

Michał Igielski

BUDOWA PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ NA PRZYKŁADZIE PRZEWOŹNIKA PROMOWEGO STENA LINE

STRESZCZENIE

Współczesną gospodarkę cechują zmiany, które są coraz szybsze i bardziej niespodziewane. W tak zmiennych warunkach, w środowisku zdominowanym przez globalizację, postęp technologiczny i zasoby niematerialne, przedsiębiorstwa, by odnieść sukces, muszą działać inaczej od swych konkurentów – muszą szukać nowych rozwiązań. W niniejszym artykule podjęto tematykę związaną z nowymi formami budowy przewagi konkurencyjnej przez przewoźników morskich w obrębie Regionu Morza Bałtyckiego. Celem głównym opracowania jest identyfikacja konkretnych działań, które prowadzą do zdobycia trwałej przewagi konkurencyjnej na niewielkim rynku przewoźników morskich w Polsce. W związku z tym zostały określone determinanty funkcjonowania rynku w Regionie Morza Bałtyckiego, na którym operuje analizowany szczegółowo podmiot gospodarczy (armator Stena Line), a także zostały opisane zależności między pojęciem konkurencji, konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej. Dokonane analizy materiałów źródłowych i obserwacje rynku wyraźnie potwierdziły, że trwała przewaga konkurencyjna w grupie przewoźników morskich jest trudna do osiągnięcia i utrzymania, z racji dynamicznie rozwijającego się otoczenia oraz zmiennej polityki przedsiębiorstw. By ją osiągnąć, należy stworzyć indywidualną ofertę, umiejętnie wykorzystując swoje dostępne zasoby materialne oraz niematerialne.

Słowa kluczowe: konkurencja, konkurencyjność, przewaga konkurencyjna, konkurencja cenowa i jakościowa.

Wstęp

Dążenie przedsiębiorstw do zdobycia trwałej przewagi konkurencyjnej jest jedną z najważniejszych sił rozwoju współczesnej gospodarki. Z jednej strony działania te prowadzą do wzrostu atrakcyjności towarów czy też usług (wartość dodana dla konsumentów), z drugiej – decydują o pozycji przedsiębiorstwa na rynku, co przekłada się wprost proporcjonalnie na jego wynik finansowy. W XXI wieku budowa przewagi konkurencyjnej przebiega pod dyktando turbulencji otoczenia, które powoduje, że współczesne przedsiębiorstwa działają w warunkach niepewności i dużego ryzyka. Można założyć, iż obecnie dominują trzy główne siły, które w znaczący sposób determinują wszelkie aspekty funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw na rynku. Pierwszą z nich jest globalizacja związana z liberalizacją wymiany wszelkich dóbr i usług, wraz z wiedzą i transferem ludzi. Drugą cechą charakteryzującą gospodarkę opartą na wiedzy jest gwałtowny postęp technologiczny, który niesie ze sobą bardzo dużo wyzwań i dylematów. Trzecim podstawowym wyróżnikiem jest wzrost znaczenia kapitału intelektualnego.

Z kolei mówiąc o gospodarce morskiej, można stwierdzić, że jest ona częścią gospodarki narodowej. Często bardzo trudno jest sklasyfikować obszary podmiotów o profilu morskim. Przedsiębiorstwa o takim charakterze nie zawsze muszą być usytuowane geograficznie w pobliżu morza. Jednakże przyjmuje się, że województwa pomorskie, zachodniopomorskie oraz w mniejszym stopniu warmińsko-mazurskie są centralnymi obszarami polskiej gospodarki morskiej. Polska, ze względu na swoje położenie w Regionie Morza Bałtyckiego, czerpie wiele korzyści, w tym też z dynamicznego rozwoju transportu morskiego. Powoduje to zwiększenie ruchu transportowego, a także rozwój turystyki morskiej. Polska jest połączona ze Skandynawią siecią połączeń promowych.

Stąd też przedmiotem analizy w niniejszym opracowaniu jest działalność rynkowa jednego z przewoźników morskich (armatora Stena Line), związana bezpośrednio z walką o klienta. Natomiast celem opracowania jest identyfikacja konkretnych działań, które prowadzą do zdobycia trwałej przewagi konkurencyjnej na rynku morskich usług przewozowych w Polsce. Dodatkowo dokonano analizy otoczenia rynkowego w Regionie Morza Bałtyckiego oraz szczegółowo opisano wymiary konkurencyjności, czyli potencjał, pozycję oraz strategię konkurencji. Wszystkie te elementy stanowią szansę dla uzyskania przewagi konkurencyjnej przez dane przedsiębiorstwo.

1. Otoczenie rynkowe przedsiębiorstw w obrębie Regionu Morza Bałtyckiego (RMB)

Kraje RMB charakteryzuje różny stopień rozwoju gospodarczego i potencjału opartego na wiedzy społeczeństwa. Jednakże państwa współpracują ze sobą,

wprowadzając nowe rozwiązania rozwojowe. Przyjmuje się, że w skład regionu wchodzi 11 krajów, są to: Estonia, Łotwa, Litwa, Szwecja, Finlandia, Dania, Islandia, Norwegia, Niemcy, Polska oraz Północno-Zachodni region Obwodu Federalnego Rosji. Główną cechą wyróżniającą RMB jest jego wysoka konkurencyjność – 4 kraje regionu (Szwecja, Dania, Finlandia i Niemcy) plasują się w pierwszej dziesiątce pod względem najbardziej konkurencyjnych krajów świata.

RMB posiada cechy odróżniające jego gospodarkę od innych regionów krajów europejskich. Dzięki przystąpieniu Polski, Łotwy, Litwy i Estonii do Unii Europejskiej region stał się ważnym ośrodkiem gospodarczym łączącym kraje Unii ze Skandynawią. Ponadto, w regionie można zaobserwować silne tempo wzrostu wymiany handlowej (importu oraz eksportu), która odbywa się we własnym kręgu. Transport morski dla tego regionu ma szczególne znaczenie ponieważ obsługuje on ok. 70% wymiany handlowej krajów skandynawskich, a prognozy są jeszcze bardziej optymistyczne.

Co ważne, w tym regionie występuje największe zagęszczenie połączeń promowych w Europie. Głównym kierunkiem działalności armatorów jest szybkie połączenie między państwami przy jak najtańszych ofertach, zapewnienie jak największej liczby pasażerów oraz wolumenu ładunków na promie w czasie jednego rejsu, a także wypracowywanie zysków ze sprzedaży dodatkowych usług na pokładzie. Z powodu dynamicznego rozwoju ekonomicznego państw znajdujących się w opisywanym regionie nastąpiło zwiększenie przewozów promowych oferowanych przez armatorów. Warto zauważyć, iż utrzymujący się kryzys ekonomiczny nie spowodował zmniejszenia zainteresowania usługami promowymi, wręcz przeciwnie, zaobserwowano wzmożenie ruchu pasażerskiego i towarowego.

W ostatnich latach popularne stały się rejsy turystyczne, które wskazują nowe tendencje rozwojowe dla przewoźników. Oprócz usług transportowych – przewozów jednostek frachtowych, samochodów ciężarowych oraz osobowych – organizowane są wyjazdy rekreacyjne, które w swojej ofercie mają przewoźnicy. Na trasach pływają promy wyposażone tak, aby pasażerowie czuli się jak na statku wycieczkowym. W ten sposób nastąpiło zintegrowanie ruchu promowego i żeglugi bliskiego zasięgu. Dzięki działaniom marketingowym połączono rejsy transportowe z rozrywką na promie i/lub wycieczkami na lądzie. Różnorodność ofert sprawia, że dla pasażerów motywacją do podróży jest wieloraka. Dlatego też można dokonać podziału ruchu pasażerskiego na następujące grupy: pasażerów liniowych, podróżujących w celach handlowych, wycieczkowych, konferencyjnych oraz biznesowych [Kowalczyk, 2015: 41–42].

Jednym z ważnych czynników wpływających na przedsiębiorstwo, jest jego otoczenie geograficzne. Polska, jako centralna część Europy, posiada wiele możliwości rozbudowy szlaków morskich. Dlatego też przedsiębiorstwa oferujące przewozy promowe biorą pod uwagę te możliwości. Kolejnym ważnym czynnikiem, wpływającym na rozwój tego typu przedsiębiorstw, są regulacje prawne. Przykładem może być Ustawa o portach i przystaniach morskich oraz polityka prowadzona przez rząd w zakresie rozwoju gospodarki morskiej. Natomiast

absorpcja funduszy unijnych pozwoliła na rozwój portów, czego następstwem jest rozwój także przewoźników promowych. Ponadto w Polsce powstają nowe autostrady, które świadczą o rozwoju infrastruktury drogowej. Obecnie istnieje niewystarczająca sieć dróg ekspresowych, która miałaby umożliwić szybkie przedostanie się do terminalu promowego z każdej części Polski. Jest to bardzo ważny czynnik wpływający na wybór usług promowych przez klientów zmotoryzowanych. Nie można też zapomnieć, iż branża transportu morskiego charakteryzuje się wysokim rozwojem technologicznym. Przedsiębiorstwa w Polsce, które wprowadzają (w celu usprawnienia pracy) zaplecze oraz systemy informatyczne w zakresie dziedziny IT, pokonują barierę rozwojową w porównaniu do rynku zagranicznego. Z drugiej jednak strony istnieją także czynniki, które hamują rozwój przewoźników promowych [Sieński, 2007]:

- posiadana flota: jej wielkość, stan techniczny, nowoczesność;
- brak odpowiedniego zaplecza promowego umożliwiającego sprawny załadunek;
- niewystarczające zaangażowanie państwa w politykę morską;
- rozwój innych opcji transportu – tanie linie lotnicze;
- zniesienie systemu sprzedaży duty-free oraz tax-free: ograniczenie możliwości sprzedaży towarów nieobciążonych cłem oraz podatkami;
- wzrastające koszty paliwa;
- brak wykwalifikowanych pracowników.

Reasumując, można stwierdzić, iż Region Morza Bałtyckiego jest jednym z najważniejszych rynków transportu morskiego w Europie. Położenie geograficzne Polski w pobliżu krajów skandynawskich sprzyja właśnie najbardziej rozwojowi żeglugi promowej.

2. Konkurencyjność przedsiębiorstw w ujęciu teoretycznym

Przewoźnicy, którzy świadczą usługi na rynku żeglugi promowej, działają w specyficznym otoczeniu. Tempo postępu technologicznego, nowe wymogi konkurencyjne, walka o klienta, normy prawne oraz sytuacja gospodarcza, to główne problemy, z którymi mierzą się współczesne przedsiębiorstwa. Współzawodnictwo między armatorami prowadzi do ciągłego podnoszenia standardów oferowanych usług oraz wprowadzania nowych, atrakcyjnych ofert mających przyciągnąć szerokie grono klientów. Aby przedsiębiorstwo przynosiło zyski, nieustannie powinno wykorzystywać dostępne zasoby, prowadzić szkolenia dla pracowników w celu podniesienia ich kwalifikacji oraz analizować otoczenie, w którym działa. Elastyczność i zdolność do przystosowania się do zmieniających się warunków panujących na rynku, to cechy, które powinny występować w dobrze funkcjonującej działalności.

Termin konkurencja wywodzi się z łaciny od słowa *concurrere*, co oznacza w dosłownym tłumaczeniu bieć razem. Jednak samo określenie opisuje współzawodnictwo między rywalami. Jest to świadome działanie podejmowane w celu

osiągnięcia założonych celów. Konkurowanie ma na celu wyeliminowanie podmiotów dążących do takich samych korzyści lub utrudnianie podejmowanych działań w celu uzyskania zamierzonych wyników. Natomiast rozpatrując określenie pod kątem ekonomicznym, konkurencja ma na celu maksymalizację zysków ze sprzedaży oraz przynoszenie jak największych korzyści z zakupu produktów, w tym usług [Grzebyk, Kryński, 2011: 107–118].

Konkurencję doskonałą charakteryzuje wiele przedsiębiorstw oferujących te same produkty materialne lub usługi. Cena jest taka sama, bez względu na to, w którym przedsiębiorstwie klient zdecyduje się na zakup produktu. Nie ma tutaj reklamy produktu, chyba że ma ona na celu wskazanie różnic pomiędzy usługami, które proponuje konkurent. Poprzez obniżenie kosztów produkcji i dystrybucji sprzedawcy osiągają zysk. Istnieje swoboda wejścia na rynek, tak samo opuszczenie rynku nie jest ograniczone. Dodatkowo występuje pełna informacja o rynku. Jest to konkurencja powstająca nie dzięki ustanawianym cenom, lecz zmniejszającym się kosztom.

Jednym z elementów konkurencji jest tzw. konkurencyjność, czyli zdolność jednostki do konkurowania. Aby przedsiębiorstwo mogło konkurować na określonym rynku, powinno wcześniej zbadać otoczenie, a zwłaszcza podmioty oferujące takie same lub podobne usługi. Istotne jest poznanie usług, strategii cenowych, marketingowych oraz stosowanych kanałów dystrybucji przez przedsiębiorstwa, z którymi podmiot konkuruje. Ważne jest poznanie mocnych i słabych stron konkurentów oraz przewidzenie ich dalszych poczynań na rynku. Konkurentami nazywa się osoby lub przedsiębiorstwa, które rywalizują ze sobą w takiej samej dziedzinie. W zależności od działań przedsiębiorstwa, konkurencyjność odnosić się może do rynku globalnego, jak również do rynku krajowego lub nawet regionalnego [Mroczko, 2014: 40–47].

Przedsiębiorstwa coraz częściej skupiają się na wzroście jakości oferowanych produktów, aby zwiększyć satysfakcję klienta. Z tego powodu funkcjonowanie przedsiębiorstwa traktowane jest jako nieustający proces dopasowania się do panującej sytuacji rynkowej, budowania pozycji, sprostania wymaganiom klientów, zdobywania partnerów itd. W wyniku tych działań powstaje konkurencja, która kształtowana jest przez następujące czynniki:

- strategie przedsiębiorstw, czyli dążenie do określonych celów;
- problemy wewnętrzne;
- systemy zarządzania;
- system zarządzania przedsiębiorstwem;
- czynniki zewnętrzne;
- poziom wykorzystania dostępnych technologii.

Po analizie wszystkich czynników można określić tzw. poziom konkurencji, czyli poziom osiągniętych wyników z wcześniejszymi założeniami. Dodatkowo można porównywać: jakość świadczonych usług, cenę, nowoczesność, różnorodność ofert, stopień wyróżnienia przedsiębiorstwa, dostępność – łatwość korzystania z usług, renomę podmiotu, wielkość i udział w rynku. Po takich porównaniach można wyróżnić trzy rodzaje konkurencyjności [Stankiewicz, 2005: 44]:

1. konkurencyjność normalną, występującą po osiągnięciu założonych celów przez przedsiębiorstwo. Będzie ona występować tak długo, dopóki konkurent nie stworzy bardziej atrakcyjnych ofert w celu przejęcia dotychczasowych klientów danego przedsiębiorstwa,
2. konkurencyjność mniej niż normalną – pojawia się wtedy, gdy przedsiębiorstwo nie jest w stanie sprostać wymaganiom klientów, a rezultaty rzeczywiste nie zaspokajają oczekiwań także partnerów, z którymi ono współpracuje. W takiej sytuacji interesariusze wycofują się z korzystania z usług na rzecz bardziej atrakcyjnego przedsiębiorstwa,
3. konkurencyjność więcej niż normalną – występuje, gdy osiągnięte wyniki są wyższe niż te, które przedsiębiorstwo zakładało. Dzięki temu partnerzy oraz klienci starają się umocnić stosunki z przedsiębiorstwem, a podmiot pozyskuje nowych nabywców usług.

Reasumując, konkurencyjność przedsiębiorstw występuje w sytuacji, kiedy konkurują one z innymi podmiotami w otoczeniu, w którym działają. Przedsiębiorstwo jest zdolne do konkurowania tylko wtedy, kiedy posiada zdolność efektywnego działania i potrafi stale rozwijać się w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu. Szybka reakcja i podejmowanie decyzji wpływa na rozwój przedsiębiorstwa, a jednocześnie na poziom jego konkurencyjności. Konkurencyjność jest efektem działań wielu czynników społeczno-gospodarczych. Przedsiębiorstwo powinno wprowadzać strategie, które przyniosą mu jak najwięcej korzyści. Poprzez wyznaczanie celów rozwojowych podmiot dąży do uzyskania pozycji konkurencyjnej, która budowana jest przez następujące czynniki: sytuację gospodarczą państwa, w którym działa przedsiębiorstwo, problemy wewnętrzne, strukturę organizacyjną oraz systemy informacyjne przedsiębiorstwa. Wyznaczenie odpowiednich celów jest podstawowym wyznacznikiem przetrwania i rozwoju przedsiębiorstwa.

2.1. Główne strategie konkurencyjne

W dzisiejszych czasach przyszłość przedsiębiorstw, w tym także przewozowych, uzależniona jest od dopasowania się do zmieniającego się otoczenia rynkowego i sprostania wymaganiom klientów. Konkurowanie pozwala na rozwój przedsiębiorstwa dzięki wprowadzaniu nowych usług lub poprawę jakości obsługi. Ocena własnych możliwości wpływa na wyznaczanie kierunków rozwojowych. Efektywne planowanie działań jest uzależnione od śledzenia poczynań przeciwników na rynku. Poznanie konkurenta, a zwłaszcza jego mocnych i słabych stron, odgrywa ważną rolę w przygotowaniu strategii.

Rozważania na temat strategii konkurencji rozpatrywane są na przestrzeni lat przez wielu badaczy. Przykładowo, według R. Whittingtona jest to zintegrowany i skoordynowany zespół działań i zobowiązań, które przedsiębiorstwo podejmuje w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej na określonym rynku [Johnson, Scholes, Whittington, 2008: 87–89]. Z kolei zdaniem M.E. Portera (Porter, 1992: 23] przy formułowaniu strategii konkurencji najważniejsze jest odniesienie

przedsiębiorstwa do jego otoczenia. Głównym elementem otoczenia jest sektor, w którym przedsiębiorstwo konkuruje. Natomiast w zmieniającym się otoczeniu określić można pięć sił, które wywierają silny wpływ na przedsiębiorstwo. Poznanie sił i umiejętne ich wykorzystanie umacnia pozycję przedsiębiorstwa w sektorze. Metoda pięciu sił jest wykorzystana w analizie strategicznej podmiotu gospodarczego, ocenie jego rentowności, określaniu szans i zagrożeń występujących w danym sektorze. Do sił napędowych występujących w sektorze można zaliczyć [Porter, 1992: 24]:

1. groźbę nowych wejść – podmioty wchodzące na rynek wnoszą nowe produkty, a tym samym dążą do określenia swojej pozycji. Z tego powodu zwiększa się konkurencja między przedsiębiorstwami, które chcą utrzymać swoją pozycję, a także uniemożliwić nowym przedsiębiorstwom wejście na rynek. Przedsiębiorstwo, które chce wprowadzić usługi do danego sektora, napotyka pewne ograniczenia, nazywane barierami wejść,
2. groźbę substytucji – polega ona na wprowadzeniu na rynek zamienników produktów oferowanych przez pozostałe podmioty. Wyroby te spełniają taką samą funkcję, jak pozostałe występujące w sektorze, natomiast stają się bardziej atrakcyjne pod względem cenowym lub jakościowym. Przedsiębiorstwa stają przed wyborem, czy uniemożliwić rozpowszechnienie substytutu, czy traktować go jako jedną z sił napędzających konkurencję,
3. siłę przetargową dostawców – wykorzystują oni możliwość podniesienia cen dostarczanych produktów lub obniżenia jakości świadczonych usług wiedząc, że przedsiębiorstwa zmuszone są z korzystania z ich ofert. Zazwyczaj dostawcami są inne podmioty,
4. siłę przetargową klientów – inaczej zwanych nabywcami, którzy wywierają silny wpływ na przedsiębiorstwo poprzez wymuszanie obniżki cen, podnoszenie jakości i rozszerzanie zakresu oferowanych usług. Siła nabywców może wzrastać lub maleć w przedziale czasowym. Jest także uzależniona od decyzji strategicznych przedsiębiorstwa,
5. rywalizację między konkurentami w sektorze, polegającą na uzyskaniu jak najlepszej pozycji konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa, które ze sobą współzawodniczą.

Otoczenie może w różnym stopniu wpływać na przedsiębiorstwo. Te siły, które mają największe znaczenie, tworzą podstawę do opracowania strategii przedsiębiorstwa. Przy planowaniu należy znaleźć siły, które mają kluczowy wpływ na pozycję organizacji w sektorze. Aby rozwój przedsiębiorstwa był skuteczny, trzeba podjąć działania mające na celu obronę przed pięcioma siłami lub umiejętnie je wykorzystać. Dlatego też można wyróżnić trzy podstawowe modele strategii konkurencyjności: przywództwo kosztowe, różnicowanie oraz koncentracja.

Każdy z powyższych modeli może mieć określony zasięg działania lub realizować strategię w skali globalnej. Stosowanie strategii ma na celu przyniesienie jak największego zysku przedsiębiorstwu oraz uzyskanie odpowiedniej pozycji konkurencyjnej. Natomiast odzwierciedleniem pozycji jest przewaga konkurencyjna. Uzyskanie trwałej przewagi konkurencyjnej nie jest zależne jedynie od

poczynań przedsiębiorstwa, ale także od całego sektora, w którym funkcjonuje. Im lepiej przedsiębiorstwo przystosuje się do wymogów stawianych przez rynek, tym może uzyskać większą przewagę nad pozostałymi konkurentami. Przewagę konkurencyjną można określić jako zdolność przedsiębiorstwa do pozyskania większych zysków i stworzenia lepszych ofert produktów dla klientów niż konkurenci. Dodatkowo na przewagę konkurencyjną wpływa otoczenie, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo – jego lokalizacja, zakres działalności, a także postawa państwa lub krajów sąsiednich, które mogą wymuszać określone działania w celu podtrzymania konkurencyjności. Aby utrzymać przewagę konkurencyjną, przedsiębiorstwo powinno wdrażać nowe działania – poszerzać i urozmaicać ofertę, dbać o rozwój pracowników, wprowadzać nowe technologie [Igielski, 2015: 6].

3. Analiza działań podejmowanych przez przedsiębiorstwo Stena Line

W Polsce istnieją cztery główne przedsiębiorstwa zajmujące się żeglugą promową. Są to:

- polski operator Polska Żegluga Bałtycka (Polferries), który obsługuje trasy Gdańsk–Nynashamn, Świnoujście–Ystad, a także Świnoujście–Kopenhaga – poprzez przeprawę przez most Oresund;
- spółka Unity Line, wchodząca w skład Polskiej Żeglugi Morskiej, eksploatuje promy na liniach Świnoujście–Ystad oraz Świnoujście–Trelleborg;
- szwedzki operator Stena Line, który łączy Gdynię z Karlskroną;
- niemiecka grupa TT Line obsługująca linię Świnoujście–Trelleborg.

Poza wymienionymi trasami, przedsiębiorstwa Stena Line oraz TT Line obsługują też inne linie na terenie całej Europy, np. połączenia z Irlandii do Wielkiej Brytanii czy z Holandii do Wielkiej Brytanii. Natomiast Polferries oraz Unity Line łączą jedynie Polskę z krajami skandynawskimi. Nie stanowi to być może o dużym nasyceniu konkurencji, ale należy pamiętać, że Polska linia brzegowa ma zaledwie 770 km i jest prawie cztery razy krótsza od linii brzegowej Szwecji. Dlatego też armatorzy, którzy działają na polskim rynku zmuszeni są stale udoskonalać swoje usługi oraz walczyć o klienta. Konkurenci śledzą swoje wzajemne poczynania, często wprowadzają bardzo podobne usługi, bądź naśladują zabiegi marketingowe. Takie działania prowadzą do powstania konkurencji działającej na zasadzie oligopolu. Przewoźnicy sprzedają takie same lub podobne usługi, ale starają się znaleźć cechę, która będzie odróżniała je od usług rywali. Rynek przewozów promowych jest na tyle zróżnicowany, że nie zawsze jednoznacznie można stwierdzić, który armator posiada przewagę konkurencyjną. Przykładowo, w roku 2013 najwięcej samochodów osobowych i ciężarowych przewiozło przedsiębiorstwo Unity Line, zaś najwięcej pasażerów Stena Line. Na podanym przykładzie można zauważyć, że w zależności od badanego przedmiotu stwierdza się, który podmiot w danym roku był liderem na rynku. Aby ustalić pozycję konkurencyjną, w tak zróżnicowanym rynku, należy wziąć pod uwagę wiele

czynników. Dlatego też opisano zabiegi marketingowe, konkurencję cenową, jakość usług, opinie klientów oraz plany na przyszłość, w celu próby analizy pozycji konkurencyjnej armatora Stena Line.

Tabela 1. Statystyki liniowych przewozów z Polski do Szwecji i udziały rynkowe operatorów promowych w 2013 r.

Jednostki frachtowe		Liczba	Udział rynkowy %
operator	linia		
Polferries	Świnoujście–Ystad	59 559	14
Polerries	Gdańska–Nynashamn	9253	2,2
Unity Line	Świnoujście–Ystad	136 261	32
Unity Line	Świnoujście–Trelleborg	118 073	27,7
Stena	Gdynia–Karlskrona	102 849	24,1
Samochody osobowe			
Polferries	Świnoujście–Ystad	77 716	23,7
Polerries	Gdańska–Nynashamn	40 601	12,4
Unity Line	Świnoujście–Ystad	108 500	33
Unity Line	Świnoujście–Trelleborg	8781	2,7
Stena	Gdynia–Karlskrona	92 903	28,3
Pasażerowie			
Polferries	Świnoujście–Ystad	188 862	17
Polerries	Gdańska–Nynashamn	118 645	10,8
Unity Line	Świnoujście–Ystad	266 369	24,2
Unity Line	Świnoujście–Trelleborg	20 477	1,9
Stena	Gdynia–Karlskrona	469 515	46,2

Źródło: [<http://www.portalmorski.pl/zegluga/25035-przewozy-promowe-w-2013-roku> (dostęp: 15.06.2017)].

3.1. Charakterystyka potencjału przewozowego Stena Line

Stena Line jest armatorem operującym nie tylko na Bałtyku, ale także działa na Morzu Irlandzkim oraz Północnym. Jest częścią Stena Sphere, dużego przedsiębiorstwa, które należy do rodziny Olsson. Oprócz połączeń promowych, zajmuje się także ekologią, wydobywaniem ropy naftowej. Spółka powstała w 1962 r., a pierwsza trasa przebiegała z Danii do Szwecji. Od 2010 r. na trasie Gdynia–Karlskrona pływają trzy promy: Stena Vision, Stena Spirit oraz Stena Baltica, które obsługują trasę do dziś. Dodatkowo, w 2013 r. wybudowano Karlskrona Baltic Port, który stał się portem intermodalnym. W ten sposób usprawniono proces załadunku, powiększając przestrzeń otwartą w porcie oraz utworzono bezpośrednie miejsce dla przeładunku typu kolej–prom. Dzięki temu linia Gdynia–Karlskrona stała się łącznikiem między ważnymi ośrodkami miejskimi na terenie Skandynawii. Obecnie Stena Line łącznie posiada 35 promów, które pływają na 20 europejskich trasach. Historia armatora jest często przedstawiana jako przykład

rozwoju rynku szwedzkiego po II wojnie światowej [<https://www.stenaline.pl> (dostęp: 20.06.2017)].

3.2. Działania marketingowe

Większość przewoźników promowych działa na rynku żeglugi regularnej. Oznacza to, że promy kursują niezmiennie według ustalonego rozkładu. Wypłynięcia odbywają się codziennie, bądź kilka razy w tygodniu. Promy są jednostkami, które charakteryzuje bardzo duża ładowność, dlatego też nie na każdym rejsie wykorzystana jest cała dostępna przestrzeń. Z tego powodu armatorzy wprowadzili różne rodzaje rejsów, aby pozyskać jak największą liczbę klientów i zmaksymalizować przychód z każdego jednorazowego rejsu. Stosowane są także różne działania marketingowe, których głównym zadaniem jest pozyskanie potencjalnych klientów.

Jednym z podstawowych zabiegów marketingowych jest reklama, czyli działanie służące zachęceniu klienta do zakupu oferowanych usług. Analizowany przewoźnik promowy wykorzystuje zarówno telewizję, radio, jak i strony internetowe w celu promowania swego przedsiębiorstwa. Najczęściej wykorzystywane są reklamy telewizyjne ze względu na wysokie koszty. Natomiast reklamy radiowe służą głównie do promocji rejsów turystycznych – klient może usłyszeć o nowych ofertach, a także ma możliwość wygrania rejsu, uczestnicząc w różnych grach radiowych.

Kolejnym zabiegiem reklamowym jest umieszczanie reklam w postaci plakatów z najciekawszymi ofertami na terenie miast lub w komunikacji miejskiej. Głównymi hasłami reklamowymi opisywanego przewoźnika są: *Everyone deserves a break* oraz *Making good time* [<https://www.stenaline.pl> (dostęp: 20.06.2017)], przez co można zauważyć stosowaną politykę promującą oferty dostępne dla każdego pasażera, które gwarantują wiele atrakcji.

Kolejną formą, najbardziej rozpowszechnioną, są reklamy na stronach internetowych. Opisywany podmiot posiada oczywiście swoją oddzielną stronę internetową, a także reklamuje się na najpopularniejszych portalach społecznościowych: facebook, twitter, instagram itd. Dodatkowo prowadzi swój blog tematyczny, na którym zamieszcza nie tylko aktualne oferty, ale także historię Skandynawii, różne ciekawostki na temat Szwecji, kultury i obyczajów Szwedów. Pod tekstem zamieszczane są piękne zdjęcia, często zrobione przez uczestników rejsów, tak aby zachęcić potencjalnych klientów do skorzystania z ich usług. Takie blogi są również praktyczną informacją dla podróżującego, bowiem zawierają informację o wymogach dotyczących rejsu, odprawy, co wpływa zachęcająco na odbiorcę, który jest w pełni poinformowany o tym, jak przebiega podróż.

Przewoźnicy promowi coraz częściej stają się sponsorami różnych wydarzeń bądź drużyn sportowych. Obecnie Stena Line wspiera gdyńską drużynę piłki nożnej Arka Gdynia.

Warto też zwrócić uwagę, iż Stena Line jest jedynym przewoźnikiem, który nie ma ustalonego cennika rejsów, przez co wprowadza częściej zniżki

w porównaniu do konkurentów. Bardzo często stosowane są różne oferty obniżające ceny rejsów zarówno turystycznych, jak i transportowych. Osoby zmotoryzowane mają możliwość skorzystania z organizowanych tzw. ofert tygodnia, gdzie za przeprawę promową w wybranych terminach mogą zapłacić nawet do 50% taniej, jak również skorzystać z promocji: kabina gratis. Na wycieczki z jednodniowym zejściem na ląd oraz pakiety rozrywkowe wprowadzane są specjalne kody rabatowe, które obniżają cenę rejsu aż o 50%. Dodatkowo kilka razy do roku Stena Line udostępnia rejsy w promocyjnych cenach na portalu groupon.pl, który jest popularną stroną internetową, oferującą produkty (w tym usługi) w korzystnych cenach.

Wyróżniającym zabiegiem marketingowym, stosowanym tylko przez armatora Stena Line, jest umożliwienie dwa razy w tygodniu zwiedzania promu dla grup zorganizowanych. Są to najczęściej uczniowie szkół podstawowych, ponadgimnazjalnych oraz studenci. W czasie dnia postojowego promu Stena Vision lub Stena Spirit goście mają możliwość zobaczenia nie tylko atrakcji na promie, ale także zapoznania się z pracą załogi, prześledzenia procesu odprawy, załadunku i rozmowy z oficerami na mostku kapitańskim. Koszt takiej wycieczki to zaledwie około 5 zł za osobę, dlatego też wiele grup korzysta z takiej oferty jeszcze przed podjęciem decyzji o zakupie biletu na przeprawę promową.

Ponadto raz do roku Stena Line organizuje tzw. dzień otwarty. W tym czasie każdy ma możliwość przybycia do terminalu w Gdyni i zwiedzenia całego promu. Tego dnia dostępne są także obniżki cen wszystkich rejsów. Jest to największa tego typu wyprzedaż, gdzie pasażerowie mają możliwość zakupu promocyjnych biletów, dzięki różnym kanałom sprzedaży: bezpośrednio w terminalu, poprzez stronę internetową, infolinię telefoniczną lub za pośrednictwem rezerwacji w biurach podróży na terenie całej Polski. Obecnie żaden inny armator nie organizuje takich wydarzeń.

3.3. Konkurencja cenowa

Współcześni klienci zdecydowani są nabyć najtańszy produkt jednocześnie przy dobrej jakości wykonywanych usług. Jednakże, w zależności od indywidualnych potrzeb, przy podejmowaniu decyzji cena będzie miała pierwszorzędne znaczenie, a jakość będzie stawiana dopiero na kolejnym miejscu. Stena Line nie posiada regulacji, według których klient wie, ile w danym terminie zapłaci za rejs. Każdego dnia cena może się różnić w zależności od liczby zarezerwowanych biletów na dany dzień oraz od terminu podróży. Mimo to, armator Stena Line, który eksploatuje jednostki na trasie Gdynia–Karlskrona, nie oferuje najtańszych usług. Jeżeli pasażer jest zdecydowany na konkretną datę wypłynięcia, korzystniejszy będzie wybór przeprawy rejsiem dziennym z Gdyni. Prom wypływa o godz. 9 rano z portu, a o 19:30 jest już na miejscu w Karlskronie. W porównaniu do rejsu z Gdańską (Pollferis), który trwa aż 17 godzin, rejs z Gdyni jest bardziej atrakcyjny pod względem cenowym i bardziej wygodny dla kierowców. Natomiast jeżeli pasażer weźmie pod uwagę rejs nocny promem Stena Line,

zapłaci wyższą cenę. Razem z miejscem w kabinie koszt przepłynięcia wynosi około 1000 zł, a trzeba pamiętać, że jest to cena przy wcześniejszej rezerwacji. W późniejszym terminie, np. tydzień przed planowaną podróżą, cena może wzrosnąć do 1200–1400 zł, co daje prawie dwukrotność w porównaniu z ceną rejsu promem Polferries. Na podstawie powyższego przykładu można stwierdzić, że przewoźnicy na bieżąco sprawdzają ofertę konkurentów i na tej podstawie ustanawiają ceny. Armatorzy, którzy oferują przeprawy ze Świnoujścia, nie mogą pozwolić sobie na podniesienie cen, ponieważ przy szerokiej ofercie konkurujących ze sobą przedsiębiorstw straciliby klientów. Natomiast Stena Line oferuje jedynie część biletów w zbliżonej cenie do konkurentów.

Kolejne działania konkurencyjne można zaobserwować na podstawie porównania rejsów turystycznych, które proponują przewoźnicy: wycieczki okrężne bez zejścia na ląd oraz jednodniowe z dwoma noclegami na promie. Łatwość naśladowania oferty usług między konkurentami wpływa na gwarancję najniższej ceny. Rejsy turystyczne są najmniej opłacalne dla przewoźników, zapewniają jednak minimalny zysk oraz większe wykorzystanie dostępnej przestrzeni na promie. Przy porównywaniu cen należy zwrócić uwagę na fakt, iż jedynie operator Stena Line wprowadził zniżki w ofercie „Szwecja w 1 dzień”. Dlatego też pasażer ma możliwość skorzystania z rabatów dostępnych na stronie internetowej, stanowiskach promocyjnych oraz podczas dnia otwartego. Jest to świadome działanie przewoźnika, mające na celu zwrócenie uwagi klienta oraz eliminację konkurencji. Ze statystyk wynika, że to właśnie Stena Line na polskim rynku posiada największy udział w przewozie pasażerskim.

Reasumując, na podstawie obserwacji polityki analizowanych podmiotów można stwierdzić, że przedsiębiorstwa cechuje odmienna strategia ustanawiania ceny. Najbardziej agresywną politykę cenową niewątpliwie stosuje operator Stena Line, który wprowadza ceny z tendencją wzrostową. W porównaniu do innych przewoźników, koszt przepłynięcia na trasie Gdynia–Karlskrona jest dużo wyższy. Dlatego też przewoźnik znacznie częściej konkuruje za pomocą wprowadzania kodów rabatowych, ofert specjalnych oraz organizowania wielkich wyprzedaży. W ten sposób nie dopuszcza do utraty klientów, a co więcej, przejmuje część z nich od konkurentów. Dzięki temu podnosi swoją konkurencyjność. Jednakże po osiągnięciu zamierzonego celu, wprowadza swój stały, nieregularny cennik. Ta strategia ma ogromne znaczenie przy kreowaniu jak największego zysku. Dodatkowo Stena Line wprowadza oferty turystyczne, których efektem jest zwiększenie liczby przewiezionych pasażerów oraz rozwój turystyki morskiej. Rejsy w promocyjnej cenie mają na celu wyeliminowanie konkurenta, a wprowadzenie dodatkowo płatnych usług na promie, np. posiłków, ma za zadanie podniesienie ogólnego kosztu rejsu. Pomimo tego, że Stena Line proponuje najdroższe rejsy, pasażerowie najczęściej korzystają z usług promowych właśnie tego armatora.

3.4. Jakość świadczonych usług

Strategia polityki cenowej jest jednym z podstawowych filarów przy tworzeniu pozycji konkurencyjnej. Jednakże obecnie klienci zwracają szczególną uwagę nie tylko na cenę, ale także na jakość świadczonych usług oraz wygodę. Przedsiębiorstwa, oprócz konkurencji cenowej, zaczęły stosować konkurencję pozacenową. Tak samo jest w przypadku przewoźników promowych. Pasażerowie coraz częściej są w stanie zapłacić więcej, jeżeli mają zapewnione odpowiednie warunki przewozu. Głównymi założeniami armatorów są: zapewnienie ekonomicznej, bezpiecznej podróży oraz gwarancja jakości oferowanych usług. W ten sposób przedsiębiorstwa konkurują ze sobą poprzez stałe poprawianie wygody pasażerów podczas rejsu oraz zapewniając im kompleksową obsługę w samych terminalach promowych.

Jednak największe zyski przewoźnicy uzyskują z przewozów transportowych, a nie turystycznych. Dlatego też w pierwszej kolejności najważniejsze jest zapewnienie odpowiednich warunków podróży dla kierowców samochodów ciężarowych oraz osobowych. Poniżej przedstawiono analizę wyników „Wielkiego badania promowego” z 2016 r. [<https://promy24.com/pl/wiadomosci/stong-wielkie-badanie-promowe-2016-poznaj-wyniki-i-pobierz-bezplatny-raport-strong.html>], pod kątem opinii respondentów na temat działań związanych z jakością, podejmowanych przez armatora Stena Line¹:

1. blisko połowa ankietowanych odpowiedziała, że Stena Line spełnia wymogi bezpieczeństwa w stopniu bardzo dobrym – jest to najlepszy wynik pośród wszystkich przewoźników. Można zauważyć, że podmiot ten, pod względem bezpieczeństwa, według opinii klientów, jest bardziej konkurencyjny od innych (jednym z haseł przewodnich armatora jest „safety first”),
2. pod kątem oceny serwowanych posiłków (jakość i cena) operator Stena Line zajął drugie miejsce, tracąc jedynie 3% głosów do promów Polferries. Jakość podawanego jedzenia jest szczególnie istotna przy zwiększaniu zysku z usług dodatkowo dostępnych na promie,
3. przy ocenie komfortu kabin operator Stena Line okazał się praktycznie bezkonkurencyjny (ponad 30% przewagi nad pozostałymi przewoźnikami). Może być to spowodowane faktem, że Stena Line jako jedyny armator wprowadził do swojej oferty rezerwację apartamentów na promie: pokoi, które posiadają osobną część sypialnianą, oddzieloną od salonu oraz łazienkę. Dodatkowo przewoźnik zrezygnował z możliwości wyboru tzw. foteli lotniczych, wpro-

¹ W raporcie zostały zebrane opinie o usługach świadczonych przez najważniejszych armatorów działających na rynku europejskim. Celem było wskazanie błędów popełnianych przez przedsiębiorstwa tak, aby w przyszłości mogły zostać one wyeliminowane. W badaniu wzięli udział pasażerowie korzystający z przewozów transportowych, w większości byli to kierowcy samochodów ciężarowych. Dane zostały zebrane na podstawie przeprowadzonych ankiet, odpowiedzi udzieliło 424 kierowców. Pasażerowie oceniali poziom oferowanych usług między innymi na podstawie: bezpieczeństwa, czystości i komfortu kabin, jakości serwowanego jedzenia, rozrywki na pokładzie, połączenia internetowego oraz dostępności komunikacyjnej portów. Ponad 45% ankietowanych korzystało z transportu promowego więcej niż raz w tygodniu, więc opinie są wiarygodne.

wadząc obowiązek wykupienia miejsca w kabinie. Umożliwienie rezerwacji różnego rodzaju kabin spowodowało podniesienie jakości świadczonych usług,

4. podczas rejsów na pokładach statków zostały wprowadzone różne atrakcje dla pasażerów (restauracje, bary, sklepy, kasyna, dyskoteki). Według respondentów, najbardziej urozmaicone usługi w zakresie rozrywki oferuje właśnie Stena Line (np. jako jedyny przewoźnik oferuje różne zabiegi kosmetyczne, a także możliwość skorzystania ze strefy SPA).

Reasumując, Stena Line najprężniej wykorzystuje konkurencję pozacenową, która wpisuje się w model różnicowania. Przewoźnik stara się zaproponować usługi, które są niedostępne u konkurentów. Natomiast te, które można odnaleźć w ofertach pozostałych podmiotów, są świadczone w taki sposób, aby jakość odróżniała je od rywali. Dzięki stosowaniu modelu różnicowania strategii konkurencji – stworzenia produktu wyjątkowego o podwyższonym standardzie – armator Stena Line zyskał przewagę konkurencyjną nad rywalami na rynku przewozów pasażerskich, co pokazują statystyki z lat poprzednich. Można też postawić tezę, że przewoźnik Stena Line zajmuje na tyle mocną pozycję, w pełni wykorzystując możliwości eksploatowanych jednostek, że żaden z pozostałych armatorów nie jest w stanie w tej chwili dorównać mu w jakości oferowanych usług.

Zakończenie

Region Morza Bałtyckiego charakteryzuje rozbudowana sieć połączeń promowych eksploatowanych przez wielu armatorów. Łączą one najczęściej państwa Europy Środkowej z krajami skandynawskimi. Stworzenie przez armatorów koncepcji liniowo-turystycznej żeglugi promowej pozwoliło na wykorzystanie miejsca dostępnego na promach, redukcję kosztów przepłynięcia oraz zwiększenie zysku. Powstanie żeglugi promowej przyczyniło się do rozwoju transportu morskiego, turystyki oraz rozbudowy infrastruktury związanej z obsługą promów. Cechą charakterystyczną rynku żeglugi promowej w Regionie Morza Bałtyckiego jest koncentracja kapitału i pełne wykorzystanie funkcji promów poprzez przewóz towarowy, samochodowy, połączony także z nieustannie wzrastającą liczbą pasażerów.

Jednakże przez szybki rozwój technologiczny oraz dynamicznie zmieniające się otoczenie przedsiębiorstwa świadczące tego typu usługi zostały zmuszone do wprowadzania na bieżąco nowych rozwiązań. Oferowane usługi szybko przestają spełniać permanentnie rosnące oczekiwania klientów. Przewoźnicy są zatem zobligowani do analizy otoczenia rynkowego, w tym poczynań konkurentów, przy ustalaniu strategii rozwoju. Na tym tle ocena działań armatora Stena Line wygląda bardzo obiecująco. Stosuje on bowiem różne kanały dystrybucji usług, by w ten sposób przedstawić je szerokiemu gronu klientów. Każda z promocji ma za zadanie pokazać w jak najbardziej pozytywny sposób wizerunek

przedsiębiorstwa oraz przekonać nabywcę do skorzystania z oferty. Dodatkowo armator wprowadza usługi, które odróżniają się od pozostałych konkurentów – skupia się na swoich walorach i możliwościach. Co równie ważne, Stena Line najbardziej przystosowuje się do zmiennych wymogów potencjalnych klientów, co wpływa na ich satysfakcję.

Analizując powyższe informacje, trudno stwierdzić, czy w przyszłości Stena Line ma szansę zdobyć zdecydowaną przewagę konkurencyjną względem pozostałych graczy, np. poprzez zdobycie jeszcze większej liczby klientów. Na pewno zarząd przedsiębiorstwa musi skupić się szczególnie na dostosowaniu ofert do potrzeb klientów – tak aby nie zostać wypartym z rynku.

Literatura

- Grzebyk M., Kryński Z., 2011, *Konkurencja i konkurencyjność przedsiębiorstw. Ujęcie teoretyczne*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Rzeszowskiego”, nr 20.
- Igielski M., 2015, *Wpływ pracowników wiedzy na wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw w regionie Morza Bałtyckiego*, „Współczesna Gospodarka”, nr 4.
- Johnson G., Scholes K., Whittington R., 2008, *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall, Essex.
- Kowalczyk A., 2015, *Otoczenie przedsiębiorstwa jako determinanta konkurencyjności*, „Przedsiębiorstwo i Region”, nr 7.
- Mroczko F., 2014, *Warunki funkcjonowania przedsiębiorstw na rynku*, Wydawnictwo Karkonoskiej Państwowej Szkoły Wyższej, Jelenia Góra.
- Porter M.E., 1992, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa.
- Sieński J., 2007, *Polska żegluga Szanse i zagrożenia*, „Dziennik Bałtycki”, lipiec.
- Stankiewicz M., 2005, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa, budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, TNOiK, Toruń.
- www.portalmorski.pl/zezluga/25035-przewozy-promowe-w-2013-roku.
- www.promy24.com/pl/wiadomosci/stong-wielkie-badanie-promowe-2016-poznaj-wyniki-i-pobierz-bezplatny-raport-strong.html.
- www.stenaline.pl.

CONTEMPORARY DETERMINANTS OF CONSTRUCTION COMPETITIVENESS ON EXAMPLE OF STENA LINE COMPANY

SUMMARY

The modern economy is characterized by changes that take place in it - they are fast and unexpected. It is an environment that is dominated by globalization, technological advances and intangible resources. Under such conditions, companies want to succeed, they must act differently from their competitors - they must look for new solutions. In this

article the author described new forms of building competitive advantage by sea carriers in the Baltic Sea Region. The main aim of the study is to identify specific actions that lead to obtaining a lasting competitive advantage in such a small market of maritime carriers in Poland. Accordingly, the author has determined the determinants of the Baltic Sea Region market, where the business entity analyzed in detail (Stena Line). In addition, the author describes the relationship between the concept of competition, competitiveness and competitive advantage. The author's analysis of source materials and market observations clearly confirmed that the lasting competitive advantage in the group of sea carriers is difficult to achieve and maintain - due to changes in the environment and changes in corporate policies. To achieve this, you need to create an individual quote skillfully using your available material and non material resources.

Keywords: competition, competitiveness, competitive advantage, price and quality competition.