd presja na obniżkę nakładów i korzystanie z możliwie tanich usług logistycznych.

Szanse wzrostu sprzedaży wydają się być w znacznej mierze ograniczone. Korzystanie z usług logistycznych napotyka na naturalne bariery związane ze skalą działalności klienta. Niska cena odgrywa istotną rolę zwłaszcza w przypadku oferowania prostych, standardowych usług. Decyduje w tym przypadku



atrakcyjność cenowa. W odniesieniu do usług o bardziej skomplikowanym poziomie obsługi na znaczeniu zyskują parametry jakościowe, a zwłaszcza kompleksowość usługi, terminowość i elastyczność działania. Kompleksowe usługi oferujące dużą wartość dodaną, z racji swej unikalności są stosunkowo odporne na konkurencję cenową. Ważna jest jakość obsługi logistycznej świadczonej przez klastry, mogąca wpłynąć na znaczną poprawę działalności nabywcy. Wrażliwość cenowa nabywcy jest więc determinowana przez wiele czynników ściśle powiązanych z korzyściami, jakie przedstawiają usługi dla nabywcy<sup>12</sup>. Nabywca bowiem opiera się na strategii wysokiej jakości i potrzebuje usług logistycznych na poziomie umożliwiającym im istotny udział w tej strategii.

Dążenie do poszerzania dostępu do oferowanych usług, w miarę rozszerzania zasięgu przestrzennego oddziaływania, wymaga tworzenia nowych jednostek organizacyjnych, jak również przyspieszenia obiegu informacji dla poprawy dostępności do oferty. Klienci oczekują większych inwestycji w nowoczesną infrastrukturę i technologię, co pozwoli zarządzać logistyką zgodnie z najwyższymi standardami. Potrzebna jest zatem zintegrowana, kompleksowa sieć informatyczna, nowoczesne technologie i rozwiązania informacyjne.

Klastry logistyczne przez najnowocześniejsze technologie informacyjne i struktury logistyczne dążą do ściślejszego powiązania z klientami. Przeobrażenia techniczno-organizacyjne procesów logistycznych prowadzą do unowocześnienia obsługi i wzrostu wartości dodanej oraz przeobrażeń w znaczeniu funkcji logistycznych. Następuje powiązanie różnych procesów przebiegające w trakcie zaopatrzenia i dystrybucji w czasie, osiągane przez zbieranie niejednorodnych dóbr do wspólnego transportu i powolne przenoszenie punktu ciężkości na usługi przeładunkowe. Rozwój technologii opakowań i pomocniczych urządzeń przeładunkowych sprzyja obniżce kosztów i skróceniu czasu czynności dystrybucyjnych. Wykorzystanie w klastrze nowoczesnych systemów informatycznych i efektywnej infrastruktury dystrybucyjnej pozwala sprostać wysokim wymaganiom klienta.

Powiązania z klientami mają coraz częściej charakter bezpośredni umożliwiając selektywność w komunikowaniu się z rynkiem, indywidualizację przekazów i utrzymywanie silnych więzi. Znaczącą rolę odgrywają jednak również pośrednicy, agenci sprzedaży, maklerzy frachtowi czy spedytorzy. W kanale dystrybucji mogą oni opracowywać zwłaszcza w ramach klastra wiązki usług wielu firm, np. przygotowując przewóz różnymi rodzajami środków transportu.

Na rynkowe osiągnięcia klastrów logistycznych w znacznym stopniu rzutuje promocyjna forma komunikacji z klientami. Ma ona za zadanie nie tylko przekazywać informacje o ofercie, ale oddziaływać na kreowanie potrzeb, pomagać w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej poprzez ukazywanie korzyści płynących z wykorzystania oferty oraz kształtowanie pozytywnego wizerunku klastra lo-

---

<sup>12</sup> J. J. L a m b i n, *Strategiczne zarządzanie marketingowe*, PWN, Warszawa 2001, s. 511.

gistycznego. Promocja klastra ułatwia pozyskiwanie nowych zamówień oraz pracę z kooperantami w branży.

Wykorzystywane formy promocji są klasyczne dla rynku przemysłowego i obejmują katalogi, czasopisma branżowe, strony i ogłoszenia internetowe oraz udział w targach. Umocnienie wizerunku klienta osiąga się za pomocą kampanii reklamowych, w których na ogół wykorzystuje się prasę branżową, internetowe środki przekazu oraz klasyczny outdoor.

Dla klienta, przy wyborze firmy świadczącej usługi logistyczne, ważna jest nie tylko jakość świadczonych usług czy kwestie wielkości ponoszonych kosztów. Oczekują oni także pomocy przy rozwiązywaniu problemów logistycznych firmy. Stąd potrzeba przyjaznego wizerunku zgrupowanych w klastrze przedsiębiorstw logistycznych, ich otwartości na problemy usługobiorców, a zatem szczególnego uwzględnienia aspektów promocyjnych sprzedaży osobistej. W przypadku rynku usług logistycznych jest ona szczególnie skuteczna przy kształtowaniu preferencji i pobudzaniu decyzji zakupu<sup>13</sup>. Wymaga jednak pełnego wykorzystania dostępnej, promocyjnej technologii przekazu (przenośnych laptopów, poczty elektronicznej, telefonii najnowszej generacji czy elektronicznych systemów usprawniania komunikacji).

W przypadku świadczenia usług logistycznych wskazane jest tworzenie strategii promocyjnej opartej na skutecznym powiązaniu reklamy i promocji uzupełnionej wysiłkami włożonymi w sprzedaż osobistą. Wymaga to silnej integracji działań, poprzez koordynowanie kompleksowego programu odpowiednich środków i metod promocyjnych<sup>14</sup>. Kluczowa rola promocji sprowadza się do przekonywającego ukazania wizerunku klastra logistycznego, jak również doprowadzenia do pozytywnego postrzegania go w relacji do konkurentów.

## ZAKOŃCZENIE

W warunkach klastra logistycznego zadaniem marketingu jest wspomaganie w kreowaniu korzyści zgrupowanym w nim przedsiębiorstwom, co zapewnia stały rozwój i osiągnięcie oraz utrwalenie pozycji konkurencyjnej na rynku. Jest to tym istotniejsze, że potęgujące się zawirowania i niepewność rynkowa, stawia wymogi w podejściu do zarządzania przedsiębiorstwami oraz reagowania na zmieniającą się sytuację w ich otoczeniu.

Zrozumienie istoty marketingu i jego przydatności w zarządzaniu klastrem logistycznym rzutuje na skuteczność zastosowań praktycznych. Działania w jego ramach są bowiem złożone i oparte na szeroko zakrojonej współpracy. Klastry

<sup>13</sup> Tamże, s. 552.

<sup>14</sup> M. D. H u t t, T. S p e h, *Zarządzanie marketingiem*, PWN, Warszawa 1997, s. 516.

logistyczne dają możliwości wykorzystania prestiżowej, międzynarodowej marki wiodącego operatora, a także wykorzystania efektu skali, zarówno w ofercie, jak i podejmowanych działaniach marketingowych. Podkreśla się wzrost roli marketingu we wzmacnianiu prorynkowego podejścia w gospodarce. Jest to szczególnie istotne w sytuacji, gdy na rynku pozostaje coraz mniej miejsca dla kolejnych firm.

Postęp w dużej mierze zależy od przeznaczenia środków na przedsięwzięcia pozwalające aktywnie oddziaływać na rynek oraz dopomóc w unowocześnieniu i dopasowaniu oferty do działań służących rozwiązywaniu bieżących i długofalowych problemów odbiorców usług klastrów logistycznych. To właśnie wspieranie ich głównych celów stanowi przesłankę kształtowania działań marketingowych przy tworzeniu kompleksowej oferty. Oferta klastra logistycznego ma na celu zaspokojenie potrzeb klientów docelowych i to jest w jego centrum zainteresowania. Decyzje odnoszące się do logistyki są więc silnie powiązane z przyjętą strategią marketingową oraz polityką w zakresie produktu, ceny, dystrybucji i promocji.

Marketing jest zarówno produktem stanu i możliwości rozwojowych danej dziedziny działalności, a także procesem, który może ewaluować w miarę upływu czasu (złożone oddziaływania w powiązaniu z poszczególnymi elementami środowiska, w którym funkcjonuje), mieć inną skalę i przynosić różne efekty.

Podejście marketingowe pozwala na kreowanie i zdynamizowanie działań zgrupowanych w klastrze przedsiębiorstw dążących do wzmocnienia swej konkurencyjności i jej najistotniejszych atrybutów. Nabiera to znaczenia w sytuacji wzrostu skali integracji firm zgrupowanych w klastrze i korzyści wynikających z tej integracji. Istotny jest też wkład marketingu w budowaniu dobrych relacji z partnerami biznesowymi w ramach klastra.

## LITERATURA

- Boj ar E., Boj ar M., Ż m i n d a T., *Klastry a bezpośrednie inwestycje zagraniczne*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw” 2007, nr 10.
- B u k o w s k a - P i e s t r z y ń s k a A., *Grono wokół szpitala*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw” 2007, nr 11.
- W r z o s e k W., *Ograniczenia konkurencyjne a marketing*, „Marketing i Rynek” 2009, nr 11.
- C h y b a Z., *Klastry przemysłowe a przedsiębiorstwa spin-off*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw” 2008, nr 3.
- G o r y n i a M., J a n k o w s k a B., *Klastry a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2008.
- H o l l i n s B., S h i n k i n s S., *Zarządzanie usługami*, PWE, Warszawa 2009.
- H u t t M. D., S p e h T., *Zarządzanie marketingiem*, PWN, Warszawa 1997.
- L a m b i n J. J., *Strategiczne zarządzanie marketingowe*, PWN, Warszawa 2001.

- Markowski T., *Rola klastrów w budowaniu przewagi konkurencyjnej miasta i regionu*, www.agro-info.org.pl., 2009.
- Schary P. B., Skjott-Larsen T., *Zarządzanie globalnym łańcuchem podaży*, PWN, Warszawa 2002.
- Wieczorek P., *Klustry a pozycja rynkowa przedsiębiorców*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw*” 2008, nr 12.

*Janusz Zrobek*

### **Marketing in logistics clusters**

Logistic clusters as a type of business organization network with complicated economic involvements require quality management based on marketing orientation. Marketing instruments strengthen market position of logistics enterprises, join them with the market and facilitate making new values for customers.

Grouping in cluster enable to create common and consistent marketing influence. There is need to make the different types of advantage suitable for existing segments of customers' logistics services. It's important when we can notice the intensification of the integration firms grouped in cluster and the advantages from that integration.