

Strategie i logistyka w sektorze usług. Strategie na rynku TSL



Redaktorzy naukowi
Jarosław Witkowski
Urszula Bąkowska-Morawska



Recenzenci: Elżbieta Gołębska, Danuta Kempny, Jerzy Kubicki,
Maria Nowicka-Skowron
Redaktor Wydawnictwa: Barbara Majewska
Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz
Korektor: Justyna Mroczkowska
Łamanie: Comp-rajt
Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl,
The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2011

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-236-9

Wersja pierwotna: publikacja drukowana
Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	11
-------------	----

Część 1. Rynek TSL i outsourcing usług logistycznych

Maciej Urbaniak: Międzynarodowe standardy zarządzania w łańcuchu dostaw	15
Jerzy Kubicki: Logistyka w transporcie – koncepcje, warunki i rozwiązania wdrożeniowe	25
Ewa Płaczek: Kształtowanie kompetencji operatorów logistycznych na potrzeby logistyki społecznej	36
Marcin Weleszczuk: Technologia świadczenia usług zewnętrznych firm transportowych oraz błędy występujące przy ich współpracy z przedsiębiorstwem produkcyjnym. Studium przypadku	44
Piotr Hanus: Systemy informacji i ich rola we wsparciu obsługi logistycznej operatorów 3PL	53
Grażyna Wieteska, Mariusz Szuster: Identyfikacja zagrożeń międzynarodowych w usługach logistycznych	63
Arkadiusz Kawa: Miejsce i rola branży KEP w polskiej gospodarce	74
Adam Przybyłowski: Przesłanki rozwoju transportu zrównoważonego na przykładzie województwa śląskiego	82
Mirosław Chaberek, Anna Trzuskawska-Grześnińska: Źródła i kierunki rozwoju funkcji trzeciego partnera logistycznego we współczesnych łańcuchach dostaw	96
Agnieszka Skowrońska: Sektor logistyczny jako przykład pojęcia implikowanego intensyfikacją rozwoju rynku usług logistycznych	109
Marek Kasperek: Definicja, geneza i zapotrzebowanie na usługi 4PL	123
Beata Skowron-Grabowska: Outsourcing usług logistycznych a innowacyjność	137
Marzenna Cichosz, Aneta Pluta-Zaremba: Rola operatorów ekspresowych w logistyce „ostatniej mili” firm usługowych	149
Dominika Zenka-Podlaszewska: Wyniki finansowe netto a nakłady inwestycyjne w transporcie, gospodarce magazynowej i łączności w latach 1995-2008. Analiza kointegracji	161
Tomasz Weremij: Insourcing usług logistycznych jako koncepcja zarządzania na rynku paliw płynnych w Polsce	172

Część 2. Rynek transportu morskiego i lotniczego

Zuzanna Kłos: Funkcjonowanie i perspektywy rozwoju lotniczych przewozów towarowych w Polsce	185
Jan Długosz: Bezpieczeństwo w transporcie międzynarodowym – aspekt współczesnego piractwa morskiego	195
Robert Marek: Przekształcenia rynkowe i strategiczne w kontenerowym sektorze transportu morskiego	205
Czesława Christowa: Algorytm badań w zakresie lokalizacji, budowy i eksploatacji portowych centrów logistycznych w Polsce	215
Robert Marek: Ewolucyjny rozwój kontenerowców na świecie	225
Sławomir Drożdziejki: Przewozy drobnicy morzem. Strategie w dobie kryzysu gospodarczego	234
Henryk Salmonowicz: Wpływ uwarunkowań zewnętrznych na strategię rozwoju portów morskich w Szczecinie i Świnoujściu	245

Część 3. Koncepcje, metody oraz techniki strategicznego zarządzania logistycznego w sektorze usług

Katarzyna Grzybowska: Koordynacja w łańcuchu dostaw. Przejaw zarządzania logistycznego – ujęcie teoretyczne	259
Katarzyna Grzybowska: Rola koordynacji w łańcuchu dostaw – badanie eksperymentalne	269
Maciej Bielecki: Wybrane aspekty produktu logistycznie sprawnego w kontekście usług logistycznych w małych przedsiębiorstwach produkcyjnych	281
Joanna Nowakowska-Grunt: Strategie przedsiębiorstw na rynku usług logistycznych w Polsce i Europie	291
Marcin Światała: Targi jako element strategii marketingowej przedsiębiorstw transportowych i logistycznych	301
Tomasz Małkus: Platforma logistyczna jako narzędzie integracji współpracy logistycznej	313
Sławomir Drożdziejki: Nowoczesne powierzchnie magazynowe w strategiach logistycznych przedsiębiorstw	324
Sascha Zeisberg: Skuteczność i efektywność negocjacji w zarządzaniu łańcuchem dostaw	336
Paweł Hanczar: Metody optymalizacyjne w planowaniu wykorzystania zasobów przedsiębiorstw usługowych	346
Bartłomiej Rodawski: Zarządzanie zapasami przez dostawcę jako przykład usługi logistycznej w łańcuchu dostaw	355

Część 4. Klient na rynku usług logistycznych

Anna Maryniak: Uwarunkowania implementacji koncepcji CRM w przedsiębiorstwach branży TSL	373
Małgorzata Maternowska: Zarządzanie łańcuchami dostaw w świetle koncepcji zorientowanych na obsługę	387
Urszula Bąkowska-Morawska: Strategie obsługi klienta w sektorze usług ...	398
Ilona Urbanyi-Popiołek, Magdalena Klopott: Ocena poziomu okołobarkacyjnej obsługi pasażera niezmotoryzowanego na przykładzie linii promowej Gdynia-Karlskrona. Wyniki badań ankietowych	409

Summaries

Part 1. TSL market and outsourcing of logistic service

Maciej Urbaniak: International standards of management in supply chain ..	24
Jerzy Kubicki: Transport logistics – concepts, conditions and implementation solutions	35
Ewa Płaczek: Forming competence of logistic services providers for social logistics	43
Marcin Weleszczuk: Technology of external services in transport companies and errors in cooperation with a manufacturing company. Case study	52
Piotr Hanus: Information systems and their role in supporting logistic services of 3PL operators	62
Grażyna Wieteska, Mariusz Szuster: Threats identification in international logistic services for subjects operating internationally	73
Arkadiusz Kawa: The place and role of the CEP industry in Polish economy	81
Adam Przybyłowski: Premises of sustainable transport development strategy on the example of Silesia voivodeship	95
Mirosław Chaberek, Anna Trzuskawska-Grzezińska: Sources and directions for the 3PL role development in the contemporary supply chains	108
Agnieszka Skowrońska: Logistic sector as an example of an implicated concept by the intensification of development of the market of logistic services	122
Marek Kasperek: Definition, origins and demand for 4PL services	136
Beata Skowron-Grabowska: Logistic service outsourcing and innovation	148

Marzenna Cichosz, Aneta Pluta-Zaremba: The role of express operators in “last mile” logistics of service companies	160
Dominika Zenka-Podlaszewska: Net financial results and investment outlays in transport, storage and communication in the years 1995-2008. A cointegration analysis	171
Tomasz Weremij: Insourcing of logistic services as the management concept on the liquid fuel market in Poland	181

Part 2. Market of maritime and air transport

Zuzanna Kłos: Functioning and perspectives development of air cargo in Poland	194
Jan Długosz: Safety in international transport – present maritime piracy issue	204
Robert Marek: Market and strategic transformations in container marine transport sector	214
Czesława Christowa: Algorithm of the research in the range of location, design and operation of port logistic centres in Poland	224
Robert Marek: Evolutionary development of container vessels in the world	233
Sławomir Drożdziejki: General cargo seaborne transport. Strategies in days of economic crisis	244
Henryk Salmanowicz: Influence of external conditionality on strategy of development of seaport in Szczecin and Świnoujście	255

Part 3. Concepts, methods and techniques of strategic logistic management in the sector of services

Katarzyna Grzybowska: Coordination in the supply chain – an indication of logistic management. A theoretical approach	268
Katarzyna Grzybowska: The role of coordination in the supply chain – experimental research	280
Maciej Bielecki: Chosen aspects of logistically efficient product in the context of logistic services in small productive enterprises	290
Joanna Nowakowska-Grunt: Business strategies for logistic services market in Poland and Europe	300
Marcin Świtała: Fairs as an element of marketing strategy used by transport and logistic enterprises	312
Tomasz Markus: Logistic platform as a tool for integration of logistic cooperation	323
Sławomir Drożdziejki: Modern warehouses in logistic strategies of enterprises	335

Sascha Zeisberg: Negotiation efficiency and effectivity in supply chain management	345
Paweł Hanczar: Optimization methods in planning of resource allocation in services companies	354
Bartłomiej Rodawski: Vendor Managed Inventory (VMI) as an example of logistic service in supply chain	369

Part 4. Client on the market of logistic services

Anna Maryniak: Conditions for the implementation of Customer Relations Management (CRM) in transport shipping and logistic enterprises	386
Małgorzata Maternowska: Supply Chain Management focused on modern service-based concepts	397
Urszula Bąkowska-Morawska: Customer services strategies in service sector	408
Ilona Urbanyi-Popiolek, Magdalena Klopott: Assessment of pre-embarkation level of passengers' service based on the ferry connection Gdynia-Karlskrona. Results of a questionnaire survey	417

Marzenna Cichosz, Aneta Pluta-Zaremba

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

ROLA OPERATORÓW EKSPRESOWYCH W LOGISTYCE „OSTATNIEJ MILI” FIRM USŁUGOWYCH

Streszczenie: Upowszechnienie Internetu, cyfryzacja wielu usług, a przede wszystkim potrzeby i oczekiwania klientów dotyczące dostępności usług, szybkości ich realizacji oraz obniżki ich cen sprawiły, że przedsiębiorstwa usługowe masowo pojawiły się w przestrzeni wirtualnej. Rozpoczęła się ostra walka konkurencyjna. Żeby ją wygrać, konieczne stało się dotarcie do właściwej grupy klientów i zaoferowanie im wyższej niż konkurencja wartości. Celem niniejszego artykułu jest próba odpowiedzi na pytanie, czy operatorzy ekspresowi są w stanie wesprzeć przedsiębiorstwa usługowe działające w przestrzeni wirtualnej w procesie dostarczania klientom wyższej wartości usług dzięki poprawie sprawności i efektywności ich działań logistycznych w ramach „ostatniej mili”.

Słowa kluczowe: branża KEP, usługi, logistyka, „ostatnia mila”.

1. Wstęp

Ogromną rolę w procesie przechodzenia od gospodarki przemysłowej do postindustrialnej gospodarki usługowej odegrała technologia informatyczno-komunikacyjna i związane z nią rozpowszechnienie się Internetu. Przedsiębiorstwa usługowe, odpowiadając na zmieniające się potrzeby i oczekiwania klientów, masowo pojawiły się w przestrzeni wirtualnej. Rozpoczęła się ostra walka konkurencyjna w świecie usług, gdzie dużym wyzwaniem są relatywnie niskie bariery wejścia, łatwość substitucji ofert i raczej ograniczone możliwości uzyskania ekonomii skali. W tej sytuacji, żeby wygrać walkę o klienta, konieczne stało się dotarcie do właściwej grupy klientów i zaoferowanie im wyższej niż konkurencja wartości, tj. dostarczenie klientowi korzyści (zależnych od jakości rezultatu oraz od jakości procesu obsługi klienta), które przewyższają poniesione przez klienta koszty związane z pozyskaniem usługi. Kluczowe w procesie dostarczenia usług i towarzyszących im elementów materialnych jest sprawne i efektywne zorganizowanie działań logistycznych.

Szczególnych wyzwań dostarcza organizacja działań logistycznych w sferze B2C (*business-to-consumer*).

Celem niniejszego artykułu jest próba odpowiedzi na pytanie, czy operatorzy ekspresowi są w stanie wesprzeć przedsiębiorstwa usługowe działające w przestrzeni wirtualnej w procesie dostarczania klientom indywidualnym wyższej wartości usług dzięki poprawie sprawności i efektywności ich działań logistycznych w ramach „ostatniej mili”.

Podczas opracowania niniejszego artykułu wykorzystano informacje zgromadzone w trakcie badań prowadzonych przez zespół Katedry Logistyki Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie w 2010 r., dotyczących branży przesyłek kurierskich, ekspresowych i paczkowych (KEP)¹.

2. Zarządzanie logistyką „ostatniej mili” w firmach usługowych

Usługi to sektor gospodarki narodowej, oprócz rolnictwa i przemysłu², który nie wytwarza dóbr, lecz działa na rzecz innych podmiotów³. Usługi charakteryzują się niematerialnością, nierozdzielnością procesu produkcji i konsumpcji usług, ich nietrwałością związaną z brakiem możliwości magazynowania oraz różnorodnością. Warto zaznaczyć, że usługi są bardzo szeroką i zróżnicowaną wewnątrznie kategorią, a stopień ich niematerialności, nierozdzielności, nietrwałości i różnorodności jest ściśle związany z rodzajem usługi. Dlatego usługi, których świadczenie jest związane z dużym udziałem elementów materialnych, są określane mianem materialnych (np. transport, handel, gospodarka komunalna, komunikacja), te zaś, w których udział elementów materialnych jest mały, a często nawet znikomy, to usługi niematerialne (np. wymiar sprawiedliwości, administracja państwowa, oświata, ochrona zdrowia, usługi finansowe, w tym bankowe i ubezpieczeniowe, czy usługi telekomunikacyjne, w przypadku których konieczne jest dostarczenie modemu, aparatu telefonicznego itp.). Osobną kategorię stanowią usługi osobiste (np. fryzjerstwo, masaż, kosmetyka).

Warto zaznaczyć, że specyfika usługi determinuje specyfikę organizacji usługowej i stawia przed menedżerami zarządzającymi przedsiębiorstwem usługowym szereg wyzwań. Te z nich, które są związane z przepływami rzeczowymi i infor-

¹ Wyniki badań są zawarte w raporcie: K. Rutkowski i in., *Branża przesyłek kurierskich, ekspresowych i paczkowych – wpływ na polską gospodarkę*, CDiEG, SGH, maj 2011.

² W opracowaniu przyjęto trójsektorowy układ gospodarki: sektor I to rolnictwo i rybołówstwo, sektor II – przemysł i budownictwo, sektor III – usługi, z pełną świadomością, że jest to podział nieostry i współcześnie obserwowane jest przenikanie produkcji materialnej i usług.

³ S. Sztaba (red.), *Ekonomia od A do Z. Encyklopedia podręczna*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2007, s. 488-489.

macyjnymi oraz zarządzaniem potencjałem⁴, są w centrum zainteresowania menedżera logistycznego, a ich sprawna i efektywna organizacja jest czynnikiem sukcesu w walce o klienta.

Tak szerokie podejście do zakresu obowiązków menedżera logistyki w przedsiębiorstwie usługowym wynika z przyjętej w niniejszym artykule definicji logistyki w usługach. Wynika z niej, że „logistyka to zarządzanie przepływami materiałowymi i informacyjnymi oraz zarządzanie potencjałem organizacji usługowej”⁵. Wśród działań logistycznych w przedsiębiorstwie usługowym – oprócz tych tradycyjnie kojarzonych z logistyką, tj.: zarządzanie transportem, zapasami materiałów, magazynami, zwrotami, procesem obsługi klienta – są również te wymagające szerszego spojrzenia na zakres obowiązków menedżera logistyki, tj.: przewidywane zapotrzebowania na usługi, zarządzanie potencjałem organizacji usługowej i popytem na jej usługi, dobór kanałów dystrybucji, planowanie sieci sprzedaży i zarządzanie obiektami, zarządzanie jakością, zarządzanie kolejkami, które mogą się pojawić w procesie świadczenia usługi klientowi⁶.

Sprawna i efektywna organizacja działań logistycznych w przedsiębiorstwach usługowych zyskuje na znaczeniu w dobie, gdy wielką determinantą rozwoju przedsiębiorstw usługowych jest technologia informatyczno-komunikacyjna. Upowszechnienie Internetu, cyfryzacja wielu usług, a przede wszystkim potrzeby i oczekiwania klientów dotyczące dostępności usług, szybkości ich realizacji, obniżki ich cen, skłoniły przedsiębiorstwa usługowe do obecności w przestrzeni wirtualnej. Niektóre z nich wykorzystały Internet jako dodatkowy kanał świadczenia usług i stworzyły tzw. *dot.corp*, inne zdecydowały się na świadczenie usług tylko przez Internet i powołały do życia tzw. *dot.com*. Warto zaznaczyć, że w przypadku usług, tak jak przy fizycznych produktach, nie wszystkie strumienie przepływów w kanale dystrybucji mogą być realizowane w sieci. Niektóre transakcje wymagają fizycznej dostawy produktów, dokumentów czy wręcz fizycznej obecności klienta, związanej z koniecznością złożenia podpisu, który musi być zweryfikowany przez pracownika firmy usługowej. W czasach, gdy coraz więcej klientów chce dopełniać wszystkich formalności bez konieczności osobistego pojawienia się w placówkach firmy, konieczne było znalezienie rozwiązania, które w sposób efektywny pozwoliłoby firmom z przestrzeni wirtualnej fizycznie dotrzeć do ich klientów.

Szczególnie trudnym zadaniem dla firm usługowych działających w przestrzeni wirtualnej jest obsługa rozproszonych klientów indywidualnych, czyli sfery B2C. Wśród najważniejszych wyzwań w obszarze doręczania fizycznych produktów lub

⁴ Potencjał przedsiębiorstwa usługowego (*capacity*) to maksymalne możliwości produkcyjne przedsiębiorstwa usługowego w danej jednostce czasu.

⁵ M. Cichosz, *Lojalność klienta a logistyka firm usługowych*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010, s. 134.

⁶ Tamże, s. 167-203.

wykonywania procedur związanych ze świadczeniem usługi dla segmentu B2C należy wymienić:

- dotarcie do klientów zlokalizowanych w różnych częściach Polski lub nawet świata (w zależności od zasięgu działalności firmy usługowej),
- obsługa klientów indywidualnych w godzinach wykraczających poza standardowy czas pracy przedsiębiorstw realizujących te dostawy,
- konieczność osobistej obecności klienta w przypadku usług wymagających potwierdzenia danych klienta w miejscu doręczenia przesyłki (w przypadku realizacji dostawy zakupów internetowych towar z reguły może odebrać inna osoba obecna w czasie dostawy pod wskazanym adresem),
- potrzebę przeszkolenia pracowników w zakresie pozyskiwania i sprawdzania wiarygodności danych osobowych czy potwierdzania autentyczności podpisu oraz zachowania poufności gromadzonych informacji w świetle przepisów o ochronie danych osobowych oraz innych regulacji prawnych specyficznych dla określonych branż,
- obsługę zwrotów towarów kupionych w Internecie lub towarzyszących świadczeniu usługi (np. modem, telefon),
- obsługę zwrotów dokumentów podpisanych przez klienta z zachowaniem poufności danych oraz
- konieczność przyjmowania opłaty w gotówce lub płatności kartą za towary (jeśli klient wybierze taką opcję przy zawieraniu transakcji).

W przypadku handlu internetowego ostatni etap związany z doręczeniem produktów do kupującego określa się mianem logistyki „ostatniej mili”⁷ (*last mile logistics*). Termin ten pierwotnie dotyczył przede wszystkim obsługi dostaw towarów zamówionych elektronicznie (głównie w Internecie). Jednakże problematykę „ostatniej mili” należy rozszerzyć poza obszar fizycznych dostaw zakupów internetowych i objąć nią także końcowy etap realizacji transakcji i usług przeprowadzanych w Internecie, wymagających: doręczenia fizycznych produktów towarzyszących wykonywaniu usługi (np. dostawa modemu czy telefonu w usługach telekomunikacyjnych) i dokumentów czy weryfikacji danych i potwierdzenia autentyczności podpisu klienta na dokumentach (np. w usługach finansowych, bankowych i ubezpieczeniowych).

Obsługa logistyki „ostatniej mili” wymaga, po pierwsze, zbudowania potencjału systemu dystrybucji na poziomie umożliwiającym dostarczenie klientowi wysokiej jakości obsługi w rozsądnej cenie, a po drugie zarządzania wykorzystaniem tego potencjału, tak aby zapewnić sprawne i efektywne przepływy rzeczowe i informacyjne.

⁷ Logistyka „ostatniej mili” jest definiowana jako przedsięwzięcie logistyczne mające na celu dostarczenie zamówionych elektronicznie towarów finalnemu klientowi, czyli obejmuje ostatni etap procesu realizacji zamówienia/transakcji elektronicznej. W przypadku sfery B2C dostawy stanowią dużą część kosztów funkcjonowania handlu elektronicznego. Zob. K. Rutkowski (red.), *Logistyka dystrybucji. Specyfika. Tendencje rozwojowe. Dobre praktyki*, OW SGH, Warszawa 2005, s. 231.

3. Rola branży KEP w obsłudze logistyki „ostatniej mili” firm usługowych

Stworzenie od podstaw systemu dystrybucji umożliwiającego przedsiębiorstwom usługowym, działającym w przestrzeni wirtualnej, dotarcie do klientów biznesowych, a przede wszystkim do rozproszonej bazy klientów indywidualnych, jest przedsięwzięciem, które wymaga ogromnych nakładów inwestycyjnych poniesionych na infrastrukturę, systemy informatyczne i ludzi. Dużym wyzwaniem byłoby również efektywne wykorzystanie potencjału stworzonego systemu dystrybucji przez jedną firmę czy osiągnięcie wysokiej sprawności działania już na wstępnym etapie uruchomienia systemu. Dlatego, zgodnie z zasadą zlecenia na zewnątrz wszystkich działań, które nie są kluczową kompetencją, przedsiębiorstwa usługowe zdecydowały się obsługę logistyki „ostatniej mili” powierzyć wyspecjalizowanym firmom.

Szczególnie predystynowane do świadczenia tego typu usług są firmy kurierskie, ekspresowe i paczkowe działające w ramach branży KEP. Wynika to przede wszystkim ze specyfiki usług ekspresowych, które charakteryzuje swoista wartość dodana, będąca wynikiem sposobu świadczenia usług oraz zobowiązania usługodawcy wobec klienta m.in. do wykonania usługi w systemie „od drzwi do drzwi” (*door-to-door*), możliwości śledzenia przebiegu realizacji usługi (np. *on-line* w Internecie) oraz do określenia z góry terminu doręczenia⁸. Bardzo istotnym argumentem przemawiającym za wykorzystaniem branży KEP do obsługi logistyki „ostatniej mili” jest również potencjał infrastruktury, na który składają się: sieć oddziałów i sortowni, środki transportu (samoloty, samochody liniowe kursujące między sortowniami i oddziałami, samochody wykorzystywane przez kurierów) czy technologia informatyczna. Kluczowa jest także elastyczność przewoźników ekspresowych zarówno w zakresie dostępności różnej wielkości potencjału na przestrzeni roku, jak i możliwości przedstawienia usług na miarę potrzeb poszczególnych branż i klientów indywidualnych.

Operatorzy ekspresowi włączają się w obsługę logistyki „ostatniej mili” przedsiębiorstw usługowych, oferując:

- Standardowe usługi doręczania dokumentów i paczek w segmencie B2B (wspiera to prowadzenie bieżącej działalności firm), jak również w segmencie B2C. W standardowej ofercie przewoźników ekspresowych są zarówno usługi ekonomiczne tańsze z dłuższym terminem realizacji, jak i usługi premium z gwarantowanym krótszym czasem dostawy. Badania prowadzone przez Katedrę Logistyki SGH pokazały, że od 2006 r. na rynku polskim rośnie zainteresowanie klientów usługami ekonomicznymi (z 67% udziału we wszystkich przewiezionych przesyłkach w 2006 r. do 83% w 2009), co wynika głównie z

⁸ K. Rutkowski i in., wyd. cyt., s. 14.

bardzo korzystnego współczynnika jakości usług ekonomicznych do ich ceny⁹. Oferta standardowych usług doręczenia dokumentów i paczek jest wzbogacona usługami dodatkowymi, wśród których najbardziej popularne to: pobranie należności od odbiorcy (COD), pisemne potwierdzenie doręczenia (POD), kompleksowa obsługa zwrotu dokumentów załączonych do przesyłki (ROD), obsługa celna czy realizacja przesyłek zwrotnych.

- Usługi dedykowane, dostosowane do potrzeb poszczególnych branż i klientów instytucjonalnych, oferowane w segmencie B2B oraz B2C. W przypadku tych usług operatorzy ekspresowi przejmują część obowiązków do tej pory wykonywanych przez pracowników firm usługowych, na których zlecenie pracują, i stają się częścią firm swoich klientów. Wśród branż, które korzystają z usług dedykowanych, warto wymienić telekomunikację. Firma ta przesyła umowy na świadczenie usług, telefony, modemy, routery, obsługuje naprawy czy zwroty sprzętu. Istotnym klientem firm branży KEP są również finanse i bankowość, które wykorzystują operatorów ekspresowych głównie w celu dwustronnej wymiany ważnych dokumentów objętych klauzulą poufności i bezwzględną koniecznością przestrzegania bezpieczeństwa danych czy podczas obsługi logistycznej kampanii marketingowych. Szczególnym przykładem usług dedykowanych są usługi związane z obsługą e-handlu, które zawierają szereg rozwiązań zwiększających elastyczność czasu i miejsca odbioru przesyłki.

Obsługa logistyki „ostatniej mili” przedsiębiorstw usługowych, w tym zwłaszcza obsługa segmentu B2C, jest ogromnym wyzwaniem dla branży KEP. Jednak intensywny rozwój handlu internetowego oraz wzrost skłonności klientów do korzystania z oferty firm usługowych w przestrzeni wirtualnej skłoniły przewoźników ekspresowych do budowania swoich przewag konkurencyjnych w tym segmencie rynku.

4. Branża KEP w Polsce a obsługa firm usługowych

Szacuje się, że obecnie na rynku KEP w Polsce aktywnie działa około 150 podmiotów. Są to dane przybliżone, gdyż na podstawie danych statystycznych Głównego Urzędu Statystycznego (GUS) czy Urzędu Komunikacji Elektronicznej (UKE) trudno jest określić liczbę podmiotów aktywnie funkcjonujących na polskim rynku. Według danych prezesa UKE w 2010 r. spośród 244 zarejestrowanych prywatnych podmiotów prowadzenie działalności zadeklarowały 152 firmy¹⁰, wśród których oprócz operatorów ekspresowych znajdowały się prywatne poczty, świadczące

⁹ Tamże, s. 33.

¹⁰ Raport Prezesa UKE o stanie rynku usług pocztowych w Polsce w 2010 r., UKE, Warszawa, maj 2011, s. 13. W 2009 r. spośród 209 zarejestrowanych operatorów niepublicznych 125 firm zadeklarowało prowadzenie działalności. Zob. Raport Prezesa UKE o stanie rynku usług pocztowych w Polsce w 2009 r., UKE, Warszawa, maj 2010, s. 14.

głównie usługi pocztowe niezaliczane do rynku KEP i w związku z tym niebędące przedmiotem badania, oraz firmy, dla których usługi kurierskie, ekspresowe i paczkowe nie stanowiły głównej działalności¹¹. Ponadto, zwłaszcza na rynkach lokalnych, działa szereg podmiotów w tzw. szarej strefie, które nie zgłaszają swojej działalności UKE i tym samym nie podlegają wymaganiom prawa pocztowego.

Wśród podmiotów funkcjonujących na polskim rynku, zróżnicowanych pod względem czasu dostawy przesyłki do odbiorcy, wielkości i zasięgu działań operatora, rodzaju i obszaru geograficznego świadczonych usług czy wykorzystywanych gałęzi transportu (głównie drogowego, w tym samochodowego, i lotniczego), wyróżnia się cztery główne grupy:

- międzynarodowych operatorów, zwanych integratorami, świadczących pełen zakres usług KEP na globalnym rynku (DHL Express Poland Sp. z o.o., TNT Express Worldwide Poland Sp. z o.o., UPS Polska Sp. z o.o. oraz działający na rynku polskim w bardzo ograniczonym zakresie Federal Express Poland Sp. z o.o.),
- przewoźników specjalizujących się w dostarczaniu paczek na rynku krajowym i europejskim, powiązanych kapitałowo z europejskimi operatorami ekspresowymi (np. General Logistics Systems Poland Sp. z o.o. oraz DPD Polska Sp. z o.o.),
- średnie i duże firmy ze znaczącym udziałem kapitału polskiego specjalizujące się w przewozie paczek i dokumentów w ruchu krajowym i lokalnym (np. Siódemka S.A., OPEK Sp. z o.o. oraz K-EX Sp. z o.o.)
- oraz małe firmy działające głównie na rynkach lokalnych czy w serwisie miejskim¹².

Przewoźnicy ekspresowi działający w Polsce, oprócz świadczenia standardowych usług doręczania paczek, dokumentów i palet, intensywnie poszukują nisz, w których obsłudze mogliby się specjalizować i uzyskiwać przewagę konkurencyjną. Możliwości dużych i średnich firm są znacznie większe, jeśli chodzi o przygotowanie rozwiązań oferujących klientom niestandardową wartość dodaną i wymagających dostosowania posiadanego potencjału (np. przygotowania systemu, procedur i pracowników do obsługi branży medycznej, dostaw w systemie *Just-in-Time* w przemyśle motoryzacyjnym) czy pokonania barier i wyzwań związanych z regulacjami prawnymi (np. przy obsłudze sektora finansowego i bankowego). Małe firmy mają z kolei szansę na wyspecjalizowanie się w świadczeniu zindywidualizowanych usług związanych z obsługą kampanii marketingu bezpośredniego.

¹¹ A. Pluta-Zaremba, *Branża KEP a polska gospodarka – uwarunkowania i perspektywy rozwoju*, „Gospodarka Materialowa i Logistyka” 2011, nr 8, s. 3.

¹² W tej grupie znajdują się zarówno firmy posiadające przedstawicielstwa w największych polskich miastach, np. Agap Sp. z o.o., X-press Couriers Sp. z o.o., Riders Express Sp. z o.o., jak i firmy, które ograniczają swą działalność wyłącznie do jednego rynku lokalnego, wśród nich grupa podmiotów działających w tzw. szarej strefie.

5. Obsługa „ostatniej mili” w handlu internetowym przez firmy branży KEP

W ciągu kilku ostatnich lat w Polsce obserwuje się dużą dynamikę wzrostu zakupów przez Internet. Sprzyja temu szybkie zwiększanie się dostępu polskich gospodarstw domowych do Internetu (z poziomu 36% w 2006 r. do 63% w 2010)¹³ oraz poszukiwanie oszczędności przez indywidualnych klientów, co dało się zaobserwować w 2009 r., w którym pomimo spowolnienia gospodarczego wartość zakupów w Internecie wzrosła o 22% w stosunku do roku poprzedniego. Wartość polskiego rynku e-commerce w 2010 r. oszacowana została na 15,5 mld zł, a prognozy mówią o dalszym jego wzroście.

Sprzedawcy i sklepy internetowe¹⁴ najczęściej stosują outsourcing usług doręczenia przesyłek, wykorzystując w tym celu firmy kurierskie oraz Poczta Polska¹⁵, która przez wiele lat była liderem w obsłudze handlu internetowego przede wszystkim ze względu na niskie ceny usług. Jednakże postawa Poczty Polskiej, która nie podjęła skutecznych działań, aby podnieść jakość świadczonych usług czy ułatwić nadanie i odbiór przesyłki, pomogła firmom branży KEP w przejściu znaczącej części klientów w latach 2009-2010. W okresie spowolnienia gospodarczego w Polsce operatorzy ekspresowi, zmuszeni do poszukiwania nowych rynków zbytu dla swoich produktów, zintensyfikowali swoje działania w obszarze obsługi „ostatniej mili” w handlu internetowym¹⁶.

Zarówno wzrost popytu na obsługę przesyłek internetowych, jak i konieczność zmniejszenia kosztów realizacji dostaw do segmentu B2C skłoniły firmy branży KEP do wprowadzenia dodatkowych funkcjonalności w ramach istniejących standardowych produktów lub nowych rozwiązań dostosowanych do specyfiki obsługi

¹³ Eurostat, http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=isoc_r_iacc_h&lang=en (10.08.2011).

¹⁴ Istnieją trzy możliwe sposoby doręczenia towarów kupionych w sieci: realizacja za pomocą własnych jednostek logistycznych sprzedawcy (część sklepów internetowych posiada własną flotę samochodową, zwłaszcza te sprzedające produkty spożywcze, które wymagają transportu w kontrolowanej temperaturze, np. Frisco.pl), osobisty odbiór zakupów lub finalizacja elektronicznej transakcji w fizycznej placówce sklepu (własnej w przypadku firm posiadających wielokanałowe systemy sprzedaży tzw. dotcorpów, np. Empik.com, EURO AGD, MixElectronics lub placówkach partnerskich, z których korzystają także wirtualni sprzedawcy, np. morele.net) oraz wykorzystanie zewnętrznych firm doręczających przesyłki do finalnych odbiorców (np. operatorów ekspresowych i pocztowych).

¹⁵ Badania polskich sklepów internetowych pokazały, że 87,5% polskich sklepów internetowych korzysta z usług operatorów ekspresowych, a 75,9% z usług Poczty Polskiej. Zob. *Badanie polskich sklepów internetowych i konsumentów*, e-Handel Polska 2009, s. 50.

¹⁶ Tendencja ta wpływa na zmianę struktury przychodów branży KEP w sektorach B2B i B2C. Szacuje się, że w 2009 r. udział sektora B2C wynosił od 5 do ok. 25% w całości przewiezionych przesyłek dla różnych firm branży KEP w porównaniu z 5–12% w 2005 r. Zdaniem ekspertów branży KEP główna przyczyna tej zmiany leży w rosnącym wolumenie dostaw ze sklepów internetowych do indywidualnych klientów (B2C).

„ostatniej mili” w handlu internetowym. Jednocześnie rozwiązania te wychodzą naprzeciw rosnącym potrzebom klientów odnośnie do jakości usług, a także wygody odbioru przesyłki. Dlatego wiele z dedykowanych rozwiązań wprowadzanych przez operatorów ekspresowych koncentruje się na zwiększaniu elastyczności wyboru miejsca dostawy oraz czasu doręczenia przesyłki.

Największe wyzwanie w obsłudze handlu internetowego B2C stanowi doręczanie wielu małych paczek indywidualnym nabywcom podczas ich obecności w domu, czyli często poza standardowymi godzinami pracy kurierów. Dlatego wiele firm do standardowego produktu wprowadziło usługę powiadamiania SMS-em lub e-mailem o dostawie lub kontakt telefoniczny w celu uzgodnienia godziny doręczenia przesyłki przez kuriera. Działania te mają na celu wykluczenie konieczności ponownej wizyty kuriera w sytuacji nieobecności klienta przy pierwszej próbie doręczenia paczki oraz ograniczenie kosztów obsługi „ostatniej mili”. Inni operatorzy ekspresowi umożliwiają zmianę adresu doręczenia w trakcie realizacji procesu dostawy (np. w DPD na 24 godziny przed terminem doręczenia) lub nawet w trakcie doręczania pod warunkiem, że nowy punkt dostawy znajduje się w tym samym obszarze działalności danego kuriera. Wydłużane są także godziny pracy kurierów oraz oferowane usługi dostawy w sobotę (najczęściej za dodatkową opłatą).

Operatorzy ekspresowi wprowadzają także rozwiązania dedykowane do obsługi rynku B2C, eliminujące etap dostawy pod drzwi indywidualnego klienta. Polegają one na odbiorze przez klienta paczki w specjalnie wyznaczonych punktach handlowych (np. Parcel Shops – GLS Poland, DHL SERVICE POINT w przypadku obsługi dostaw produktów kupionych na Allegro – DHL Express, saloniki prasowe i kioski Kolpoltera – K-EX) lub w oddziałach firm kurierskich. Zmienia się tutaj poniekąd idea przesyłek kurierskich „od drzwi do drzwi”. Rozwiązania te przypominają do pewnego stopnia usługę oferowaną przez Poczta Polska, czyli odbiór przesyłki w okienku pocztowym. Jednakże wygoda, dostępność punktów, godziny otwarcia i czas spędzony przy odbiorze mają być konkurencyjne w stosunku do usług Poczty Polskiej. Rozwiązaniem, które całkowicie likwiduje problem godzin odbioru przesyłek są paczkomaty – urządzenia do odbioru towarów kupionych w Internecie – wdrożone na polskim rynku przez prywatnego operatora pocztowego InPost.

Równie duże wyzwanie i wysokie koszty wiążą się z obsługą zwrotów towarów. Zjawisko to nasila się wraz ze wzrostem zakupów dóbr, które wymagają przymiarki, czyli głównie odzieży i obuwia. Szacuje się, że wielkość zwrotów w tych grupach towarowych może osiągać 40% i więcej. Niektóre sklepy przyjęły nawet strategię oferowania klientom możliwości zamówienia produktu w dwóch rozmiarach i zwrotu jednego na koszt sprzedawcy (np. Esprit). Konkurencyjność sklepów internetowych może zwiększyć współpraca z firmami branży KEP oferującymi przyjazną dla indywidualnych nabywców obsługę zwrotów, np. udostępnienie wielu punktów, w

których można oddać towar, proste procedury oraz nieskomplikowany system wypełniania niezbędnych dokumentów i listów przewozowych.

Analizując usługi firm branży KEP dla handlu internetowego, należy pamiętać, że działania operatorów ekspresowych wspierają sprzedawców internetowych na dwa sposoby:

- Po pierwsze, świadczenie wysokiej jakości usług doręczenia wraz z wprowadzaniem dodatkowych funkcjonalności do standardowych usług lub nowych rozwiązań ułatwiających odbiór przesyłki pozytywnie wpływa na wzrost zadowolenia klientów kupujących produkty w sieci, co przekłada się nie tylko na pozytywną ocenę firmy obsługującej dostawę, lecz także sprzedawcy internetowego. W długim okresie stymuluje to wzrost popytu na usługi firm branży KEP, jak również sprzyja wzrostowi rynku e-commerce, zachęcając konsumentów do zrobienia kolejnych zakupów w Internecie, w tym do nabywania także produktów, które wymagają przymierzenia (np. dzięki przyjaznej opcji zwrotów towarów).
- Po drugie, wspierają sprzedawców internetowych w prowadzeniu ich działalności, gdyż zdejmują z tych firm obowiązek organizacji transportu dóbr we własnym zakresie, a dzięki globalnemu zasięgowi integratorów dają szansę na rozszerzenie rynku zbytu bez konieczności inwestycji w system fizycznej dystrybucji. Ponadto operatorzy ekspresowi oferują szereg dodatkowych usług, takich jak: zwrot dokumentów załączonych do przesyłki, pisemne potwierdzenie doręczenia czy zwrot należności na konto sprzedawcy w ciągu kilku dni, co sprzyja skróceniu cyklu obrotu gotówką (*cash-to-cash cycle*), a to jest bardzo ważne dla zachowania płynności przez małe firmy, które dominują w e-handlu¹⁷. Ponadto przewoźnicy ekspresowi, udostępniając sklepom internetowym oprogramowanie łączące bezpośrednio systemy obu firm, usprawniają proces przygotowania listów przewozowych i nadawania większej liczby przesyłek (np. firma UPS udostępnia największym klientom program UPS WorldShip, dzięki któremu możliwa jest integracja z bazą danych klientów, co ułatwia przygotowywanie wysyłki i drukowanie dowodów nadania oraz umożliwia korzystanie z książek adresowych).

6. Usługi na miarę potrzeb sektora finansowego

Najważniejszym elementem nowego systemu bankowego jest wyjście do klienta poprzez szeroką paletę kanałów dystrybucji. Oprócz ciągle popularnych w naszym kraju placówek, klient otrzymuje możliwość skorzystania z całej palety usług oferowanych w ramach bankowości elektronicznej. Są to usługi polegające na umożliwieniu dostępu do rachunku za pomocą: komputera, bankomatu, terminalu POS, telefonu (zwłaszcza telefonu komórkowego) i linii telekomunikacyjnych. Warto

¹⁷ W 2009 r. małe i mikroprzedsiębiorstwa stanowiły 83,3% ogółu sklepów internetowych w Polsce.

jednak podkreślić, że mimo obecności Internetu w niemal wszystkich sferach życia polskie prawo bankowe w odniesieniu do pewnych usług nadal nakazuje podpisanie dokumentów w formie papierowej, dlatego konieczne staje się skorzystanie ze wsparcia przewoźników ekspresowych.

Znacząca większość operacji firm branży KEP, dedykowana branży finansowej, dotyczy dwukierunkowej wymiany dokumentów między instytucją finansową a jej klientami zarówno instytucjonalnymi, jak i indywidualnymi. Przy tego typu operacjach wymagane jest bezwzględne przestrzeganie klauzuli poufności i bezpieczeństwa danych odbiorców przesyłek, które zostały określone w Ustawie o ochronie danych osobowych, Prawie bankowym oraz ujęte w zaleceniach Komisji Nadzoru Finansowego. Dlatego operatorzy ekspresowi, którzy zdecydowali się na świadczenie tego typu usług, zostali zmuszeni do opracowania, testowania, a potem certyfikacji szczegółowych procedur obsługi klienta.

Przykładem usługi dedykowanej branży finansowej jest przesyłka proceduralna VIP oferowana przez Siódmkę S.A. Współpraca z klientem w ramach tej usługi zaczyna się od wspólnego opracowania dokładnych zasad obsługi produktu, tj. określenia procedur współpracy i opisanie karty informacyjnej przesyłki proceduralnej. Następnie są tworzone i testowane spersonalizowane aplikacje oraz odbywają się specjalistyczne szkolenia pracowników i kurierów. Kolejny krok to odbiór przesyłek od nadawców zlecenia i umówienie się dedykowanego kuriera z odbiorcą przesyłki na spotkanie. Kluczowym etapem spotkania jest sprawdzenie przez kuriera Siódmki danych osobowych odbiorcy na podstawie wskazanego przez nadawcę dokumentu tożsamości, pisemne potwierdzenie ich zgodności przez obie strony i wydanie przesyłki. Końcowy etap realizacji przesyłki proceduralnej VIP stanowi przekazanie podpisanych przez odbiorcę dokumentów do właściwego oddziału Siódmki, gdzie dokumenty są weryfikowane po raz pierwszy. Kolejna weryfikacja ma miejsce w magazynie centralnym Siódmki, skąd podpisane i sprawdzone dokumenty są zwracane firmie, która zleciła wykonanie usługi.

7. Podsumowanie

Firmy branży KEP odgrywają ogromną rolę w rozwoju działalności internetowej przedsiębiorstw usługowych. Dzięki posiadanej infrastrukturze, systemom informatycznym, a przede wszystkim dobrze przeszkolonym pracownikom i podwykonawcom są zapleczem logistycznym obsługującym kanał internetowy wielu firm usługowych, a zwłaszcza mikroprzedsiębiorstw.

Korzystanie z potencjału stworzonego przez operatorów ekspresowych pozwala przedsiębiorstwom zaoferować wysokiej jakości usługę. Terminowość, kompletność, niski odsetek uszkodzeń czy wysoki poziom obsługi klienta w zakresie dostaw produktów i usług towarzyszących usłudze to kluczowe wskaźniki brane pod uwagę przez klientów ponownie wybierających danego oferenta usług. Osiągnięcie tak wy-

sokiej sprawności i efektywności działań w zakresie logistyki „ostatniej mili” byłoby bardzo trudne, jeśli nie niemożliwe, bez wsparcia firm branży KEP.

Nie bez znaczenia jest również fakt, że operatorzy ekspresowi zwalniają przedsiębiorców z konieczności inwestowania w budowę systemu fizycznej dystrybucji towarów i dokumentów towarzyszących nabywanej przez klienta usłudze, a jednocześnie pozwalają przedsiębiorstwom usługowym na większą elastyczność w różnych okresach.

Literatura

Badanie polskich sklepów internetowych i konsumentów, e-Handel Polska 2009.

Cichosz M., *Lojalność klienta a logistyka firm usługowych*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010.

Pluta-Zaremba A., *Branża KEP a polska gospodarka – uwarunkowania i perspektywy rozwoju*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 2011, nr 8.

Raport Prezesa UKE o stanie rynku usług pocztowych w Polsce w 2009 roku, UKE, Warszawa, maj 2010.

Raport Prezesa UKE o stanie rynku usług pocztowych w Polsce w 2010 roku, UKE, Warszawa, maj 2011.

Rutkowski K., Cichosz M., Nowicka K., Pluta-Zaremba A., *Branża przesyłek kurierskich, ekspresowych i paczkowych – wpływ na polską gospodarkę*, CDiEG, SGH, maj 2011.

Rutkowski K. (red.), *Logistyka dystrybucji. Specyfika. Tendencje rozwojowe. Dobre praktyki*, OW SGH, Warszawa 2005.

Sztaba S. (red.), *Ekonomia od A do Z. Encyklopedia podręczna*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2007.

Źródło internetowe

Eurostat, http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=isoc_r_iacc_h&lang=en.

THE ROLE OF EXPRESS OPERATORS IN "LAST MILE" LOGISTICS OF SERVICE COMPANIES

Summary: The development of information technology, increasing competition and most of all changing customers' needs and expectations have made service companies start their operations on the Internet. In order to win customers and gain their loyalty, service companies have to offer higher value. Improving logistic operations within the framework of "last mile" is very important. The purpose of this article is to answer the question whether the express industry is able to support service companies operating in the virtual space within the process of delivering customers higher value services by improving the efficiency and effectiveness of their "last mile" logistics.

Keywords: CEP sector, services, "last mile" logistics.