

prof. SGH dr hab. Krzysztof Rutkowski
Kierownik projektu

dr Marzenna Cichosz

dr Katarzyna Nowicka

dr Aneta Pluta-Zaremba

Katedra Logistyki
Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Branża przesyłek kurierskich, ekspresowych i paczkowych

wpływ na polską gospodarkę

styczeń 2011



SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE

WARSAW SCHOOL OF ECONOMICS



Raport wykonany na zlecenie Forum Przewoźników Ekspresowych przez Zespół Badawczy Katedry Logistyki, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.

© Copyright by Katedra Logistyki, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
i Forum Przewoźników Ekspresowych

Wszelkie prawa zastrzeżone. Kopiowanie, przedrukowywanie i rozpowszechnianie całości lub fragmentów niniejszej publikacji bez zgody właścicieli praw autorskich zabronione.

Spis treści

Streszczenie / 5

Wprowadzenie / 10

Rozdział I

Branża przesyłek kurierskich, ekspresowych i paczkowych / 13

1. Istota usług branży KEP / 13

2. Struktura podmiotowa / 18

3. Uwarunkowania legislacyjne / 20

4. Znaczenie branży KEP dla logistyki i zarządzania łańcuchem dostaw / 22

Rozdział II

Tendencje rozwojowe branży KEP w Polsce / 26

1. Rys historyczny / 26

2. Zmiany ilościowe / 26

3. Inwestycje przewoźników ekspresowych w Polsce / 29

4. Zmiany jakościowe / 31

5. Bariery rozwoju branży KEP w Polsce / 35

Rozdział III

Rola branży KEP w Polsce / 37

1. Wpływ na wzrost gospodarczy / 37

2. Rola w eksporcie i imporcie / 40

3. Wpływ na rynek pracy / 44

4. Wpływ na rozwój regionalny / 46

5. Wpływ na rozwój przedsiębiorstw / 47

Rozdział IV**Miejsce i rola przewoźników ekspresowych w obsłudze wybranych branż / 52**

1. Branża medyczna i farmaceutyczna / 53
2. Branża elektroniczna i telekomunikacja / 54
3. Branża motoryzacyjna / 55
4. Finanse i bankowość / 56
5. Branża odzieżowa / 57
6. FMCG / 58
7. Handel elektroniczny B2C / 59

Rozdział V**Uwarunkowania rozwoju branży KEP w Polsce / 61**

1. Wpływ megatrendów na rozwój branży KEP / 61
2. Trendy zmian w Polsce i UE / 63
3. Główne czynniki sukcesu dalszego wzrostu i konkurencyjności firm branży KEP / 67

Streszczenie

Branża KEP

- Rynek usług KEP jest jednym z najdynamiczniej rozwijających się rynków branżowych na świecie i w Polsce. Usługi ekspresowe charakteryzuje specyficzna wartość dodana, którą tworzą sposób ich wykonania oraz związane z nimi zobowiązania usługodawcy wobec klienta – m.in. wykonywanie usługi „od drzwi do drzwi” (*door-to-door*), śledzenie przebiegu realizacji usługi i określony z góry termin doręczenia. Trzon usług oferowanych przez operatorów na rynku KEP tworzą usługi kurierskie, ekspresowe i paczkowe. Głównymi elementami różnicującymi ofertę usług poszczególnych podmiotów rynku KEP są: czas dostawy przesyłki do odbiorcy, zasięg działań operatora, obsługiwane obszary działalności gospodarczej i wykorzystywane gałęzie transportu.
 - W branży KEP w Polsce działa około 200 firm zróżnicowanych pod względem wielkości, zakresu i obszaru geograficznego świadczonych usług. Są wśród nich korporacje globalne, zwane integratorami, a także podmioty specjalizujące się w usługach krajowych i przesyłkach międzynarodowych. Do branży tej należą również małe przedsiębiorstwa świadczące usługi logistyki miejskiej, często oferujące rozwiązania wyspecjalizowane – „szyte na miarę” potrzeb klientów. Ich usługi są zazwyczaj komplementarne wobec usług oferowanych przez integratorów.
 - W polskim prawie brak jest jednoznacznej definicji usługi kurierskiej, co skutkuje faktem, że operatorzy ekspresowi z jednej strony podlegają przepisom Prawa przewozowego, z drugiej zaś Prawa pocztowego. Przyjęte w październiku 2010 roku założenia do ustawy Prawo pocztowe są dla przewoźników ekspresowych niekorzystne zwłaszcza w punktach dotyczących rozszerzenia kategorii przesyłki pocztowej o przesyłki o wadze do 20 kg (podczas gdy dziś przesyłka pocztowa to przesyłka zawierająca korespondencję o wadze do 2 kg) oraz nadania poszczególnym podwykonawcom – kurierom statusu operatorów pocztowych z wszystkimi uciążliwymi konsekwencjami tego faktu, np. obowiązkiem posiadania aktualnych planów na wypadek sytuacji zagrożeń.
 - Szczególne cechy usług oferowanych przez operatorów kurierskich – szybkość, terminowość, niezawodność i bezpieczeństwo dostawy – sprawiły, że usługi te stały się bardzo atrakcyjne dla wielu firm produkcyjnych, handlowych i usługowych. Branża przesyłek ekspresowych stała się w ostatnich latach krytyczną częścią infrastruktury współczesnych systemów logistycznych i łańcuchów dostaw, która umożliwia jej klientom znaczącą redukcję kosztów oraz aktywów trwałych i obrotowych, jak również nadaje ich działaniom biznesowym cechy większej elastyczności. Oferta usług firm ekspresowych zmieniła się znacząco, na co miały wpływ dynamiczne przemiany rynkowe oraz coraz bardziej wymagający klienci. Coraz częściej standardowe usługi dostaw „od drzwi do drzwi” zastępowane są przez konkretne pakiety i rozwiązania logistyczne, które są ściśle dopasowywane do potrzeb określonej branży czy firmy. Efekty wspomaganie logistyki i zarządzania łańcuchem dostaw przez branżę KEP widoczne są w szczególności w następujących branżach: elektronicznej i telekomunikacji, motoryzacyjnej, środków czystości i farmaceutycznej, modnej odzieży, chemicznej oraz w handlu internetowym.
-

Tendencje rozwojowe branży KEP w Polsce

- Ogromny i ciągle rosnący popyt na usługi kurierskie, wielkość polskiego rynku, atrakcyjne położenie geograficzne czy rentowność branży to czynniki, które zdecydowały o rozpoczęciu działalności zarówno globalnych graczy, jak i rodzimych podmiotów w branży KEP w Polsce.
- Branża rosła bardzo dynamicznie, o czym świadczy procentowy przyrost liczby przesyłek przewiezionych przez operatorów w stosunku do roku poprzedzającego. W 2006 roku wzrost był na poziomie 33%, w 2007 roku – 27% a w 2008 roku – 21%. Rok 2009 był trudny, lecz dzięki wzrostowi liczby przesyłek przewiezionych na rynku krajowym branży udało się odnotować wzrost na poziomie 7% w stosunku do roku poprzedniego. Dziś branża liczy ok. 200 operatorów, którzy rocznie wożą kilkadziesiąt milionów przesyłek.
- Chcąc odpowiedzieć na zapotrzebowania klientów i zaoferować im coraz szerszą paletę wysokiej jakości usług, przewoźnicy ekspresowi bardzo intensywnie inwestowali w infrastrukturę (sieci oddziałów i połączeń oraz nowoczesne sortownie), technologię (wykorzystywaną w kontaktach z klientami, zarządzaniu oddziałami, magazynami, centrami przeładunkowymi i flotą transportową) oraz pracowników.
- Standard usług oferowanych przez przewoźników ekspresowych działających w Polsce nie odbiega od standardów światowych. 83% wszystkich usług świadczonych przez przewoźników ekspresowych w Polsce to usługi ekonomiczne (standardowe), które są chętnie wybierane przez klientów branży KEP ze względu na ich wysoką jakość oferowaną po przystępnej cenie. Na wysoką jakość usług składają się zarówno terminowość doręczeń, kompletność przesyłki, elastyczność przewoźników, niski odsetek uszkodzeń, jak i sama obsługa klienta na wszystkich etapach świadczenia usługi.
- Głównymi barierami spowalniającymi rozwój oraz tworzenie nowych miejsc pracy przez operatorów ekspresowych są: zły stan infrastruktury drogowej i lotniczej, skomplikowane i ciągle zmieniające się regulacje prawne, wysokie koszty pracy oraz brak wykwalifikowanej siły roboczej. W odniesieniu do Prawa pracy eksperci zwracają uwagę na ograniczoną możliwość elastycznego reagowania na cykliczne zmiany popytu na usługi kurierskie. Barierą, która ogranicza rozwój mniejszych graczy branży KEP w Polsce, jest nieuczciwa konkurencja ze strony podmiotów znajdujących się w tzw. szarej strefie.

Rola branży KEP w Polsce

- Branża KEP wywiera duży wpływ na rozwój polskiej gospodarki w sposób bezpośredni – poprzez wzrost przychodów z działalności, zatrudnienia i nakładów inwestycyjnych na środki trwałe, oraz pośredni – zwiększając konkurencyjność polskich przedsiębiorstw w rozszerzaniu międzynarodowych rynków zbytu oraz podnosząc atrakcyjność inwestycyjną Polski. Dostępność wysokiej jakości usług operatorów ekspresowych, obok taniej i wysoko wykwalifikowanej siły roboczej, stanowi istotne kryterium przy podejmowaniu przez zagraniczne przedsiębiorstwa decyzji o przeniesieniu produkcji, m.in. z krajów Europy Zachodniej do Polski.
- O znaczeniu branży KEP dla rozwoju polskiej gospodarki świadczy dynamiczny wzrost przychodów przewoźników ekspresowych w latach 2005–2009 o 98% w cenach realnych, czyli blisko czteroipółkrotnie większy niż wzrost produktu krajowego brutto Polski. Branża KEP do czasu kryzysu gospodarczego była jedną z najszybciej rozwijających się branż w polskiej gospodarce. W latach 2005–2008 przychody operatorów ekspresowych rosły średnio rocznie o 25,7%, zaś w roku 2009 nastąpił ich spadek o 0,4%. Wpłynął na to zarówno dużo wolniejszy wzrost wolumenu przewiezionych przesyłek, jak i wyraźny spadek cen usług świadczonych przez przewoźników ekspresowych w okresie spowolnienia gospodarczego.
- Na wzrost PKB Polski wpływają także nakłady inwestycyjne, m.in. w budynki, maszyny, urządzenia, środki transportu, oprogramowanie i komputery. W latach 2005–2008 przewoźnicy ekspresowi zwiększali wydatki na środki trwałe średnio rocznie o 61%. Po kilku latach wzrostu nakładów inwestycyjnych, w 2009 roku nastąpił znaczący spadek inwestycji zarówno ze względu na redukcję wydatków w czasie kryzysu gospodarczego, jak i z powodu dużych nakładów poniesionych w poprzednich latach. W ciągu pięciu

lat operatorzy ekspresowi, którzy wzięli udział w badaniu (dane bez DPD Polska Sp. z o.o.), zainwestowali w środki trwałe w sumie 199 mln zł.

- Spadek obrotów handlu zagranicznego Polski w cenach stałych w 2009 roku wpłynął na zmniejszenie rocznego tempa wzrostu liczby międzynarodowych przesyłek przewiezionych przez operatorów ekspresowych. W wyniku tego liczba przesyłek międzynarodowych wzrosła tylko o 3% w 2009 roku, w porównaniu ze średnim rocznym wzrostem w latach 2005–2008 wynoszącym 25%. Pomimo znaczącego spadku tempa wzrostu, liczba przesyłek przywiezionych do i wywiezionych z Polski w ciągu tych pięciu lat podwoiła się. Nastąpiła także znacząca zmiana struktury przewozów międzynarodowych – zwiększył się udział przesyłek wywożonych z Polski z 20% w 2005 roku do 37% w 2009 roku. Dominującym kierunkiem w przewozach międzynarodowych, zarówno w imporcie, jak i w eksporcie obsługiwanych przez operatorów ekspresowych, była Unia Europejska.
- W latach 2005–2009 zatrudnienie pracowników etatowych i podwykonawców (głównie kurierów i kierowców samochodów liniowych) w branży KEP rośnie średnio o 19,4% rocznie, czyli 10,5 razy więcej od średniego rocznego wzrostu zatrudnienia w całej polskiej gospodarce. W ciągu tych pięciu lat liczba pracowników pracujących w branży KEP podwoiła się, podczas gdy całkowite zatrudnienie w polskiej gospodarce wzrosło tylko o 7%. W 2009 roku uczestniczące w badaniu przedsiębiorstwa z branży KEP zatrudniały blisko 20 tys. pracowników etatowych i podwykonawców oraz wspierały tworzenie miejsc pracy w innych sektorach polskiej gospodarki, dostarczających dobra i usługi potrzebne do prowadzenia działalności przez przewoźników ekspresowych oraz wytwarzających towary i usługi na potrzeby konsumpcyjne pracowników.
- Branża KEP przyczynia się do rozwoju różnych regionów Polski w sposób bezpośredni poprzez inwestycje w huby, sortownie, oddziały czy centra obsługi telefonicznej oraz zwiększanie zatrudnienia. Pośredni wpływ wynika z ułatwiania przedsiębiorstwom prowadzenia działalności w miejscach oddalonych od rynków zbytu i zaopatrzenia oraz z przyciągania inwestycji w rejon hubów czy stymulowania rozwoju terminali cargo na lotniskach.
- Dostawy na następny dzień, oferowane przez KEP, są ważnym czynnikiem dla niemal wszystkich przedsiębiorstw. Trzy czwarte MŚP i połowa dużych firm często przesyła towary do klientów za pośrednictwem KEP. Według klientów korzystających z usług branży KEP, skracają one czas realizacji zamówienia, poprawiają terminowość dostaw, stymulują wzrost sprzedaży i obniżają poziom kosztów.
- Dla 76% MŚP i 55% dużych przedsiębiorstw brak dostępu do usług KEP miałby bardzo duży lub duży wpływ na prowadzenie międzynarodowej działalności gospodarczej. W przypadku ponad połowy MŚP wzrosłby poziom zapasów zaopatrzeniowych i utracone byłyby możliwości sprzedaży.
- Niemal jedna czwarta dużych przedsiębiorstw rozważałaby realokację produkcji poza granice Polski w przypadku braku dostępu do usług oferowanych przez operatorów ekspresowych. Tym samym operatorzy ekspresowi wpływają na rozwój gospodarczy w Polsce.

Rola przewoźników ekspresowych w obsłudze branż

- Wychodząc naprzeciw coraz bardziej wyrafinowanym i złożonym potrzebom klientów, przewoźnicy ekspresowi oferują zleceniodawcom usługi specjalne dedykowane konkretnej branży. Często zespół projektowy operatora ekspresowego wyznaczony do współpracy z danym klientem, przygotowuje usługę „szytą na miarę” potrzeb tego klienta. Obserwując efekty współpracy przewoźników ekspresowych i ich klientów warto podkreślić, że branża KEP aktywnie uczestniczy w procesie rozwoju zarówno poszczególnych przedsiębiorstw, jak i całych branż, co pozytywnie wpływa na rozwój polskiej gospodarki.
- Dostęp do usług KEP odgrywa dużą rolę w pracach badawczo-rozwojowych tak ważnych branż, jakimi są branża medyczna i farmaceutyczna. Usługi oferowane przez przewoźników ekspresowych umożliwiają szybkie diagnozowanie, a także dostęp do leków i preparatów medycznych, gwarantując bezpieczeństwo przesyłki częstokroć decydującej o zdrowiu lub życiu ludzkim.

- Przewoźnicy ekspresowi współpracują z producentami elektroniki zarówno po stronie zaopatrzenia, jak i dystrybucji. W ramach zaopatrzenia organizują dostawy komponentów do produkcji często wprost na linię produkcyjną, zarządzają magazynami producenta i poziomem zapasu w tym magazynie, kompletują zamówienia, dystrybuują produkty gotowe do pośredników sprzedaży i klientów, a części zamienne do serwisów naprawczych. Dzięki swej elastyczności i powszechnej obecności są w stanie połączyć rozproszone po świecie ogniwa globalnych łańcuchów dostaw przedsiębiorstw z branży elektroniki i telekomunikacji z ich dostawcami i klientami.
- W przemyśle motoryzacyjnym liczy się przede wszystkim terminowość dostaw części i komponentów do odbiorców, aby nie następowały kosztowne przestoje linii produkcyjnych zakładów montażowych, funkcjonujących w systemie *Just-in-Time*, czy problemy z naprawą pojazdów w serwisach samochodowych. W związku z rozwojem branży motoryzacyjnej w Polsce, zarówno pod względem produkcji samochodów, jak i części zamiennych, rośnie zapotrzebowanie na usługi operatorów ekspresowych dedykowane do obsługi tej wymagającej branży w przesyłkach krajowych i międzynarodowych.
- W branży finansowo-bankowej, gdzie przewoźnicy ekspresowi są w znaczącej większości operacji wykorzystywani w celu dwustronnej wymiany ważnych dokumentów między instytucją finansową a jej klientami, kluczowe jest bezwzględne przestrzeganie klauzuli poufności i bezpieczeństwa danych. Dlatego operatorzy ekspresowi najpierw opracowują procedury oraz szkolą pracowników i kurierów, a następnie restrykcyjnie pilnują procesu realizacji usługi i zwrotu wymaganych dokumentów zleciłodawcy.
- Dla branży odzieżowej, charakteryzującej się dużą niepewnością popytu i bardzo krótkim cyklem życia produktów, istotna jest szybkość dostaw najnowszych kolekcji ubrań do sklepów i uzupełniania braków w asortymencie oraz sprawny proces realizacji zwrotów. Stawia to duże wymagania przed operatorami ekspresowymi odnośnie elastyczności i czasu doręczania przesyłek, zwłaszcza przy obsłudze sklepów sieciowych i centrów handlowych.
- Branża produktów szybko rotujących (FMCG) wymaga rozwiązań nastawionych na usługi dodające wartość do produktów. Usługi przewoźników ekspresowych pozwalają klientom obniżyć koszty fizycznej dystrybucji, zapewniając jednocześnie szybką reakcję na zmiany popytu. Wpływa to na zwiększenie dostępności produktów na półkach sklepowych, która w branży FMCG decyduje w dużej mierze o wielkości sprzedaży.
- W obsłudze handlu internetowego B2C największe wyzwanie stanowi doręczanie wielu małych przesyłek do indywidualnych klientów, czyli obsługa „ostatniej mili”, jak również stworzenie przyjaznego dla indywidualnego nabywcy systemu zwrotu towarów. Firmy branży KEP, w odpowiedzi na rosnące zapotrzebowanie na produkty dedykowane do obsługi handlu internetowego B2C oraz wymagania klientów dotyczące wygody nadania i odbioru zamówień, wprowadzają szereg nowych rozwiązań, które usprawniają obsługę sklepów internetowych, a zarazem zwiększają elastyczność wyboru miejsca i czasu odbioru przesyłki przez indywidualnego nabywcę.

Uwarunkowania rozwoju branży KEP w Polsce

- Megatrendy odgrywają i będą odgrywały zasadniczą rolę w kształtowaniu bliższego i dalszego otoczenia firm branży KEP, determinując zupełnie nowe uwarunkowania dla konkurencyjności polskich operatorów rynku KEP zarówno na rynku lokalnym, jak i w globalnej przestrzeni rynkowej. Największy wpływ na rozwój branży przesyłek ekspresowych w najbliższym dziesięcioleciu będą miały następujące megatrendy: potencjalne kryzysy ekonomiczne XXI wieku, wystąpienie efektów Pick Oil, dynamiczne tempo zmian technologicznych i konwergencja technologii, zmiany demograficzne oraz wyzwania zrównoważonego rozwoju i społecznej odpowiedzialności biznesu. Istnieje pilna potrzeba nowatorskiej diagnozy zagrożeń kryzysowych (w tym m.in. potencjalnej kumulacji negatywnych efektów wzajemnie powiązanych i wzmacniających się kryzysów) o charakterze globalnym, w miarę możliwości w ujęciu scenariuszowym, naprzeciw którym muszą wyjść polskie firmy i polscy menedżerowie branży KEP.

- Na rozwój branży KEP w Polsce, oprócz wzrostu gospodarczego, bardzo istotny wpływ ma stworzenie dobrych warunków do inwestowania. W obszarze przepisów prawnych warto podkreślić, że przyjęte w październiku 2010 roku przez Radę Ministrów założenia do projektu ustawy Prawo pocztowe są bardzo restrykcyjne i mogą spowodować spadek konkurencyjności Polski jako centrum logistycznego w naszej części Europy, a tym samym zniechęcić międzynarodowe firmy do lokalizacji swoich hubów w Polsce. Dużym utrudnieniem rozwijania działalności inwestycyjnej na obszarze Polski jest również infrastruktura drogowa i lotnicza. Z drugiej strony, czynnikiem zachęcającym jest niewątpliwie potencjał polskiego rynku i prognozy wzrostu branży o blisko 50% do 2015 roku w porównaniu do roku 2009. Do 2015 roku wzrost branży KEP powinien przełożyć się na zwiększenie zatrudnienia bezpośredniego w sumie o ponad 10,5 tys. pracowników etatowych i podwykonawców (zwłaszcza kurierów), co z kolei będzie sprzyjać wzrostowi zatrudnienia pośredniego i wtórnego w całej polskiej gospodarce.
 - O przyszłym sukcesie podmiotów branży KEP będzie decydowała ich konkurencyjność, a więc umiejętność sprostania konkurentom lokalnym, regionalnym, krajowym i międzynarodowym (globalnym). Przeprowadzone wywiady wskazują, że o sukcesie firm branży KEP w najbliższej dekadzie będą decydować przede wszystkim: zdolność do rozszerzania oferowanego pakietu usług, umiejętność racjonalizacji i redukcji kosztów, możliwości inwestowania w najnowsze technologie oraz elastyczność i umiejętność dostosowania się do dynamicznych zmian otoczenia. Do najważniejszych czynników budowania pozycji konkurencyjnej firm branży KEP w najbliższej dekadzie – w świetle tych wywiadów – należy zaliczyć: dużą skalę działań, znaczącą rozbudowę kompetencji w sferze usług logistyki i zarządzania łańcuchem dostaw oraz inwestycje w rozbudowę i unowocześnianie sieci operacyjnej.
-

Wprowadzenie

Branża przesyłek ekspresowych należy niewątpliwie do najszybciej rozwijających się branż zarówno w świecie, jak i w Polsce, w której mamy już w pełni ukształtowany i konkurencyjny rynek przesyłek ekspresowych, składający się z bardzo wielu podmiotów. Oferowane na nim są usługi niezbędne każdemu przedsiębiorstwu w Polsce – od dostawy dokumentów handlowych i próbek, poprzez komponenty do produkcji, aż po produkty gotowe i części zamienne.

Nie jest ona, niestety, wyróżniona jako odrębna branża w oficjalnych statystykach, co powoduje, że znikają z pola widzenia jej rosnące znaczenie i krytyczna rola w rozwoju oraz zwiększaniu konkurencyjności firm, jak również jej ogromny wpływ na wzrost gospodarczy, eksport i import, rynek pracy czy rozwój regionalny.

Niniejszy Raport został opracowany przez Zespół Badawczy Katedry Logistyki Szkoły Głównej Handlowej na zamówienie Forum Przewoźników Ekspresowych w Polsce. Jego celem jest przybliżenie wszystkim zainteresowanym istoty, specyfiki i uwarunkowań funkcjonowania branży KEP, pokazanie jej tendencji rozwojowych, podkreślenie roli, jaką odgrywa ona we współczesnym biznesie oraz gospodarce narodowej Polski, jak również podjęcie próby wskazania przyszłych uwarunkowań rozwoju branży w Polsce.

W celu realizacji tak postawionego zadania Zespół Badawczy Katedry Logistyki SGH przeprowadził dwuetapowe badanie:

- W pierwszej kolejności zostały przeprowadzone wywiady bezpośrednie z ekspertami branży KEP reprezentującymi firmy: AGAP Sp. z o.o., DHL Express (Poland) Sp. z o.o., DPD Polska Sp. z o.o., Federal Express Sp. z o.o., General Logistics Systems Poland Sp. z o.o., K-EX Sp. z o.o., Riders Express Sp. z o.o., Siódemka S.A., TNT Express Worldwide (Poland) Sp. z o.o., UPS Polska Sp. z o.o. i X-press Couriers Sp. z o.o.
- W drugim etapie przeprowadzono badanie ankietowe wśród przedsiębiorstw korzystających z usług firm KEP. Na ankietę przeprowadzoną drogą e-mailową w okresie między czerwcem a grudniem 2010 roku odpowiedziało 81 menedżerów z firm zlokalizowanych w Polsce, reprezentujących różne branże i rodzaje działalności.

Ponadto Zespół Badawczy wykorzystał w pracach nad Raportem liczne analizy statystyczne, branżowe i makroekonomiczne informacje pochodzące z różnych źródeł krajowych (m.in. GUS) i zagranicznych (m.in. Eurostat), jak również zagraniczne raporty i publikacje dotyczące branży KEP oraz zasoby internetowe dotyczące badanych problemów.

Informacje o wielkości i strukturze przesyłek krajowych i międzynarodowych, wielkości zatrudnienia oraz prognozach zmian rynku KEP zostały opracowane na podstawie danych udostępnionych przez operatorów ekspresowych: AGAP Sp. z o.o., DHL Express (Poland) Sp. z o.o., DPD Polska Sp. z o.o., K-EX Sp. z o.o., Siódemka S.A., TNT Express Worldwide (Poland) Sp. z o.o., UPS Polska Sp. z o.o., X-press Couriers Sp. z o.o.

Ze względu na porównywalność danych, analizy pokazujące trendy zmian w branży KEP nie uwzględniają danych firmy K-EX Sp. z o.o. (poprzednia nazwa Kolporter Express), która powstała w 2008 roku. Firmy AGAP Sp. z o.o., DHL Express (Poland) Sp. z o.o., TNT Express Worldwide (Poland) Sp. z o.o., UPS Polska Sp. z o.o., X-press Couriers Sp. z o.o. udostępniły dane w formie skumulowanej przez kancelarię adwokacką.

Szacuje się, że operatorzy ekspresowi, którzy udostępniili dane ilościowe, reprezentują ok. 75% całego rynku KEP¹ w ujęciu wartościowym.

Autorzy pragną podziękować wszystkim firmom i osobom za udzielenie informacji i dostarczenie danych, które zostały wykorzystane w pracach nad przygotowaniem Raportu.

Autorzy są w pełni świadomi, iż w wyniku szybko zachodzących zmian gospodarczych zagadnienia przedstawione w raporcie ulegają dezaktualizacji. Będą oni wdzięczni za wszelkie uwagi, które mogłyby się przyczynić do udoskonalenia i uzupełnienia kolejnych wersji Raportu, a w konsekwencji do popularyzacji pogłębionej i kompletnej wiedzy na temat branży przesyłek ekspresowych w Polsce.

Prof. Krzysztof Rutkowski
Kierownik Zespołu Badawczego

Warszawa, styczeń 2011 r.

[1] Rynek KEP w Polsce szacowany jest na ok. 850 mln euro wg IntelliNews, IntelliNews, *Polish Transport Sector Report*, July 2010. Został przyjęty średni roczny kurs NBP dla 2009 r., 1 EUR = 4,3273 zł.

Rozdział I

Branża przesyłek kurierskich, ekspresowych i paczkowych

1. Istota usług branży KEP

Rynek usług KEP rozwinął się dynamicznie w ostatnich 20 latach, a jego genezy upatruje się w tradycyjnych usługach kurierskich bądź w tradycyjnym drogowym transporcie drobnicowym (*less than truckload – LTL*) przesyłek o wadze do 2000 kg. Początki tworzenia się tego rynku to rozwój odrębnego rynku przesyłek paczkowych, na którym łatwo można było wprowadzić standardy usług. Cechą charakterystyczną tego rynku jest duży wolumen wagowy przewozów, przy jednoczesnej niskiej wadze pojedynczej przesyłki. Waga tradycyjnych przesyłek na tym rynku nie przekraczała z reguły 31,5 kg (umożliwiała ona odbiór i dostawę takiej przesyłki przez pojedynczą osobę).

Najważniejsze wnioski:

- Usługi ekspresowe charakteryzuje specyficzna wartość dodana, którą tworzą sposób ich wykonania oraz związane z nimi zobowiązania usługodawcy wobec klienta – m.in. wykonywanie usługi „od drzwi do drzwi”, śledzenia przebiegu realizacji usługi i określony z góry termin doręczenia.
- Trzon usług oferowanych przez operatorów na rynku KEP tworzą usługi kurierskie, ekspresowe i paczkowe.
- Głównymi elementami różnicującymi ofertę usług poszczególnych podmiotów rynku KEP są: czas dostawy przesyłki do odbiorcy, zasięg działań operatora, obsługiwane obszary działalności gospodarczej i wykorzystywane gałęzie transportu.
- W ofercie firm branży KEP dominują usługi z możliwie najkrótszym, gwarantowanym czasem dostawy, tym niemniej obserwuje się tendencję do szerszego korzystania z tzw. usług standardowych, z nieco dłuższym i luźniej gwarantowanym czasem dostawy.
- Oferta współczesnego rynku KEP zawiera pełną gamę usług zróżnicowanych ze względu na zasięg terytorialny dostawy, tzn. usługi lokalne, regionalne, krajowe, europejskie i globalne.
- Wśród usług zróżnicowanych ze względu na nadawców i odbiorców dostawy, pośrednio na obsługiwane obszary działalności gospodarczej, zdecydowanie dominują usługi typu B2B, jednak obserwuje się także rosnącą rolę usług typu B2C.
- Usługi dostawy przesyłek ekspresowych realizowane są przy wykorzystaniu dwóch gałęzi transportu: drogowego (głównie samochodowego) i lotniczego, z rosnącym znaczeniem transportu samochodowego w przewozach europejskich.

Usługi ekspresowe odróżniają się od usług pocztowych tym, że sposób ich wykonywania i związane z nimi zobowiązania usługodawcy wobec klienta nadają im tak zwaną wartość dodaną, której nie posiadają usługi pocztowe (zwłaszcza powszechnie). Tradycyjnymi elementami usług ekspresowych, tworzącymi tę wartość, były:

- wykonywanie usługi „od drzwi do drzwi”, czyli z odbiorem i doręczeniem przez pracownika przewoźnika,
- *tracking & tracing*, czyli umożliwienie śledzenia przebiegu realizacji usługi za pośrednictwem różnych narzędzi, najczęściej jest to Internet,
- określony z góry termin doręczenia, który na dodatek bywa gwarantowany finansowo (*money back guarantee*).

Współcześnie w pakiecie elementów można znaleźć szereg innych usług dodających wartość dla klienta, takich jak:

- pobranie należności od odbiorcy (COD),
- kompleksowa obsługa zwrotu dokumentów załączonych do przesyłki,
- pisemne potwierdzenie doręczenia.

Trzon usług oferowanych przez operatorów na rynku KEP tworzą usługi kurierskie, ekspresowe i paczkowe.

Usługi kurierskie dotyczyły najczęściej spontanicznie nadawanych do przewozu ważnych dokumentów lub przesyłek o wysokiej wartości, np. biżuterii, zegarków czy drogich części zamiennych. Cechą charakterystyczną ich dostaw był stały personalny nadzór nad taką przesyłką, umożliwiający dostęp kuriera do niej w dowolnym czasie. Według niektórych źródeł, to właśnie usługi kurierskie stworzyły podwaliny współczesnego rynku KEP i do dziś stanowią one główną podgrupę usług ekspresowych. Często twierdzi się również, że wyróżnikiem tych usług jest rola swoistego posłańca – kuriera. To właśnie kurier jest odpowiedzialny za niezawodną dostawę przesyłki, jak również dokumentacji niezbędnej do jej odbioru. Przesyłki takie charakteryzuje zwykle mała waga. Dostawy kurierskie mogą mieć charakter krajowy lub międzynarodowy. Na rynku tym usługi oferuje z reguły duża liczba małych firm.

Usługi ekspresowe umożliwiają szybką i niezawodną dostawę przesyłek, które z reguły mają wysoką wartość. W odróżnieniu od usług kurierskich, ich dostawie nie towarzyszy personalna opieka. Dostawa ekspresowa jest realizowana przez jednego oferenta usług (*a single source*). Zapewnia ją własna sieć dostaw oferenta usług, która niekiedy ma charakter ogólnopolski. Częścią tej oferty usług są ściśle czasy dostaw, np. godz. 8:00, 9:00 lub 22:00.

Usługi paczkowe koncentrują się na dostawach krajowych, regularnych, niekiedy planowanych przesyłek o niewielkiej wadze. Oferenci usług paczkowych projektują swoje usługi pod indywidualne przesyłki. Dostawy przesyłek paczkowych są łatwiejsze w obsłudze ze względu na ich standardowe rozmiary, w odróżnieniu od dostaw klasycznych przewoźników, którzy obsługują dostawy przesyłek niezmiernie zróżnicowanych pod względem formy i rozmiaru. W związku z powyższym, w obsłudze przesyłek paczkowych są szeroko stosowane standardowe technologie, co sprawia, iż procesy operacyjne czy informatyczne są w tej obsłudze również wysoce wystandaryzowane.

Klienci mają obecnie zapewnione szerokie możliwości wyboru oferty i przewoźnika usług kurierskich, ekspresowych i paczkowych. W ofercie takiej głównymi elementami różnicującymi usługi są:

- czas dostawy przesyłki do odbiorcy,
- zasięg działań operatora,
- obsługiwane obszary działalności gospodarczej,
- wykorzystywane gałęzie transportu.

Do usług zróżnicowanych ze względu na czas dostawy można zaliczyć usługi dotyczące przesyłek, w przypadku których terminowe doręczenie przesyłki odbiorcy, a więc także możliwie jak najkrótszy, gwarantowany czas jej dostawy, jest dla klienta czynnikiem krytycznym, i takie, w przypadku których czas nie jest czynnikiem krytycznym, ale klientowi zależy na niezawodnej dostawie z gwarantowanym, choć z reguły nieco dłuższym (np. 3-5 lub 5-7 dni) czasie dostawy, pozwalającym równocześnie operatorowi na znalezienie tańszej opcji dostawy (np. samochodowa zamiast lotniczej).

Do usług zróżnicowanych ze względu na czas dostawy, który jest dla klienta czynnikiem krytycznym, należą m.in. usługi:

- z dostawą natychmiastową (*immediate*) – taka forma najszybszej możliwie usługi dostawy jest szeroko stosowana przez kurierów miejskich,
- z dostawą tego samego dnia (*same day*) – ta usługa ekspresowa jest najszybszą formą dostawy wewnątrz kraju; kurierzy często oferują usługi dostawy w 4-6 godzin,
- z dostawą w następnym dniu roboczym (*next day*),
- z dostawą w drugim kolejnym dniu roboczym (*second day*); usługi takie są oferowane z reguły w odniesieniu do dostaw przesyłek paczkowych i ekspresowych do wybranych państw za granicą,
- z dostawą nocną (*overnight*) – w ich ramach dostarczane są pilne przesyłki, w przypadku których zagwarantowane są czas i cena dostawy; przesyłki takie są odbierane wieczorem i dostarczane nie później niż w godzinach 10:00-12:00 następnego dnia,
- z dostawą w godzinach nocnych (*innight*) – jest to usługa niezwykle wymagająca; może przykładowo polegać na dostawie pudełek lub specjalnych pojemników do stacji benzynowych; usługi takie są szczególnie popularne w dostawach części zamiennych i działalności posprzedażnej.

Usługi w odniesieniu do przesyłek, w przypadku których najkrótszy, ściśle gwarantowany czas dostawy nie jest priorytetem klienta, choć zależy mu na niezawodnej dostawie z luźniej gwarantowanym krótkim czasem dostawy (np. 3–5 dni), są określane jako standardowe (*standard* lub *deferred services*). Aktualnie obserwuje się tendencje przesuwania popytu z usług ekspresowych z możliwie najkrótszym, gwarantowanym czasem dostawy, na usługi standardowe, co wiąże się także z coraz większym wykorzystaniem transportu samochodowego. I tak, np. na terenie Europy dostawa transportem drogowym może być ok. 6 razy tańsza od lotniczej, podczas gdy wydłużenie czasu dostawy wynosi zaledwie 1–2 dni. Obserwuje się preferencje klientów do dostawy drogą powietrzną, np. w przypadku bardzo ważnych dokumentów, które szybko muszą dotrzeć do odbiorcy, ale już w przypadku próbek, materiałów czy towarów – do wyboru standardowych dostaw transportem drogowym.

Operatorzy działający na rynku KEP, w tym w szczególności firmy integratorskie, oferują przy tym swym klientom coraz więcej usług niestandardowych. Są to krajowe i międzynarodowe usługi dostosowane do indywidualnych potrzeb klientów w zakresie transportu, logistyki i usług ze specyficzną wartością dodaną (*Value-added Services*). Obejmują one m.in. usługi ze zdefiniowanym terminem dostawy, spedycję lotniczą i drogową, czartery lotnicze, przewóz materiałów wymagających specjalnych warunków transportu (np. chłodniczych), transport towarów niebezpiecznych (zgodnie z przepisami ADR i DGR IATA) czy przewóz żywych zwierząt. Dla najbardziej pilnych i wartościowych przesyłek oferowana jest indywidualna obsługa kurierska, a towar jest powierzony konkretnemu kurierowi, który towarzyszy przesyłce na całej trasie.

Do usług zróżnicowanych ze względu na zasięg terytorialny dostawy należą m.in.:

- **usługi lokalne** (*local services*) – są one oferowane przez firmy kurierskie wykorzystujące samochody dostawcze, motocykle, skutery, a nawet rowery, w obrębie ściśle określonego regionu (np. danego miasta); w ich ramach jest zwykle oferowane doręczenie przesyłki natychmiastowe lub tego samego dnia,
- **usługi regionalne** (*regional services*) – usługi te koncentrują się na określonych regionach (np. województwo); operatorzy znają z reguły swoich klientów, klient zna dobrze obsługującego go operatora (reprezentowanego najczęściej przez tych samych kierowców, którzy pracują dla operatorów przez dłuższy czas); usługi te są szczególnie ważne z punktu widzenia dostaw przesyłek o dużej wartości oraz wrażliwych na szybki czas dostawy; różni operatorzy regionalni często tworzą aliance o charakterze sieci krajowych,
- **usługi krajowe** (*domestic services*) – w ich ramach oferowane są standardowe dostawy przesyłek ekspresowych i paczek; w Europie obserwuje się odrębność i specyfikę rynków poszczególnych krajów, w odróżnieniu np. od USA, gdzie przez 30 lat ukształtował się jednolity rynek wewnętrzny,
- **usługi europejskie** (*European-wide services*) – podobnie jak w odniesieniu do usług krajowych, dotyczą one standardowych dostaw przesyłek ekspresowych i paczek, które są ukierunkowane na gwarantowane czasy dostaw oraz możliwie najniższe stawki usług,
- **usługi globalne, międzykontynentalne** (*intercontinental services*) – dotyczą dostaw przesyłek praktycznie między wszystkimi krajami świata; czasy i koszty dostaw, które są krytycznymi czynnikami tych usług, są zróżnicowane w zależności od położenia geograficznego państw wysyłki i odbioru; rynek tych usług jest zdominowany przez operatorów ekspresowych, zwanych potocznie integratorami (DHL, UPS, FedEx, TNT), którzy w swej ofercie mają zintegrowane usługi dostaw przesyłek „od drzwi do drzwi” w ściśle gwarantowanym czasie, utrzymują pełną kontrolę nad wszystkimi aspektami procesów dystrybucji przesyłek

(m.in. związanymi z procedurami eksportowo-importowymi czy celnymi) i monitorują każdą przesyłkę na każdym etapie jej dostawy.

Do usług zróżnicowanych ze względu na nadawców i odbiorców dostawy, pośrednio na obsługiwane obszary działalności gospodarczej, należą m.in.:

- **usługi B2B** (*Business-to-Business*). Są one domeną działalności firm ekspresowych, np. w Polsce przeważająca większość przesyłek ekspresowych jest przewożona pomiędzy nadawcami i odbiorcami instytucjonalnymi (firmy produkcyjne, handlowe czy usługowe). Większość przewoźników ekspresowych powstała z myślą o specjalizacji w obsłudze klientów instytucjonalnych i to z punktu widzenia ich potrzeb projektowali i doskonalili oni swe systemy operacyjne, usługi i sposoby obsługi. Klienci instytucjonalni wymagają najczęściej elastycznych, „szytych na miarę” usług, w ramach których pojawia się potrzeba dostarczenia pojedynczych dokumentów, jak również pełnych palet produktów. Klienci tacy wymagają z reguły rozbudowanej oferty usług dodatkowych, takich jak np. pobrania należności od odbiorcy (COD) czy kompleksowej obsługi zwrotu dokumentów załączonych do przesyłki,
- **usługi B2C** (*Business to Customers*) dotyczą dostaw przesyłek wysyłanych przez partnerów instytucjonalnych (w tym także wielu małych firm) do ich klientów końcowych (konsumentów lub użytkowników). Stroną inicjującą te transakcje jest firma; jak dotychczas transakcje B2C inicjowane przez klienta stanowią margines usług przewoźników ekspresowych. Wzrost zainteresowania usługami B2C i ich znaczenia wynika przede wszystkim ze wzrostu popularności handlu elektronicznego (*e-commerce*), w ramach którego zakupione przez Internet produkty muszą zostać szybko dostarczone do kupujących. Rozwój *e-commerce* (m.in. znajdujący swój wyraz w tym, że *coraz więcej klientów dokonuje zakupów przez Internet, rośnie liczba e-sklepów i użytkowników aukcji internetowych*) spowodował, że skoncentrowani dotychczas na segmencie B2B przewoźnicy ekspresowi zaczęli pracować nad dostosowaniem swych usług do specyficznych potrzeb handlu B2C. Aby zapewnić doręczanie przesyłek do gospodarstw prywatnych, musieli oni opracować m.in. nowe rozwiązania umożliwiające dostawę bezpośrednio do domu klienta (*last mile*).

Usługi dostawy przesyłek ekspresowych realizowane były i są przy wykorzystaniu dwóch gałęzi transportu: drogowego (głównie samochodowego) i lotniczego. Transport drogowy dominował w dostawach lokalnych, regionalnych i krajowych, transport lotniczy – w dostawach międzynarodowych oraz (praktycznie niezastąpiony) w dostawach międzykontynentalnych. W ostatnich latach obserwuje się reorientację z przewozów lotniczych na tańsze przewozy drogowe, w szczególności w działaniach integratorów, którzy w Europie, jak również i na innych kontynentach, rozbudowują swoją infrastrukturę połączeń drogowych. Rozwój tej infrastruktury świadczy nie tylko o większym zainteresowaniu klientów usługami o charakterze ekonomicznym, lecz również pozwala kreować usługi dla szerszego grona klientów. Przykładem może tu być większe otwarcie na przewóz drobnicy (*less than truckload, LTL*). Nowoczesne sieci dystrybucyjne integratorów (huby-sortownie i stałe regularne połączenia samochodowe między nimi) przesuwały systematycznie granicę między usługami kurierskimi określanymi tradycyjnie jako ekspresowe i standardowe. To, co wcześniej było możliwe tylko w ramach usługi ekspresowej, dziś realizowane jest jako usługa standardowa. Przewiduje się, że już w niedalekiej przyszłości dzięki sieci szybkiego transportu drogowego będzie możliwa obsługa określonych regionów geograficznych w obrębie całej Europy w 24 godziny. To, czego się nie da przewieźć samochodem, będzie dostarczane w 24 godziny transportem lotniczym.

Zakres i zróżnicowanie usług oferowanych przez operatorów rynku KEP przedstawia rysunek 1. Rysunek 2. prezentuje zakres usług objętych zainteresowaniem zespołu badawczego Katedry Logistyki SGH przygotowującego niniejszy Raport.

Rys. 1. Zakres i zróżnicowanie usług oferowanych przez operatorów rynku KEP

Waga przesyłki	Od 0 do 31,5 kg	Od 31,5 do 70 kg	Od 70 kg	do 5000 kg	
Czas dostawy	Usługi ekspresowe, z możliwie najkrótszym, gwarantowanym czasem dostawy		Usługi standardowe z gwarantowanym, acz luźniej określonym czasem dostawy		
Zasięg geograficzny	Lokalne	Regionalne	Krajowe	Europejskie	Globalne
Odbiorca/nadawca	B2B		B2C	C2X	
Gałąź transportu	Transport drogowy			Transport lotniczy	

Źródło: Katedra Logistyki na podstawie: European CEP Market 2008. Market Structure and Trends – Key Findings, A.T. Kearney, June 2008, s. 5

Rys. 2. Zakres usług objętych badaniami Katedry Logistyki SGH w pracach nad niniejszym Raportem

Waga przesyłki	do 5000 kg				
Czas dostawy	Usługi ekspresowe			Usługi standardowe	
Zasięg geograficzny	Lokalne	Regionalne	Krajowe	Europejskie	Globalne
Odbiorca/nadawca	B2B			B2C	
Gałąź transportu	Transport drogowy			Transport lotniczy	

Źródło: Katedra Logistyki na podstawie: European CEP Market 2008. Market Structure and Trends – Key Findings, A.T. Kearney, June 2008, s. 5

2. Struktura podmiotowa

Podmiotami branży przesyłek KEP są usługodawcy świadczący usługi kurierskie, ekspresowe i paczkowe, zwani także operatorami ekspresowymi lub przewoźnikami ekspresowymi.

Podmiotami otoczenia branży KEP są przede wszystkim konsumenci usług (instytucjonalni i indywidualni), dostawcy usług będący podwykonawcami operatorów ekspresowych, organy władzy ustawodawczej i administracji publicznej.

Najważniejsze wnioski:

- W branży KEP w Polsce działa około 200 firm zróżnicowanych pod względem wielkości, zakresu i obszaru geograficznego świadczonych usług.
- Największe podmioty branży KEP, zwane integratorami, to globalne korporacje, które weszły na rynki Europy Środkowo-Wschodniej poprzez wykup firm, które już na tych rynkach funkcjonowały i posiadały rozwiniętą infrastrukturę logistyczną.
- Pozostałe podmioty specjalizują się w usługach krajowych i przesyłkach międzynarodowych, konkurując jakością i ceną.
- Serwis związany z logistyką miejską zapewniany jest przez przewoźników działających głównie na terenie aglomeracji miejskich. Oferują oni często usługi wyspecjalizowane „szyte na miarę” potrzeb klientów.
- Integratorzy i mniejsze podmioty KEP, np. oferujący usługi logistyki miejskiej, świadczą usługi komplementarne.
- Konkurencja na rynku KEP wymusza ciągłe doskonalenie usług oraz ich segmentację i dopasowanie do potrzeb charakteryzujących obsługiwane branże i klientów.

W branży KEP w Polsce działa około 200 firm zróżnicowanych pod względem wielkości, zakresu i obszaru geograficznego świadczonych usług. Największe z nich, zwane integratorami, weszły na rynki Europy Środkowo-Wschodniej poprzez wykup firm, które już na tych rynkach funkcjonowały i posiadały rozwiniętą infrastrukturę logistyczną.

Integratorzy, do których należą np. DHL Express (Poland) Sp. z o.o., UPS Polska Sp. z o.o., TNT Express Worldwide (Poland) Sp. z o.o. oferują pełen wachlarz usług kurierskich, ekspresowych i paczkowych zróżnicowanych pod względem czasu oraz zasięgu terytorialnego dla klientów instytucjonalnych (B2B), jak również klientów końcowych (B2C). Posiadają rozbudowane sieci transportu liniowego, ale także infrastrukturę magazynową, tzw. huby (sortownie) oraz terminale zlokalizowane przy najważniejszych portach lotniczych.

Przyczynami lokalizacji działalności gospodarczej w Polsce, wymienionymi podczas wywiadów bezpośrednich przez ekspertów, są: rosnący popyt na usługi na tym rynku, jego wielkość i atrakcyjne położenie geograficzne względem potencjalnych nowych zagranicznych rynków zbytu. Istotnym czynnikiem jest także dostęp do wykwalifikowanej siły roboczej.

Wśród przewoźników ekspresowych specjalizujących się w obsłudze rynku krajowego i europejskiego są General Logistics Systems Poland Sp. z o.o. oraz DPD Polska Sp. z o.o.

Operatorzy ekspresowi konkurujący głównie ceną w obsłudze rynku krajowego, to Siódemka S.A., OPEK Sp. z o.o. i K-EX Sp. z o.o. Eksperci wskazali, że dla operatorów ekspresowych specjalizujących się w obsłudze przesyłek krajowych głównymi motywami rozwoju działalności na tym rynku były: rosnący popyt na usługi, wielkość oraz rentowność rynku.

Przedsiębiorstwa specjalizujące się w usługach kurierskich oferujące tzw. serwis miejski, to głównie małe firmy działające lokalnie zazwyczaj na terenie aglomeracji miejskich lub w danym regionie. Poza standardowymi, oferują oni usługi niszowe, często nietypowe, koncentrując się na obsłudze wybranej grupy klientów. Przewoźnicy oferują serwisy specjalne „szyte na miarę” potrzeb konkretnego klienta, dbając o poziom obsługi i relacje.

Uproszczone procedury i brak konieczności utrzymywania kosztownej infrastruktury ze względu na zakres terytorialny świadczonych usług pozwalają tym podmiotom na większą elastyczność i oferowanie usług dobrej jakości w konkurencyjnej cenie. Przykładami firm świadczących usługi w ramach logistyki miejskiej są m.in. AGAP Sp. z o.o., X-press Couriers Sp. z o.o. i Riders Express Sp. z o.o.

Integratorzy i małe podmioty rynku KEP współpracują, oferując komplementarne usługi. Tym samym obydwa rodzaje przedsiębiorstw mogą oferować pełen pakiet usług. Podobnie jak na rynku europejskim czy światowym, również w Polsce zdarza się, że integratorzy umożliwiają małym podmiotom dostęp do swojej infrastruktury. Przykładem takiego rozwiązania może być współpraca firm DHL Express (Poland) Sp. z o.o. i AGAP Sp. z o.o. Łączenie doświadczenia i infrastruktury w ramach takiej komercyjnej współpracy sprawia, że efekty synergiczne osiągną obydwie strony.

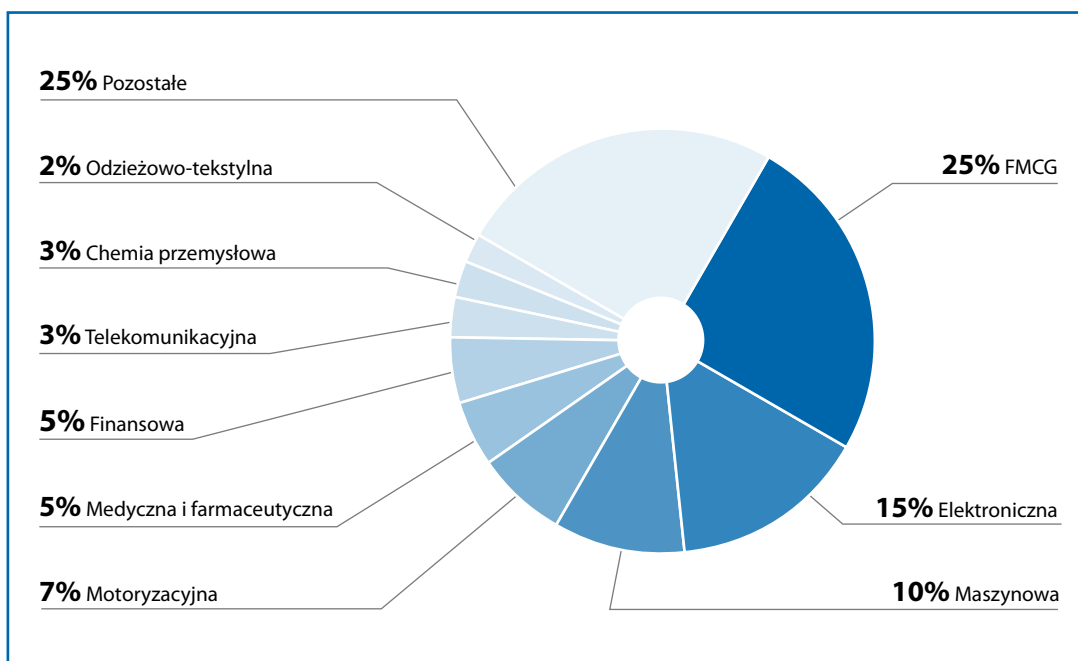
Relatywnie nowym zjawiskiem na polskim rynku są oferty usług operatorów kurierskich konsolidowane i udostępniane przez Internet w ramach pojedynczej platformy. Pomimo, że usługa ta może przyciągać atrakcyjną ceną czy brakiem konieczności podpisywania umów ze wskazywaniem określonej liczby przesyłek zamawianych w danym okresie, to ma ona niejasny status prawny, np. w kontekście prawa pocztowego (wpis do rejestru operatorów pocztowych ze wszelkimi konsekwencjami prowadzenia takiej działalności gospodarczej) czy prawa przewozowego (status spedytora ze wszelkimi konsekwencjami prowadzenia takiej działalności gospodarczej). Dodatkowo, ze względu na ograniczoną przejrzystość takiej transakcji handlowej, poprawna relacja pomiędzy klientem a rzeczywistym dostawcą usługi może zostać zaburzona, wywołując niepożądany, negatywny efekt.

Podmiotami rynku KEP, niebędącymi w bezpośredniej konkurencji z operatorami ekspresowymi, są operatorzy pocztowi – Poczta Polska S. A. (operator publiczny), Grupa Integer.pl (InPost) i inne podmioty. Podmioty te łączy z przewoźnikami ekspresowymi prawo pocztowe i konieczność rejestracji jako tzw. operatorzy pocztowi.

Liberalizacja rynku pocztowego w Polsce w 2013 roku wpłynie na zwiększenie liczby operatorów świadczących klasyczne usługi pocztowe, ich konkurencyjność w zakresie cen i poprawę jakości usług. Będą oni świadczyć usługi w zakresie nadawania korespondencji na podobnych warunkach.

Do najważniejszych branż należących do klientów operatorów ekspresowych w 2009 roku należały przedsiębiorstwa FMCG, elektroniczne, maszynowe i motoryzacyjne (rys. 3).

Rys. 3. Struktura branżowa obsługiwanych klientów wg liczby przesyłek w roku 2009



Źródło: Katedra Logistyki SGH na podstawie danych z wywiadów z firmami KEP

Elastyczne dostosowywanie działań, zdolność do predykcji oczekiwań klientów i wprowadzanie innowacyjnych rozwiązań współdecydują o alokacji zakupu usług KEP przez klientów, wpływając na zmienności struktury podmiotowej branży przesyłek KEP.

3. Uwarunkowania legislacyjne

Istotnym elementem otoczenia, w którym działają podmioty świadczące usługi kurierskie, ekspresowe i paczkowe w Polsce jest polskie prawo, które od momentu przystąpienia Polski do Unii Europejskiej pozostaje w ścisłym związku z prawem unijnym.

Dla podmiotów działających w branży KEP szczególnie istotne są Prawo przewozowe, Prawo pocztowe oraz Kodeks celny.

Najważniejsze wnioski:

- W polskim prawie brak jest jednoznacznej definicji usługi kurierskiej, co skutkuje faktem, że operatorzy ekspresowi z jednej strony podlegają przepisom Prawa przewozowego, z drugiej zaś Prawa pocztowego.
- Objęcie usług kurierskich Prawem pocztowym nakłada na podmioty branży KEP szereg uciążliwych obowiązków, np. obowiązek przygotowania i posiadania aktualnych planów działania na wypadek sytuacji zagrożeń, z których to planów w sytuacji powodzi w 2010 roku instytucje publiczne w ogóle nie skorzystały.
- Przyjęte w październiku 2010 roku założenia do ustawy Prawo pocztowe są dla przewoźników ekspresowych niekorzystne zwłaszcza w punktach dotyczących rozszerzenia kategorii przesyłki pocztowej o przesyłki o wadze do 20 kg (podczas gdy dziś przesyłka pocztowa to przesyłka zawierająca korespondencję o wadze do 2 kg) oraz nadania poszczególnym podwykonawcom – kurierom statusu operatorów pocztowych z wszystkimi konsekwencjami tego faktu, np. obowiązkiem posiadania aktualnych planów na wypadek sytuacji zagrożeń.
- W ciągu ostatnich pięciu lat Kodeks celny Unii Europejskiej uległ wielu istotnym zmianom, które przeniesione na grunt polskiego prawa zostały zauważone i docenione przez polskich przedsiębiorców (zwłaszcza w obszarze uproszczenia procedur odprawy celnej).

Pojęcie usług kurierskich, czyli „usług niemających charakteru powszechnego, polegających na zarobkowym, przyspieszonym przewozie i doręczaniu w gwarantowanym terminie przesyłek” funkcjonowało w systemie polskiego prawa na gruncie ustawy z dnia 23 listopada 1990 roku o łączności (tekst jednolity w Dz. U. z 1995 r. Nr 117, poz. 564 z późn. zm.), która została zastąpiona ustawą z dnia 12 czerwca 2003 r. Prawa pocztowego (Dz. U. Nr 130, poz. 1188 z późn. zm.), nie adaptując do swej treści pojęcia usług kurierskich, przesyłek kurierskich czy też poczty kurierskiej.

W wyniku braku doprecyzowania tej kwestii w prawie polskim usługi kurierskie, ekspresowe i paczkowe świadczone przez podmioty działające w Polsce w branży KEP są przez ustawodawcę w części zaliczane do grupy usług pocztowych², a w części – do przewozowych³, natomiast podmioty branży KEP świadczące te usługi podlegają regulacjom dwóch aktów prawnych:

- **Ustawy z dnia 12 czerwca 2003 roku Prawo pocztowe** (tekst jednolity: Dz.U. 2008 r. Nr 189, poz. 1159), która reguluje zasady wykonywania działalności gospodarczej polegającej na świadczeniu usług pocztowych w obrocie krajowym i zagranicznym w Polsce.

[2] Stosownie do art. 2 ust. 1 pkt 1 Prawa pocztowego **usługę pocztową** zdefiniowano jako przyjmowanie, przemieszczanie i doręczanie przesyłek oraz druków nieopatrzonych adresem.

[3] **Przewóz** polega na nadaniu przewoźnikowi przesyłki towarowej, czyli rzeczy przyjętych do przewozu na podstawie listu przewozowego lub innego dokumentu przewozowego. W usłudze przewozu przesyłka jest „rzeczą przyjętą do przewozu”, przy czym nie ma tu wyraźnego obowiązku określenia jakie rzeczy zawiera owa przesyłka. Z mocy artykułu 36 ust. 1 Prawa przewozowego z przewozu wyłączone są jedynie rzeczy, których przewóz jest zabroniony na podstawie odrębnych przepisów, chyba że zostały dopuszczone do przewozu na warunkach szczególnych. **Uchwalone później Prawo pocztowe wprowadziło wyjątek regulacyjny w zakresie usługi przewozu, wyłączając z przepisów Prawa przewozowego przewóz przesyłek zawierających korespondencję, który to przewóz obecnie, co do zasady, może być świadczony jedynie przez operatorów pocztowych.**

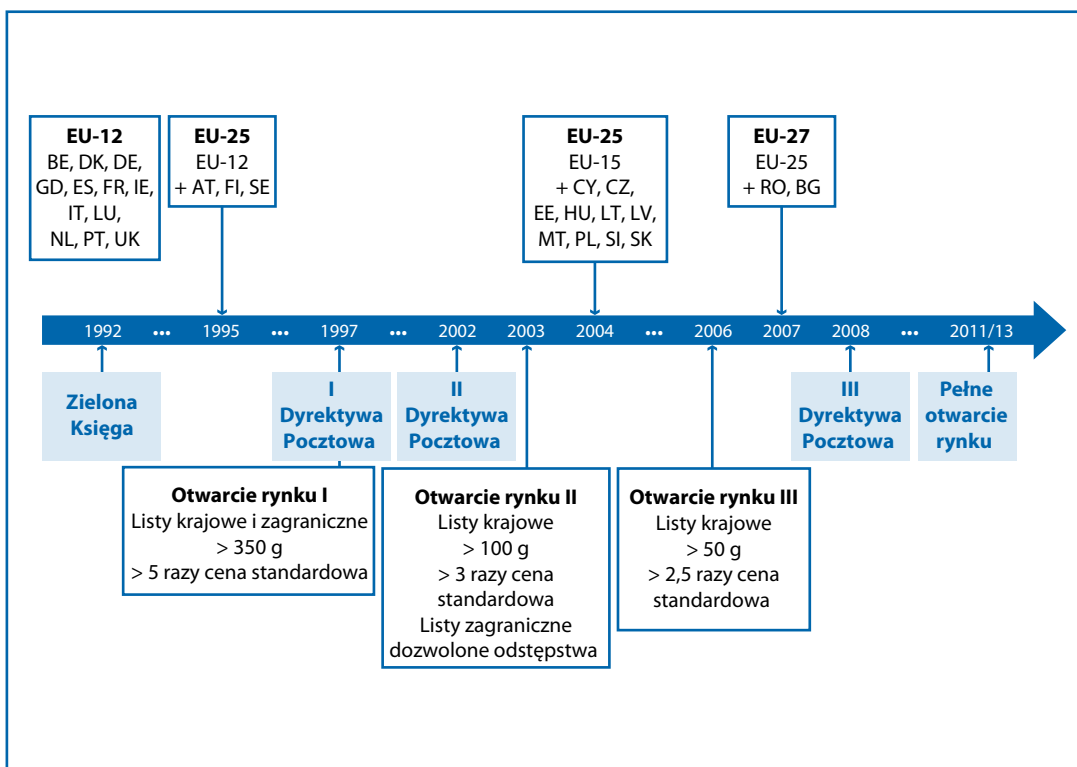
- **Ustawa z dnia 15 listopada 1984 roku Prawo przewozowe** (tekst jednolity: Dz. U. 2000 r. Nr 50, poz. 601 z późn. zm.), która reguluje przewóz osób i rzeczy, wykonywany odpłatnie na podstawie umowy, przez uprawnionych do tego przewoźników, z wyjątkiem transportu morskiego, lotniczego i konnego (art. 1 ust. 1).

Celem uchwalenia Prawa pocztowego było dostosowanie polskiego ustawodawstwa do wymagań Unii Europejskiej oraz, co ważniejsze dla przedsiębiorców, stopniowa liberalizacja rynku usług pocztowych, m.in. poprzez znaczące ograniczenie dotychczasowego monopolu Poczty Polskiej. Prace Unii Europejskiej nad zapewnieniem, aby usługi powszechne oferowane były po przystępnych cenach z zachowaniem wymaganej prawem jakości we wszystkich krajach członkowskich rozpoczęły się w 1992 roku wydaniem Zielonej Księgi.

W kolejnych latach w wyniku prac nad implementacją zasad określonych w Zielonej Księdze zostały przyjęte kolejne trzy unijne dyrektywy pocztowe zmieniające zakres obszaru zastrzeżonego i pozwalające na stopniowe otwieranie rynku usług pocztowych na konkurencję (rys. 4).

W Polsce pełne otwarcie rynku usług pocztowych nastąpi, zgodnie z dyrektywą 2008/6/WE Parlamentu Europejskiego i Rady Europy, z dniem 1 stycznia 2013 roku. Przygotowując się na ten fakt Polska jest zobowiązana dostosować swoje prawo do trzeciej unijnej dyrektywy pocztowej, finalizującej proces liberalizacji rynku usług pocztowych. Dlatego w marcu 2010 roku Ministerstwo Infrastruktury przedłożyło do dyskusji Założenia do projektu ustawy Prawo pocztowe, które w październiku 2010 roku zostały przyjęte przez Radę Ministrów.

Rys. 4. Kluczowe etapy liberalizacji europejskiego rynku usług pocztowych



Źródło: *The Evolution of the Postal Market since 1997*, ITA Consulting, WIK Consult, Brussels, June 4th, 2009, s. 8

Objęcie podmiotów branży KEP Prawem pocztowym nakłada na te podmioty szereg obowiązków, wśród których warto wskazać na:

- wpis do rejestru operatorów pocztowych, jeśli prowadzona działalność pocztowa nie wymaga uzyskania zezwolenia wydawanego przez Prezesa UKE (art. 6, ust. 2),
- coroczne przedstawianie Prezesowi UKE sprawozdania z działalności pocztowej za ubiegły rok (art. 44),
- obowiązek do wykonywania zadań na rzecz obronności i bezpieczeństwa państwa (art. 41),
- obowiązek przygotowania i posiadania aktualnych planów działania na wypadek sytuacji zagrożeń, a w szczególności wprowadzenia stanu wojennego, stanu wyjątkowego i stanu klęski żywiołowej (art. 42),
- ewentualny obowiązek zachowania ciągłości świadczenia usług pocztowych w przypadku wprowadzenia stanu wyjątkowego, jeśli minister ds. łączności tak zdecyduje (art. 43).

W odniesieniu do obowiązku przygotowania i posiadania aktualnych planów działania na wypadek sytuacji zagrożeń warto zauważyć, że w 2010 roku zarówno w kwietniu podczas problemów wywołanych chmurą pyłu wulkanicznego nad Europą, jak też w trakcie wiosennych i letnich powodzi w Polsce żaden z przewoźników ekspresowych nie odnotował prób skorzystania z tych planów przez instytucje publiczne, co poddaje w wątpliwość zasadność ich tworzenia.

Przyjęte w październiku 2010 roku założenia do ustawy Prawo pocztowe są szczególnie niekorzystne dla przewoźników ekspresowych w następujących kwestiach:

- rozszerzenie kategorii przesyłki pocztowej o przesyłki o wadze do 20 kg w określonych wymiarach, podczas gdy dziś przesyłka pocztowa to przesyłka zawierająca korespondencję o wadze do 2 kg,
- nadanie poszczególnym podwykonawcom – kurierom, świadczącym usługi na rzecz przewoźników ekspresowych, statusu operatora pocztowego z wszystkimi konsekwencjami tego faktu, tj. obowiązkiem wpisu do rejestru, posiadania regulaminu świadczenia usług pocztowych, corocznego raportowania do Prezesa UKE, przygotowania i posiadania aktualnych planów na wypadek sytuacji zagrożeń itp.,
- określenie odpowiedzialności operatora za zagubienie bądź zniszczenie przesyłki na zasadach ogólnych Kodeksu cywilnego, co sprawia, że ryzyko ponoszone przez operatora jest niewspółmierne do wynagrodzenia otrzymanego za usługę.

Prawo przewozowe i przygotowane do niego rozporządzenia Ministra Transportu utrudniają pracę przewoźników ekspresowych głównie przez wprowadzenie okresowych ograniczeń oraz zakazu w ruchu pojazdów.

Bardzo istotnym elementem systemu prawnego, w ramach którego funkcjonują podmioty branży KEP jest również Kodeks celny. Tu zwracają uwagę zwłaszcza kwestie:

- uproszczenie procedur odprawy celnej towaru, ułatwiający i przyspieszający obrót z zagranicą, w tym wprowadzenie tzw. upoważnionego przedsiębiorcy – *Authorised Economic Operator*, który po spełnieniu szeregu zastrzonych wymogów odnośnie niezawodności, wypłacalności oraz przestrzegania standardów bezpieczeństwa jest upoważniony do dokonywania procedur celnych bez konieczności każdorazowego poddawania się ścisłej kontroli,
- wprowadzenie i upowszechnienie podpisu elektronicznego oraz elektronicznych dokumentów do odprawy celnej, w tym obligatoryjne od 1 stycznia 2011 roku korzystanie z funkcjonalności Systemu Kontroli Importu (*ICS*) oraz Systemu Kontroli Eksportu (*ECS*),
- scentralizowanie odpraw,
- uszczelnienie procedur kontrolnych.

4. Znaczenie branży KEP dla logistyki i zarządzania łańcuchem dostaw

Szybkie, terminowe, niezawodne i bezpieczne usługi dostaw świadczone przez operatorów ekspresowych pomagają firmom zapewnić konkurencyjność niemal we wszystkich aspektach operacyjnych i wspierają zdobywanie nowych rynków eksportowych. Branża KEP upraszcza i przyspiesza procesy przepływu produktów. Dostawy „drzwi-drzwi” zwalniają klientów, np. producentów, z obowiązku kompleksowego organizowania transportu, w tym m.in. czynności odbioru i dostawy. Szczególne procedury opieki nad przesyłkami w trakcie dostawy redukują do minimum straty i uszkodzenia. Systemy monitorowania przesyłek (*Track and Trace*) zapewniają niezwykłą precyzję śledzenia ich dostawy w czasie i przestrzeni. W międzynarodowym obrocie towarowym operatorzy ekspresowi oferują klientom usługi związane z formalnościami celnymi, dzięki czemu zwalniają ich z obowiązku znajomości przepisów celnych oraz pracy papierkowej. Globalny charakter branży umożliwia dotarcie z przesyłkami do praktycznie wszystkich punktów przeznaczenia w świecie.

Branża przesyłek ekspresowych stała się w ostatnich latach krytyczną częścią infrastruktury współczesnych systemów logistycznych i łańcuchów dostaw, która umożliwia m.in. redukcję kosztów i aktywów w firmach klientów oraz nadaje współczesnemu biznesowi cechy większej elastyczności. Szczególne cechy usług oferowanych przez operatorów kurierskich – szybkość, terminowość, niezawodność i bezpieczeństwo dostawy – sprawiły, że usługi te stały się bardzo atrakcyjne z punktu widzenia wyzwań logistycznych wielu firm produkcyjnych, handlowych i usługowych. Dzięki takim dostawom firmy te nie tylko wychodzą naprzeciw wciąż rosnącym wymaganiom obsługi swych klientów, lecz mogą także zrobić to bardziej efektywnie. Wyższe koszty dostaw ekspresowych – z reguły mniejszych partii towarów – są rekompensowane przez znaczny spadek poziomu i kosztów zapasów, przestrzeni składowej niezbędnej do ich przechowywania czy redukcji kosztów utraconych możliwości sprzedaży. Ujmując to w kategoriach finansowych, rosną koszty operacyjne systemów logistycznych obsługiwanych przez operatorów ekspresowych, ale jednocześnie rosną przychody

Najważniejsze wnioski:

- Szczególne cechy usług oferowanych przez operatorów kurierskich – szybkość, terminowość, niezawodność i bezpieczeństwo dostawy – sprawiły, że usługi te stały się bardzo atrakcyjne z punktu widzenia wyzwań logistycznych wielu firm produkcyjnych, handlowych i usługowych.
- Branża przesyłek ekspresowych stała się w ostatnich latach krytyczną częścią infrastruktury współczesnych systemów logistycznych i łańcuchów dostaw, która umożliwia jej klientom znaczącą redukcję kosztów oraz aktywów trwałych i obrotowych, jak również nadaje ich działaniom biznesowym cech większej elastyczności.
- Oferta usług firm ekspresowych zmieniła się znacząco w ostatnich latach, na co miały wpływ dynamiczne przemiany rynkowe oraz przede wszystkim coraz bardziej wymagający klienci – standardowe usługi dostaw „drzwi-drzwi” zastępowane są coraz częściej przez konkretne pakiety i rozwiązania logistyczne, które są ściśle dopasowywane do potrzeb określonej branży czy firmy.
- Firmy z branży KEP podjęły działania na rzecz specjalizacji branżowej czy sektorowej, co doprowadziło do tworzenia specjalistycznych ofert usług „krojonych na miarę” klientów z różnych branż i sektorów.
- Szczególną rolę na rynku usług logistyki i zarządzania łańcuchem dostaw odgrywają firmy integratorskie, które, notabene, oczekują szybszego wzrostu sprzedaży swych usług logistycznych, aniżeli cała branża logistyczna. U podstaw tych oczekiwań leży model zintegrowanego dostawcy usług logistycznych, na którego sukces pracują wszystkie dywizje integratora (logistyka, zarządzanie łańcuchem dostaw, usługi ekspresowe i inne).
- Operatorzy ekspresowi często koncentrują się na wybranych branżach czy sektorach przemysłu, aby ich klienci mogli korzystać zarówno z doświadczenia specjalistów w zakresie logistyki i zarządzania łańcuchem dostaw, jak też z ich wiedzy dotyczącej rynków. Taka specjalizacja branżowa czy sektorowa jest istotnym czynnikiem wspierania budowania przewagi konkurencyjnej ich klientów.
- Efekty wspomaganie logistyki i zarządzania łańcuchem dostaw przez branżę KEP widoczne są w szczególności w następujących branżach: elektronicznej i telekomunikacji, motoryzacyjnej, środków czystości i farmaceutycznej, modnej odzieży, chemicznej oraz w handlu internetowym.

ze sprzedaży (reakcja klientów zadowolonych z niezawodnych, szybkich, terminowych, bezpiecznych dostaw) oraz maleją aktywa trwałe (obiekty, środki transportu, inne urządzenia) i obrotowe (znacznie niższe koszty zapasów, a w konsekwencji mniejsze zapotrzebowanie na kapitał obrotowy oraz poprawa płynności finansowej przedsiębiorstwa). W rezultacie poprawiają się wskaźniki rentowności kapitału (np. ROA czy ROE), jak również ma to bezpośrednie przełożenie na wskaźniki wartości firmy (np. EVA). Efekty te są widoczne w szczególności w przypadkach, gdy firmy produkcyjne, handlowe i usługowe są obsługiwane przez partnera, który jest w stanie zaoferować im pełny pakiet wymaganych usług logistycznych (transport, składowanie, usługi dodające wartość). Taka oferta *one-stop-shop* może być swoistym zaproszeniem do przekazania operatorowi obsługi kompleksowej pewnej części albo nawet całości swego systemu logistycznego w ramach outsourcingu. Operatorzy ekspresowi są szczególnie predestynowani do przejmowania w ramach outsourcingu obsługi logistycznej systemów dystrybucji towarów, choć nierzadko włączani są także w obsługę systemów zaopatrzenia i produkcji.

Oferta usług firm ekspresowych zmieniła się znacząco w ostatnich latach, na co wpływ miał dynamicznie zmieniający się rynek oraz przede wszystkim coraz bardziej wymagający klienci. Przez długie lata obowiązywała generalna zasada standaryzacji oferty, czyli „jeden produkt i proces obsługi dla wszystkich”. Gdy podstawowe usługi (np. dostawa „drzwi-drzwi”) stały się już standardem, firmy te zaczęły dodawać do portfela swych usług różnorodne usługi dodatkowe (np. dostawa za pobraniem należności, zwrot dokumentów załączonych do przesyłki, konfekcjonowanie, magazynowanie czy przewóz ładunków niebezpiecznych). Rosnący w tych firmach poziom kompetencji logistycznych sprawił, że niektórzy operatorzy ekspresowi zaczęli oferować usługi w sferze doradztwa logistycznego (np. konfiguracja czy rekonfiguracja systemów logistycznych swych klientów). Z czasem firmy z branży KEP podjęły działania na rzecz specjalizacji branżowej czy sektorowej, co doprowadziło do tworzenia specjalistycznych ofert usług „krojonych na miarę” klientów z różnych branż i sektorów. W rezultacie coraz częściej produkty są dostosowywane do konkretnej branży, np. telekomunikacyjnej, finansowej czy farmaceutycznej. Standardową usługę zastępują konkretne pakiety i rozwiązania logistyczne, które są ściśle dopasowywane do potrzeb określonej branży czy firmy.

Szczególną rolę na rynku usług logistyki i zarządzania łańcuchem dostaw odgrywają firmy integratorskie, które, notabene, oczekują szybszego wzrostu sprzedaży swych usług logistycznych, aniżeli cała branża logistyczna. U podstaw tych oczekiwań leży model zintegrowanego dostawcy usług logistycznych, na którego sukces pracują wszystkie dywizje integratora (logistyka, zarządzanie łańcuchem dostaw, usługi ekspresowe i inne). Od lat obserwuje się zacieśniającą się współpracę między różnymi dywizjami w ramach grup integratorskich, która wpływa w sposób znaczący na wzrost, przychody i zyski całej firmy. Jak to celnie ujął FedEx – działalność operacyjną należy prowadzić niezależnie, ale konkurować wspólnie (*operate independently and compete collectively*). Pozyskane przez jedną dywizję kontrakty na obsługę logistyczną czy nawet zarządzanie całym łańcuchem dostaw klienta przynoszą pozytywne efekty dla dywizji ekspresowej integratora, która staje się jej swoistym podwykonawcą (klientem wewnętrznym).

Przykładem może być współpraca dywizji zarządzania łańcuchem dostaw i ekspresowej. Dywizje zajmujące się rozwiązaniami z zakresu zarządzania łańcuchem dostaw (np. DHL Exel Supply Chain) oferują swym, z reguły korporacyjnym, klientom takie dostosowane do ich potrzeb usługi, jak np. analizy, konfiguracja i rekonfiguracja łańcuchów dostaw, zintegrowane rozwiązania IT, składowanie, dystrybucję dopasowaną do specyfiki różnych branż czy usługi konsultingowe i wdrożeniowe. W sferze ich zainteresowania znajdują się klienci z różnych branż, m.in. motoryzacyjnej, zaawansowanych technologii, towarów szybko rotujących (FMCG), handlu detalicznego czy modnej odzieży.

Dywizje ekspresowe (np. DHL Express) oferują krajowe i międzynarodowe usługi kurierskie, ekspresowe i paczkowe klientom – zarówno korporacyjnym, jak i prywatnym – pod znakiem towarowym integratora. Wśród wyspecjalizowanych usług tych dywizji szczególną rolę odgrywają specjalne usługi odbioru i dostawy, usługi informacyjne, usługi celne, przewóz towarów niebezpiecznych, pobieranie należności i fakturowanie, usługi ubezpieczeniowe i pakierskie.

Działania firm integratorskich wspiera cała ich globalna struktura. Aby sprostać wymogom globalnej konkurencji, gracze ci mogą zaferować usługi dostaw praktycznie do wszystkich ważniejszych regionów geograficznych świata, jak również wciąż rozszerzane, rozwijane i doskonalone portfolio oferowanych produktów (usługi transportowe, spedycyjne, logistyczne, celne, zarządzanie łańcuchem dostaw, ekspresowe czy paczkowe). Ze względu na szerokie portfolio oferowanych i niezmiernie zróżnicowanych usług, integratorzy narażeni są na walkę konkurencyjną z najróżniejszymi firmami usługowymi na rynkach lokalnych, regionalnych, międzynarodowych i globalnych.

Operatorzy ekspresowi często koncentrują się na wybranych branżach czy sektorach przemysłu, aby ich klienci mogli korzystać zarówno z doświadczenia specjalistów w zakresie logistyki i zarządzania łańcuchem dostaw, jak również z ich wiedzy dotyczącej rynków. Taka specjalizacja branżowa czy sektorowa może być istotnym czynnikiem budowania przewagi konkurencyjnej ich klientów. Efekty wspomaganie logistyki i zarządzania łańcuchem dostaw widoczne są w szczególności w takich branżach, jak np.:

- przemysł elektroniczny i telekomunikacja – poprawa efektywności łańcucha dostaw poprzez redukcję poziomu i kosztów zapasów oraz skrócenie czasów cykli, przy jednoczesnej pełnej kontroli i przejrzystości procesów dostawy do finalnych klientów,
- branża motoryzacyjna – innowacyjna logistyka dostosowana do potrzeb firm motoryzacyjnych, począwszy od zarządzania przepływami materiałowymi wspomagającymi procesy montażu aż po dystrybucję części zamiennych; szczególną rolę odgrywa tu możliwość ekspresowej dostawy komponentów, części,

podzespołów, zespołów, modułów czy systemów prosto na linii produkcyjne w zakładach montażowych i fabrykach funkcjonujących w systemie *Just-in-Time* (JiT) oraz *Just-in-Sequence* (JiS),

- branża środków czystości i farmaceutyczna – wspomaganie zarządzania przepływami produktów charakteryzujących się bardzo zróżnicowanym asortymentem i kompleksowością w całym łańcuchu dostaw,
- branża produktów szybko rotujących (FMCG) – rozwiązania zorientowane na usługi dodające wartość do produktów dla klientów finalnych, najczęściej z wykorzystaniem centrów dystrybucji wspomagających elastyczność i efektywność procesów dostawy, m.in. poprzez wykorzystanie terminali przeladunkowych (*cross-docking*) i rozwiązania poolowe (*shared distribution*) czy łączenie w jedną dużą przesyłkę kilku mniejszych z różnych lokalizacji (*merge in transit*); coraz większą rolę w tej ofercie mają usługi dodające wartość (*value added services*), np. *co-packing*, *kitting* czy *co-manufacturing* w specjalnych obiektach,
- handel internetowy – kompleksowa obsługa składowania i dystrybucji produktów sprzedawanych on-line,
- modna odzież – umożliwienie szybkiej dostawy najnowszych kolekcji ubrań do punktów sprzedaży ze wsparciem w pełni zindywidualizowanych rozwiązań logistycznych na wszystkich etapach łańcucha dostaw (np. począwszy od zaopatrzenia w surowce tekstylne, poprzez dostarczanie próbek, aż po wysyłkę ubrań „na wisząco” czy w kartonach do punktów sprzedaży detalicznej na całym świecie),
- przemysł chemiczny – specjalistyczny transport i składowanie produktów chemicznych przewożonych luzem i w opakowaniach w skali globalnej, gwarantujące bezpieczeństwo i wysoką jakość dostaw.

Rozdział II

Tendencje rozwojowe branży KEP w Polsce

1. Rys historyczny

Pierwsze przesyłki zagranicznych operatorów obsługiwane były już w latach 80. ubiegłego wieku przez PSM C. Hartwig Warszawa, które pełniło rolę pośrednika. W wyniku przemian politycznych i gospodarczych 1989 roku na polskim rynku powstały pierwsze przedsiębiorstwa kurierskie, które bazowały na doświadczeniach globalnych operatorów ekspresowych. Obok zagranicznych graczy, tj. DHL Express (Poland) Sp. z o.o., TNT Express Worldwide (Poland) Sp. z o.o. czy UPS Polska Sp. z o.o. pojawiły się również spółki ze 100% kapitałem polskim, np. Servisco Sp. z o.o. (1990), Masterlink Express Sp. z o.o. (1991), Messenger Service Stolica S.A. (1993), Siódemka S.A. (1998), OPEK Sp. z o.o. (1999).

Bardzo istotnym etapem w procesie kształtowania się struktury podmiotowej polskiego rynku przewozów kurierskich i ekspresowych była druga połowa lat 90. XX w. i początek XXI w., gdy miały miejsce konsolidacje i zmiany własnościowe. Wówczas to niektóre z polskich firm zmieniły właściciela i nazwę. Stolica Sp. z o.o. została sprzedana i stała się częścią UPS Polska Sp. z o.o., Servisco Sp. z o.o. weszło w skład DHL Express (Poland) Sp. z o.o., Masterlink Express Sp. z o.o. to dzisiejsze DPD Polska Sp. z o.o., zaś Szybka Paczka Sp. z o.o. została przemianowana na Global Logistics Services Poland Sp. z o.o. Eksperci branży KEP podkreślają, że dzięki inwestycjom zagranicznych graczy firmy te mogły dynamicznie się rozwijać, doskonalić serwis i poszerzać zakres usług oferowanych klientom.

Na przełomie wieków na polskim rynku KEP pojawili się także nowi gracze, m.in. X-press Bikers Sp. z o.o., dziś funkcjonująca pod nazwą X-press Couriers Sp. z o.o. (1996), Riders Express Sp. z o.o. (1999), Agap Sp. z o.o. (2001), skoncentrowani głównie na rynkach lokalnych i serwisie miejskim. Swą działalność zaczęli od Warszawy, aby w kolejnych latach otworzyć swe przedstawicielstwa w innych dużych polskich miastach, takich jak Łódź, Wrocław, Poznań, Kraków, Katowice, Gdańsk. Działają oni na rynku, którego pozbywają się globalni gracze. Oferują klientom realizację przesyłki na terenie miasta już w ciągu 2 godzin. Zaskakują klientów nowymi pomysłami i rozwiązaniami wychodzącymi naprzeciw ich indywidualnym potrzebom, których często nie można znaleźć w ofercie globalnych graczy.

Rok 2009 – najtrudniejszy w historii polskiej branży KEP ze względu na spowolnienie gospodarcze – obfitował w narodziny wielu internetowych platform wysyłek, których właściciele pełnią rolę pośredników przedstawiających klientom ofertę kilku przewoźników ekspresowych.

2. Zmiany ilościowe

Ostatnie dwadzieścia lat funkcjonowania branży przesyłek kurierskich, ekspresowych i paczkowych to okres intensywnego rozwoju.

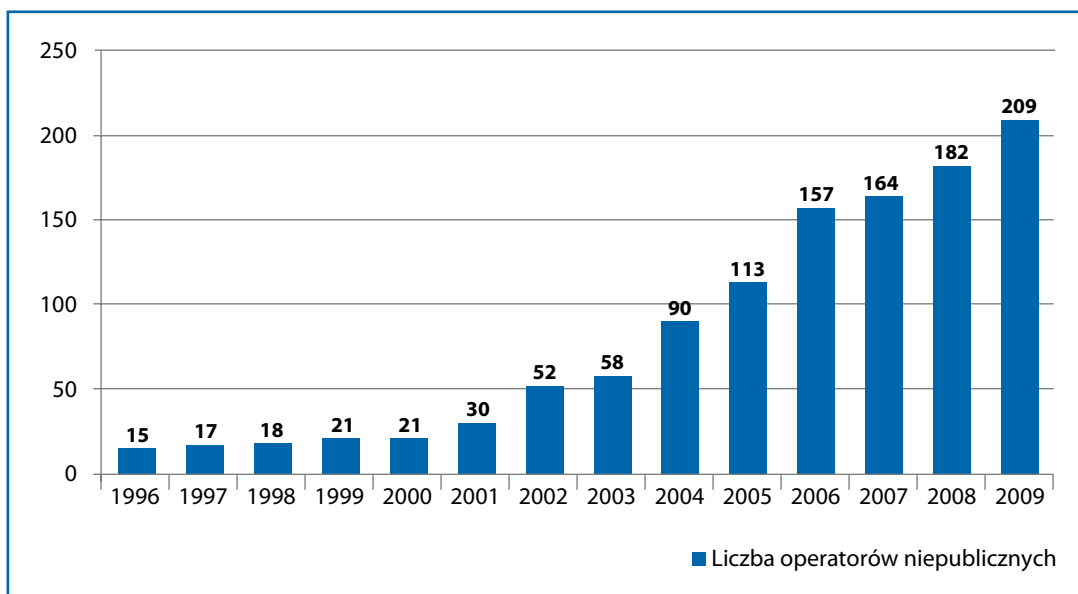
Najważniejsze wnioski:

- **Ogromny i ciągle rosnący popyt na usługi kurierskie, wielkość polskiego rynku, atrakcyjne położenie geograficzne czy rentowność branży to czynniki, które zdecydowały o rozpoczęciu działalności zarówno globalnych graczy, jak i rodzimych podmiotów w branży KEP w Polsce.**
- **Branża rosła bardzo dynamicznie. Analizując przyrost procentowy liczby przesyłek przewiezionych przez operatorów w stosunku do roku poprzedzającego, widać, że w 2006 roku wzrost był na poziomie 33%, w 2007 roku – 27% a w 2008 roku – 21%. Rok 2009 był trudny, lecz dzięki wzrostowi liczby przesyłek przewiezionych na rynku krajowym branży udało się odnotować wzrost na poziomie 7% w stosunku do roku poprzedniego.**

- Dziś w branży KEP w Polsce działa ok. 200 operatorów, którzy przewożą kilkadziesiąt milionów przesyłek rocznie.

Według danych Urzędu Komunikacji Elektronicznej (UKE) w polskiej branży KEP działa obecnie 210 podmiotów (dane na 31.12.2009 roku). Rysunek 5. pokazuje, jak zmieniła się liczba operatorów niepublicznych w latach 1996–2009.

Rys. 5. Liczba operatorów niepublicznych w latach 1996–2009



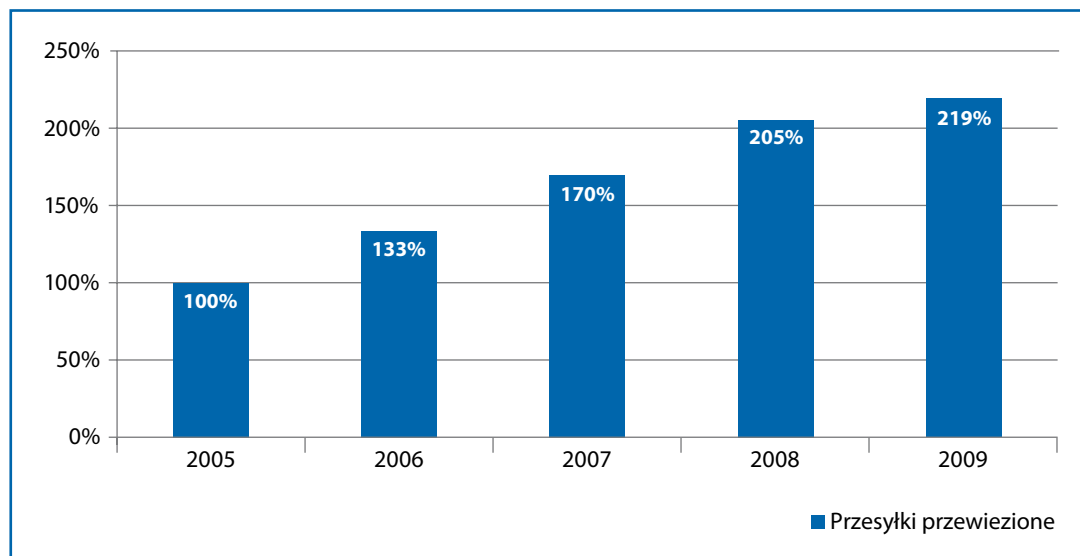
Źródło: Raport Prezesa UKE o stanie rynku usług pocztowych w 2009 r., UKE, Warszawa, maj 2010 roku, s. 18

Z danych zaprezentowanych na rysunku 5. wynika, że w latach 1996–2009 nastąpił prawie czternastokrotny wzrost liczby operatorów niepublicznych (z 15 do 209). Największy procentowy przyrost w stosunku do roku poprzedzającego zanotowano w 2002 roku (o 73%) oraz w 2004 roku (o 55%). UKE poinformował, że na koniec 2009 roku najwięcej operatorów działało w województwie mazowieckim (47 spośród 80 zarejestrowanych) oraz w województwie dolnośląskim (16 spośród 26 zarejestrowanych), najmniej – w województwie warmińsko-mazurskim (2 spośród 2 zarejestrowanych).

Warto jednak podkreślić, że dane gromadzone przez UKE dotyczące liczby podmiotów nie oddają rzeczywistego obrazu polskiego rynku. Z jednej strony są one zawyżone, gdyż tylko część przedsiębiorstw znajdujących się w rejestrze UKE jest aktywna, czyli świadczy usługi przewozowe i corocznie przedstawia Prezesowi UKE sprawozdania ze swej działalności pocztowej za rok ubiegły, z drugiej zaś, dane te nie uwzględniają wielu małych przewoźników ekspresowych o zasięgu lokalnym, którzy nie zgłaszają swej działalności do UKE i funkcjonują w tzw. szarej strefie.

O dynamicznym rozwoju branży KEP w Polsce świadczy również analiza w czasie zmian wielkości obrotów przewoźników ekspresowych wyrażona liczbą przesyłek faktycznie przewiezionych przez podmioty branży KEP (rys. 6).

Rys. 6. Zmiany liczby przesyłek faktycznie przewiezionych przez podmioty branży KEP w Polsce w latach 2005–2009

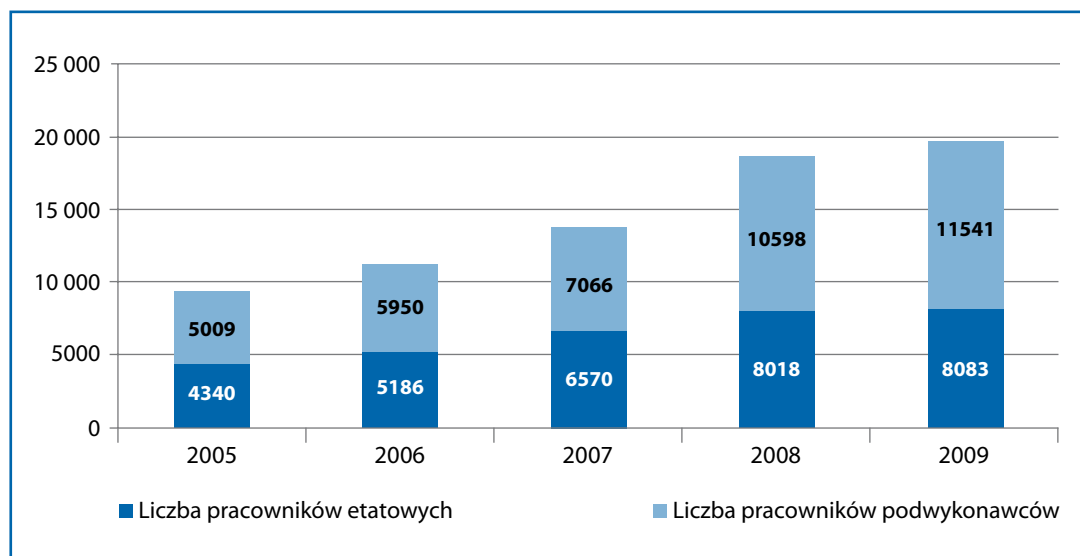


Źródło: Katedra Logistyki SGH na podstawie wywiadów z firmami KEP

Podczas analizy zmian liczby przesyłek faktycznie przewiezionych przez operatorów ekspresowych w Polsce zwraca uwagę zwłaszcza rok 2009, który był jednym z najtrudniejszych w historii polskiej branży KEP. W 2009 roku po raz pierwszy w historii branży KEP w Polsce wzrost był dużo wolniejszy i kształtował się na poziomie 7% w stosunku do 2008 roku. Niektórzy gracze w ogóle nie odnotowali wzrostu. W trudnej sytuacji znalazły się firmy, których portfel usług składał się z produktów najbardziej podatnych na skutki globalnego kryzysu, np. przesyłek całopojazdowych, przesyłek lotniczych w ramach jednego kontynentu. Eksperti przyznali, że firmy z branży KEP, która jest barometrem stanu gospodarki, przetrwały głównie dzięki sytuacji na rynku krajowym, gdzie odnotowano wzrost liczby obsługiwanych przesyłek.

Wzrost liczby przesyłek przewiezionych przez branżę KEP w Polsce w latach 2005–2009 szedł w parze ze wzrostem liczby pracowników etatowych i podwykonawców zatrudnionych w firmach branży KEP. Rysunek 7. przedstawia dane liczbowe dla ośmiu firm biorących udział w badaniu, przy czym jedna z nich – K-EX Sp. z o.o. powstała dopiero w 2008 roku.

Rys. 7. Zmiany liczby pracowników etatowych i podwykonawców zatrudnionych w branży KEP w Polsce w latach 2005–2009



Źródło: Katedra Logistyki SGH na podstawie wywiadów z firmami KEP

Analizując zmiany zatrudnienia w branży KEP w Polsce w latach 2005–2009, można zauważyć, że w ciągu ostatnich pięciu lat liczba pracowników zatrudnionych przez operatorów ekspresowych podwoiła się. Szczególnie dynamiczny wzrost nastąpił w 2008 roku i wyniósł on 37% w stosunku do roku 2007. Warto podkreślić, że wzrost zatrudnienia w latach 2008 i 2009 (a zwłaszcza w 2009 roku), branża KEP zawdzięcza przewoźnikom ekspresowym skoncentrowanym na obsłudze rynku krajowego.

Analiza zmian struktury zatrudnienia w podziale na pracowników etatowych i podwykonawców pokazuje, że w ciągu ostatnich pięciu lat odsetek podwykonawców w ogólnej liczbie zatrudnionych w branży KEP wzrósł z 54% w 2005 roku do 59% w 2009 roku.

Ekspert, poproszeni o komentarz dotyczący rozwoju rynku, byli zgodni, że polski rynek to rynek z potencjałem do wzrostu. Wprawdzie czasy, gdy przychody firm wzrastały corocznie o 50% minęły bezpowrotnie, jednak dynamika rozwoju nadal pozostaje na wysokim poziomie i w kolejnych latach eksperci mają nadzieję na wzrost między 10% a 15%.

Wskazując przyczyny rozwoju branży KEP w Polsce, eksperci w pierwszej kolejności zwrócili uwagę na **ogromny i ciągle rosnący popyt na usługi kurierskie**. Wynika on, ich zdaniem, w głównej mierze ze stosunkowo wysokiego wzrostu gospodarczego, rozwoju sektora małych i średnich przedsiębiorstw (MSP) oraz coraz większej skłonności przedsiębiorców do zlecania na zewnątrz procesów dystrybucji. Na drugim miejscu eksperci wymienili **wielkość polskiego rynku**. Trzecie wskazanie różniło się w zależności od wielkości firmy reprezentowanej przez eksperta. I tak, zdaniem globalnych graczy, bardzo istotne było **atrakcyjne położenie geograficzne** (szczególnie sąsiedztwo rynków wschodnich, a nawet dalekowschodnich, w kontekście przystąpienia Polski do Unii Europejskiej), zaś lokalni przewoźnicy ekspresowi wskazywali na **wysoką rentowność branży**.

3. Inwestycje przewoźników ekspresowych w Polsce

Dynamiczny rozwój branży KEP w Polsce był możliwy również dzięki inwestycjom poczynionym przez przewoźników ekspresowych. Można je podzielić na trzy grupy: inwestycje dotyczące infrastruktury, technologii i ludzi.

Najważniejsze wnioski:

- Przewoźnicy ekspresowi inwestują ogromne pieniądze w rozbudowę i modernizację sieci swych oddziałów i sortowni. Uruchamiają huby, które są ważnym ogniwem nie tylko w ramach sieci operacyjnej w Polsce, lecz również stanowią ważny element ich globalnych operacji.
- Współczesna branża KEP nie jest w stanie funkcjonować bez silnego wsparcia jej działań technologią, która jest wykorzystywana w kontaktach z klientem, zarządzaniu oddziałami, magazynami i centrami przeładunkowymi czy flotą transportową.
- Bardzo istotnym podmiotem inwestycji operatorów ekspresowych są ich pracownicy, którzy wspierają organizację w doskonaleniu usług oferowanych klientom.

W początkowej fazie rozwoju firmy kurierskie w ramach procesów inwestycyjnych koncentrowały się na **tworzeniu sieci operacyjnej i zaplecza organizacyjno-technicznego**. Ich właściciele inwestowali głównie w przygotowanie sieci połączeń obejmującej swym zasięgiem całą Polskę oraz rozwój infrastruktury, tj. sieci oddziałów i sortowni.

Kolejnym etapem rozwoju przewoźników ekspresowych były **inwestycje w nowoczesne technologie**, pozwalające zautomatyzować niektóre czynności wykonywane w oddziałach i sortowniach (np. zainstalowanie przenośników rolkowych, automatycznych sorterów, systemów komputerowych wspierających pracę magazynów i centrów przeładunkowych czy systemy do zarządzania krajową flotą transportu liniowego) oraz rozwiązania umożliwiające udostępnienie klientowi informacji dotyczących przewożonych przesyłek (np. śledzenia przesyłki w systemie dzięki usłudze *track & trace* oferowanej na dzień dzisiejszy przez DHL Express, DPD, FedEx, GLS, Siódmkę, TNT, UPS).

Trzecim filarem inwestycji przewoźników ekspresowych są **pracownicy**, którzy prawidłowo dobrani, wyszkoleni, włączeni w proces zarządzania firmą i skutecznie zmotywowani są bardzo istotnym elementem dostarczenia klientowi najwyższej jakości usług.

Podsumowując inwestycje zrealizowane w Polsce w branży KEP w latach 2009–2010, DHL Express podkreśla, że uruchomiło 8 nowoczesnych i zautomatyzowanych terminali o łącznej wartości blisko 21 mln EUR oraz wdrożyło system do zarządzania krajową flotą transportu liniowego DLIT (*Domestic Linehaul Integrated Tool*), który pozwala na pełną kontrolę procesu transportowego, upraszcza i optymalizuje procesy oraz usprawnia pracę działów operacyjnych.

DPD Polska w 2010 roku zainwestowało 19,5 mln PLN, z czego połowa została przeznaczona na nowe obiekty. Ważną inwestycją DPD Polska była również finalizacja projektu *Contact Center*, czyli centralnego biura obsługi klientów.

Analizy przypadków: Inwestycje w technologie

TNT Express Worldwide (Poland) Sp. z o.o. wdrożyła HMS

Wiosną 2010 roku TNT Express wdrożyła w warszawskim międzynarodowym hubie drogowym przy ul. Annapol Hub Management System (HMS), który służy do zarządzania ruchem pojazdów na terenie centrum przeładunkowego. HMS pozwala na sprawowanie pełnej kontroli na placu manewrowym, w dokach, na parkingu oraz przy wjeździe do hubu. Dzięki HMS kierownik magazynu w czasie rzeczywistym bez opuszczania swego biura wie, na jakim etapie rozładunku lub załadunku są ciężarówki znajdujące się na terenie hubu. Dzięki połączeniu HMS z systemem ROCS, który zarządza ruchem ciężarówek w trasie, kierownik magazynu ma również informacje o pojazdach, które jeszcze nie dojechały.

Warto podkreślić, że HMS jest także narzędziem umożliwiającym przygotowywanie raportów na temat wszelkich czynności wykonywanych w odniesieniu do danego samochodu wahałowego, np. ile czasu samochód jechał od bramy wjazdowej do doku, jak długo trwał załadunek lub rozładunek.

DPD Polska Sp. z o.o. wdrożyła system obsługi magazynu

Wiosną 2010 roku BCS Polska wdrożyła w polskim oddziale DPD system zarządzania magazynem – bcsTiger. System ten odpowiada za usprawnienie i optymalizację procesów magazynowych. Jest to narzędzie, za sprawą którego DPD Polska może zbierać dane o przyjęciach i wysyłkach towaru, zarządzać ruchami międzymagazynowymi oraz prowadzić monitoring pracy personelu. System umożliwia śledzenie stanów magazynowych, dając pełen obraz hali z podziałem na strefy, rzędy, kolumny, poziomy i miejsca magazynowe. Dzięki zastosowaniu terminali przenośnych pracownicy magazynu są mobilni i mają bezpośrednią kontrolę nad realizowanymi dyspozycjami. Dodatkowym usprawnieniem uzyskanym dzięki bcsTiger jest możliwość analizy transferów wewnątrzmagazynowych za pomocą zaawansowanych raportów.

Wdrożony przez BCS Polska system umożliwia także automatyzację procesów wymiany danych między kontrahentami a magazynami DPD Polska. Zdefiniowane tryby komunikacji umożliwią elastyczne dopasowanie się do systemów klienta zarówno wewnętrznego, jak i zewnętrznego. Dodatkowym atutem systemu jest dostęp do modułu WWW, który w czasie rzeczywistym pozwala na złożenie dyspozycji, sprawdzenie stanu magazynowego czy dodanie nowego produktu do kartoteki.

Riders Express Sp. z o.o. inwestuje w system GPRS

W 2009 roku Riders Express Sp. z o.o. wdrożyła system zarządzania kurierami on-line w systemie transmisji danych GPRS i zarządzania usługami w logistyce miejskiej z wykorzystaniem platformy PLUS GSM. Dzięki transmisji danych w czasie rzeczywistym Riders zna aktualne położenie wszystkich swoich kurierów i jest w stanie bardziej efektywnie nimi zarządzać. Z perspektywy klienta wdrożenie systemu GPRS pozwoliło na skrócenie czasu od momentu złożenia zamówienia do momentu pojawienia się kuriera oraz umożliwiło uzyskanie informacji na temat statusu realizowanej przesyłki.

Analizy przypadków: Inwestycje w ludzi

DHL Express (Poland) Sp. z o.o. – Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi 2010

W 2010 roku DHL Express (Poland) Sp. z o.o. został wyróżniony w XI edycji Konkursu „Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi 2010” za partycypację pracowników i kurierów w zarządzaniu firmą. Chcąc wykorzystać doświadczenie pracowników i kurierów na co dzień stykających się z różnymi wyzwaniami zawodowymi, kierownictwo DHL Express zaprosiło ich do aktywnego włączenia się w proces zarządzania firmą. Od 2009 roku zarówno pracownicy, jak i kurierzy uczestniczą w warsztatach i grupach projektowych, wypracowując nowe rozwiązania. Efektem ich pracy jest blisko 100 inicjatyw realizowanych w 2010 roku.

Jedną z inicjatyw był projekt, dzięki któremu zoptymalizowano procesy logistyczne w terminalach i skrócono czas tzw. operacji porannych. Zastosowanie rozwiązania przełożyło się na konkretne korzyści dla klienta. Do najważniejszych z nich można zaliczyć: dostosowanie i wydłużenie godzin odbioru przesyłek krajowych przez kurierów, zwiększenie zasięgu geograficznego obejmującego doręczenia i odbiór terminowych przesyłek krajowych. Wdrożone rozwiązania przełożyły się również na wzrost liczby obsłużonych paczek.

GLS Academy

W 2007 roku w ramach GLS Poland Sp. z o.o. utworzono GLS Academy – jednostkę, pod parasolem której są organizowane szkolenia dla wszystkich grup pracowników. W ramach GLS Academy pod okiem zewnętrznych specjalistów najpierw są szkoleni pracownicy wyróżniający się w pracy, aby potem sami jako trenerzy wewnętrzni w ramach GLS przekazywali swoją wiedzę innym pracownikom. Rozwijając w ten sposób wiedzę i umiejętności pracowników, firma wpływa na doskonalenie i wzrost kompetencji całej organizacji i dzięki temu GLS Poland jest organizacją uczącą się.

K-EX w 2010 roku zainwestował 5 mln PLN w rozbudowę i modernizację oddziałów, przenośne terminale dla kurierów, rozwój infrastruktury teleinformatycznej i oprogramowania. UPS w Polsce w ostatnim roku inwestowała przede wszystkim w zarządzanie procesami obsługi klienta i ulepszanie systemów magazynowych. Wprowadziła nowe rozwiązania technologiczne i wspólną platformę raportującą dla wszystkich przesyłek UPS.

4. Zmiany jakościowe

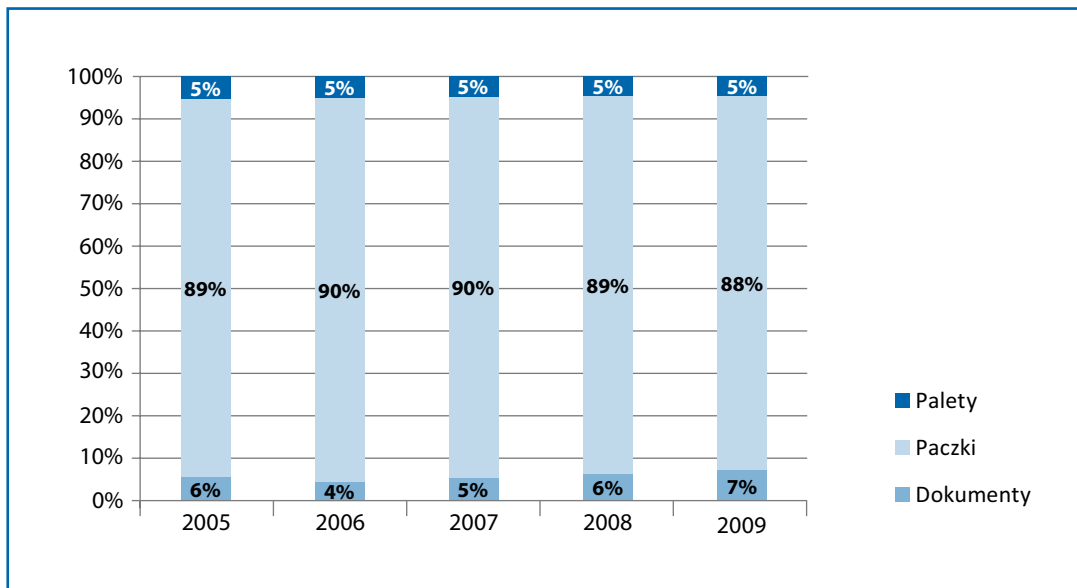
Dynamiczny rozwój branży KEP w Polsce oraz inwestycje zrealizowane przez operatorów ekspresowych sprawiły, że rynek usług ekspresowych sprzed 20 lat i obecny bardzo się różnią.

Najważniejsze wnioski:

- Obecnie ok. 90% wszystkich przesyłek przewiezionych przez operatorów ekspresowych w Polsce stanowią paczki o średniej wadze ok. 16 kg.
- 83% wszystkich usług świadczonych przez przewoźników ekspresowych w Polsce to usługi ekonomiczne (standardowe), które są chętnie wybierane przez klientów branży KEP ze względu na ich wysoką jakość oferowaną po przystępnej cenie.
- Na wysoką jakość usług składają się zarówno terminowość doręczeń, kompletność przesyłki, elastyczność przewoźników, niski odsetek uszkodzeń, jak i sama obsługa klienta na wszystkich etapach świadczenia usługi.
- W przyszłości przewoźnicy ekspresowi stawiają na indywidualizację oferty, czyli dopasowanie serwisu do potrzeb konkretnej branży czy firmy oraz upraszczanie usług, czyli prostą obsługę, prosty dostęp i prostą strukturę cenową.

Zmianie uległ **rodzaj przewożonych przesyłek**. Tu warto przypomnieć, że początkowo klienci powierzali przewoźnikom ekspresowym głównie dokumenty i paczki wartościowe, jednak z czasem coraz częściej zlecali również transport ładunków paletowych czy nawet transport drobnicy do wagi 1000 kg. Przyczyną zwiększenia wagi ładunków wożonych przez przewoźników ekspresowych należy doszukiwać się głównie w zmianie podejścia menedżerów w kwestii wielkości zapasów utrzymywanych w przedsiębiorstwach, które to zapasy zostały zastąpione szybko i sprawną logistyką oferowaną przez operatorów branży KEP (rys. 8).

Rys. 8. Zmiany struktury liczby przewiezionych przesyłek w podziale na rodzaj przesyłki (dokumenty, paczki, palety) w latach 2005–2009

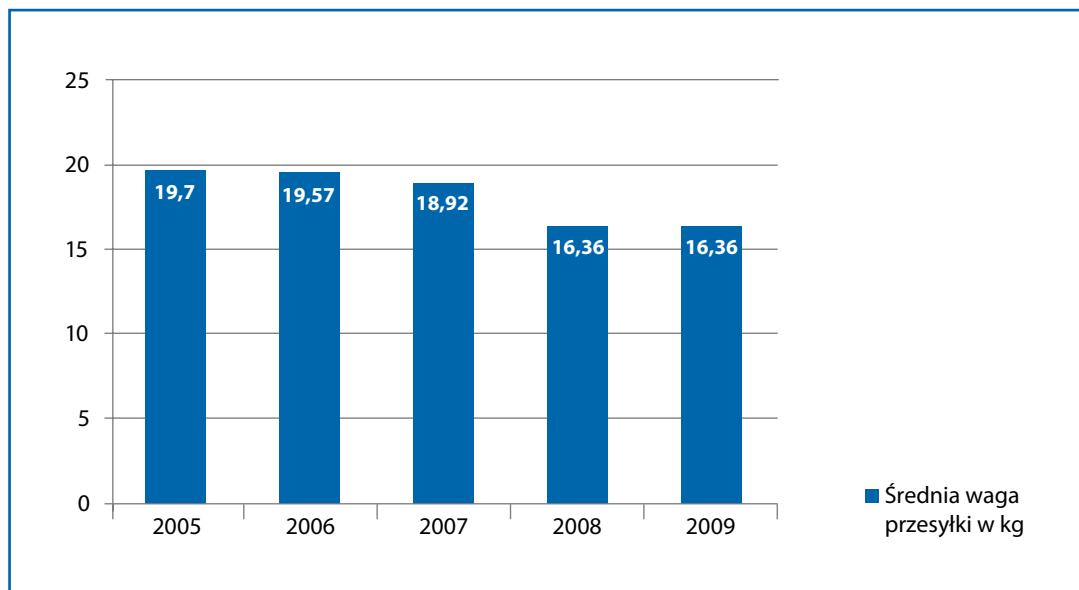


Źródło: Katedra Logistyki SGH na podstawie wywiadów z firmami KEP

Z danych zaprezentowanych na rysunku 8. widać, że w ostatnich pięciu latach struktura rynku przesyłek ekspresowych w Polsce w podziale na dokumenty, paczki i palety była raczej stabilna. Operatorzy ekspresowi wozili głównie paczki (około 90% wszystkich przesyłek). Dokumenty i palety stanowiły po ok. 5% udziału w sumie wszystkich przesyłek przewiezionych w branży KEP w Polsce.

Analizując zmiany średniej wagi przesyłek przewiezionych przez podmioty branży KEP w Polsce (rys. 9), widać, że w latach 2005–2009 średnia waga przesyłki spadła z blisko 20 kg do około 16 kg. Stało się to w wyniku niewielkiego wzrostu liczby przewożonych dokumentów oraz w głównej mierze za sprawą wzrostu liczby przesyłek w segmencie B2C (*Business to Customer*). Dane pokazują, że udział rynku B2C w rynku przewozów ekspresowych wzrósł z 12% w 2005 roku do ok. 18% w 2009 roku w stosunku do wszystkich przesyłek przewiezionych przez podmioty działające w branży KEP w Polsce.

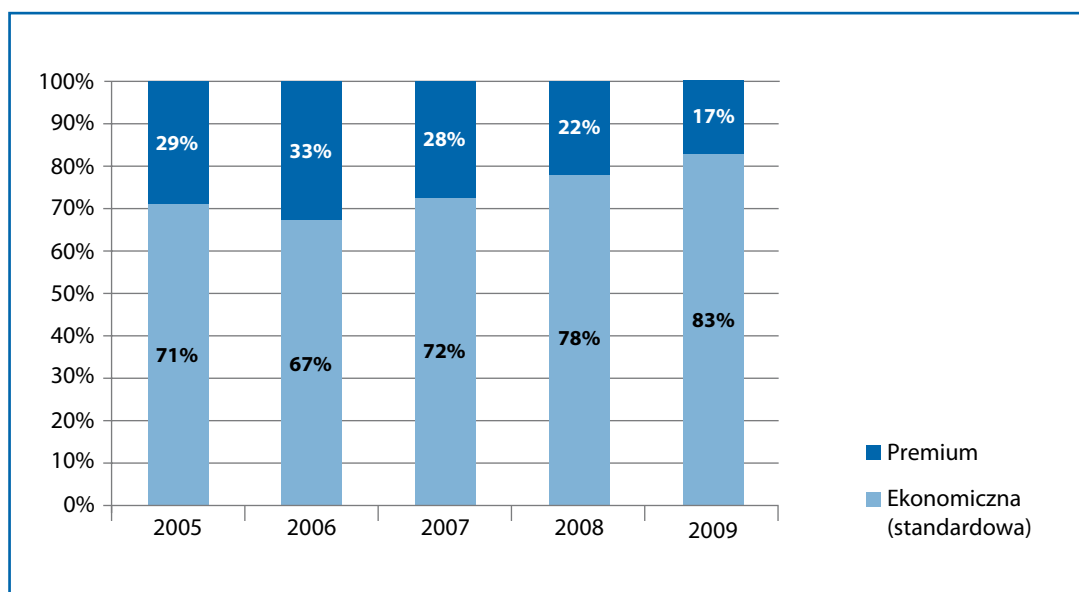
Rys. 9. Zmiana średniej wagi przesyłki w kg w branży KEP na przestrzeni lat 2005–2009



Źródło: Katedra Logistyki SGH na podstawie wywiadów z firmami KEP

Wraz z rozwojem rynku KEP w Polsce zmieniła się również **struktura usług**, z których korzystają klienci w podziale na przesyłki premium z gwarancją dostarczenia do określonej godziny i **ekonomiczne** (standardowe) (rys. 10).

Rys. 10. Zmiana struktury przewiezionych przesyłek w podziale na rodzaj przesyłki (premium i ekonomiczna) w latach 2005–2009



Źródło: Katedra Logistyki SGH na podstawie wywiadów z firmami KEP

Analizując liczbę przesyłek faktycznie przewiezionych widać, że dużo większą popularnością wśród klientów cieszą się usługi ekonomiczne (standardowe) niż usługi premium z gwarantowanym czasem dostawy. Sytuacja ta jest wypadkową kilku przyczyn. Po pierwsze, bardzo wysokiej jakości usług ekonomicznych (standardowych), po drugie – ich niższej cenie, a po trzecie – trudnej sytuacji wielu klientów, zwłaszcza w latach 2008–2009.

O wysokiej jakości usług ekonomicznych oferowanych przez przewoźników ekspresowych świadczy chociażby analiza kluczowych wskaźników obsługi klienta mierzonych w odniesieniu do usług oferowanych przez firmy branży KEP. Zarówno terminowość, kompletność, elastyczność, niski odsetek uszkodzeń, jak i sama obsługa klienta są dla przewoźników ekspresowych niezwykle ważne. Potwierdzają to niezależne badania przeprowadzone przez portal Money.pl⁴.

[4] www.money.pl/ranking-firm-kurierskich/

Bardzo istotnym trendem zmian jakościowych na rynku KEP w Polsce jest rozszerzanie palety usług oferowanych przez przewoźników ekspresowych i przedstawianie klientowi **kompleksowych pakietów usług oferowanych przez jednego operatora ekspresowego**. Przewoźnicy ekspresowi kompleksowość swych usług definiują zarówno w wymiarze geograficznym, jak też mając na uwadze gabaryty i tonaż przesyłek.

Bardzo istotnym elementem kompleksowości pakietu usług oferowanych przez przewoźników ekspresowych są także usługi dodatkowe, których lista u każdego przewoźnika ekspresowego jest bardzo długa. Wśród najbardziej popularnych warto wskazać na: pobranie należności od odbiorcy (COD), pisemne potwierdzenie doręczenia (POD), kompleksową obsługę zwrotu dokumentów załączonych do przesyłki (ROD), obsługę celną, realizowanie przesyłek zwrotnych. Ekspertsi podkreślają, że paleta usług dodatkowych jest ciągle rozwijana przez wszystkich przewoźników ekspresowych. Nowe niestandardowe usługi to pomysł poszczególnych graczy na odróżnienie się od konkurencji.

Analizy przypadku: X-press Couriers Sp. z o.o. i X Store – usługi niestandardowe

X-press Couriers Sp. z o.o. to przewoźnik ekspresowy, który swoją siłę zbudował w oparciu o przesyłki lokalne. Przez wiele lat X-press Couriers kojarzony był z kurierami rowerowymi, którzy zaznaczyli swoją obecność na ulicach polskich miast. Od kilku lat dzięki dynamicznemu rozwojowi coraz częściej w Warszawie, Szczecinie, Wrocławiu, Poznaniu, Łodzi, Krakowie można zauważyć żółte samochody z charakterystycznym X. Dzięki kooperacji X-press Couriers ze Sky Net przesyłki klientów firmy docierają także w każde miejsce na świecie.

X-press Couriers to również właściciel największej w Polsce sieci butików X Store świadczących następujące usługi: realizacja usług kurierskich w systemie walk-in, pakowanie przesyłek, obsługa poczty, sprzedaż znaczków, wynajem skrzynek pocztowych, rejestracja działalności gospodarczej oraz obsługa zamówień internetowych.

Obok usług niestandardowych operatorzy ekspresowi oferują również usługi wysoce specjalistyczne – opracowywane pod wymagania konkretnego sektora a bardzo często „szyte na miarę” potrzeb konkretnego klienta.

Analizy przypadku: AGAP Sp. z o.o. i Mondial Assistance International S.A. Oddział w Polsce – usługi specjalne

AGAP Sp. z o.o. jest firmą specjalizującą się w świadczeniu usług miejskich na terenie dużych miast, tj. Krakowa, Łodzi, Poznania, Trójmiasta, Warszawy i Wrocławia. Tym, co wyróżnia AGAP spośród innych operatorów KEP są usługi specjalne „szyte na miarę” potrzeb ich klientów.

Jednym z klientów AGAP, który jest z firmą od początku jej istnienia, jest Mondial Assistance International S.A. Oddział w Polsce – wiodący dostawca usług assistance oraz ubezpieczeń turystycznych w Polsce i na świecie. Kilka razy w roku Mondial Assistance International S.A. Oddział w Polsce korzysta z usług AGAP podczas organizowania akcji marketingowych skierowanych do swoich klientów rozmieszczonych na terenie całego kraju. Jednak szczególnie dużym wyzwaniem organizacyjnym dla AGAP jest przygotowanie „akcji świątecznej”, tj. dostarczenia życzeń i upominków świątecznych dla około 400 klientów Mondial Assistance International S.A. w całej Polsce, a w niektórych przypadkach nawet poza granicami kraju. Przygotowania do tego wydarzenia rozpoczynają się już w październiku. AGAP doradza klientowi w wyborze spersonalizowanych podarunków, uczestniczy w procesie doboru opakowania, a następnie planuje zsynchronizowaną w czasie dostawę do klientów Mondiala. Na początku grudnia kurierzy AGAP przebrani za św. Mikołajów odwiedzają klientów Mondiala.

Tendencją, która według zapowiedzi ekspertów branży KEP ma być kontynuowana w przyszłości, jest **indywidualizacja oferty**, czyli dopasowanie serwisu do potrzeb konkretnej branży czy firmy, oraz **upraszczanie usługi**, czyli prosta obsługa, prosty dostęp, prosta struktura cenowa. Wszystko to w celu przedstawienia coraz bardziej wymagającym klientom jak najbardziej atrakcyjnej dla nich usługi.

5. Bariery rozwoju branży KEP w Polsce

Eksperci branży KEP w wywiadach zwracali uwagę na fakt, że rozwój branży KEP nie jest tak szybki, jak mógłby być. Podkreślali, że w wielu wypadkach ich firmy chciałyby inwestować w Polsce szybciej i więcej, tworząc więcej miejsc pracy, lecz ich działania są spowalniane przez czynniki zewnętrzne.

Najważniejsze wnioski:

- Głównymi barierami spowalniającymi rozwój oraz tworzenie nowych miejsc pracy przez operatorów ekspresowych są: zły stan infrastruktury drogowej i lotniczej, skomplikowane i ciągle zmieniające się regulacje prawne, wysokie koszty pracy oraz niedostatek wykwalifikowanej siły roboczej. W odniesieniu do Prawa pracy eksperci zwracają uwagę na ograniczoną możliwość elastycznego reagowania na cykliczne zmiany popytu na usługi kurierskie.
- Bariery, która ogranicza rozwój mniejszych graczy branży KEP w Polsce, jest nieuczciwa konkurencja ze strony graczy znajdujących się w tzw. szarej strefie.
- Ograniczenie barier spowodowałoby przede wszystkim wzrost inwestycji operatorów ekspresowych w rozwój działalności gospodarczej oraz rozwój oferty dla klientów instytucjonalnych.

Wśród najczęściej wymienianych barier pojawiały się:

- **Zły stan infrastruktury zarówno drogowej, jak i lotniczej.** W odniesieniu do stanu dróg w Polsce eksperci podkreślali, że są one modernizowane wolno i chaotycznie, co bardzo utrudnia planowanie sieci i lokalizację hubów. Brak obwodnic miast, dróg szybkiego ruchu czy autostrad ma także wpływ na poziom i koszty świadczenia usług oraz ogranicza ofertę serwisową przewoźników ekspresowych zwłaszcza w odniesieniu do usług z gwarantowanym czasem dostawy. Niepokój ekspertów budzi również stan infrastruktury portów lotniczych, który utrudnia zwiększanie liczby operacji międzynarodowych. Brak konkurencji wśród agentów handlingowych w Polskich Portach Lotniczych znajduje odbicie w bardzo wysokich cenach i przeciętnej jakości usług przez nich świadczonych. Eksperti zwracali również uwagę na fakt, że paliwo na polskich lotniskach jest jednym z najdroższych na świecie.
- **Skomplikowane i ciągle zmieniające się regulacje prawne** – zarówno w ramach Prawa pocztowego, Prawa przewozowego, jak też Prawa celnego, Prawa bankowego czy Prawa pracy. Regulacje te podnoszą koszty prowadzenia działalności, wydłużają czas dostawy (np. odprawy celne), a w niektórych przypadkach hamują rozwój usług (np. w odniesieniu do usług dla sektora finansowego). Eksperti zwracają również uwagę na fakt, że w odniesieniu do wielu wprowadzanych w Polsce dyrektyw prawa unijnego stosowana jest nadmierna restrykcyjność. W stosunku do obowiązujących przepisów Prawa pracy eksperci podkreślają **ograniczoną możliwość elastycznego reagowania na cykliczne zmiany popytu na usługi kurierskie** (np. w okresie świątecznym). Problem stanowi zarówno czasowe zatrudnienie dodatkowych wykwalifikowanych pracowników dla zapewnienia określonego poziomu usług, jak również deficyt na rynku pracy osób z wymaganymi kwalifikacjami i doświadczeniem, które byłyby gotowe do podjęcia pracy.
- **Wysokie koszty pracy** – dochodzące do poziomu 90% płacy netto pracownika, które przedsiębiorca musi odprowadzić do ZUS, fiskusa i funduszy emerytalnych powodują, że wolniej są tworzone nowe miejsca pracy.
- **Brak wykwalifikowanej i doświadczonej siły roboczej** – problem, który nasilił się w latach 2007–2008 oraz najprawdopodobniej powróci w 2011 roku wraz ze wzrostem popytu na usługi przewozów ekspresowych.

Mniejsi gracze rynkowi branży KEP jako główne bariery spowalniające ich rozwój wymieniają:

- **Nieuczciwą konkurencję** – wskazując na innych małych graczy, którzy działają w tzw. szarej strefie i nie są skutecznie ścigani przez wyznaczone do tego organy.
- **Wysokie koszty pracy** – które bardzo ograniczają zatrudnianie nowych pracowników i rozwój firmy.

W opinii ekspertów wszystkie ww. bariery **bardzo ograniczają inwestycje**, a tym samym **tworzenie nowych miejsc pracy**. Mają one również wpływ na jakość i cenę usług oferowanych przez podmioty rynku KEP. Eksperti zapytani o to, jak eliminacja pierwszych trzech spośród wskazanych przez nich barier wpłynęłaby na funkcjonowanie ich przedsiębiorstw podkreślali, że:

- zainwestowaliby w rozwój działalności gospodarczej w Polsce,
 - rozwinęliby ofertę skierowaną do klientów instytucjonalnych,
 - opracowaliby nowe rozwiązania dla obsługi handlu B2C,
 - zwiększyliby zatrudnienie,
 - obniżyliby ceny oferowanych usług.
-

Rozdział III

Rola branży KEP w Polsce

1. Wpływ na wzrost gospodarczy

Branża KEP wywiera duży wpływ na rozwój polskiej gospodarki w sposób bezpośredni poprzez wzrost przychodów, zatrudnienia i inwestycji, a także pośredni – zwiększając konkurencyjność polskich przedsiębiorstw w rozszerzaniu międzynarodowych rynków zbytu oraz podnosząc atrakcyjność inwestycyjną Polski.

Najważniejsze wnioski:

- Branża KEP do czasu kryzysu gospodarczego była jedną z najszybciej rozwijających się branż w polskiej gospodarce. Przychody podmiotów rynku KEP w latach 2005–2009 wzrosły o 98% w cenach realnych, czyli blisko 4,5-krotnie więcej niż wzrost PKB Polski.
- W latach 2005–2008 przychody operatorów ekspresowych rosły średnio rocznie o 25,7%, natomiast w roku 2009 nastąpił ich spadek o 0,4%. Wpłynął na to dużo wolniejszy przyrost liczby przewiezionych przesyłek, ale przede wszystkim wyraźny spadek cen usług.
- Do wzrostu PKB Polski przyczyniają się inwestycje operatorów ekspresowych w środki trwałe, m.in. budynki, urządzenia, środki transportu, komputery i oprogramowanie. Wydatki na środki trwałe firm, które wzięły udział w badaniu (bez danych DPD Polska Sp. z o.o.) szacuje się na 199 mln zł w latach 2005–2009.
- Wysokiej jakości usługi przewoźników ekspresowych w przesyłkach międzynarodowych zapewniają przedsiębiorstwom łatwy dostęp do globalnych rynków zbytu i zaopatrzenia. Dostępność tych usług, obok taniej i wysoko wykwalifikowanej siły roboczej, była istotnym kryterium przy podejmowaniu przez zagraniczne przedsiębiorstwa decyzji o przeniesieniu produkcji m.in. z krajów Europy Zachodniej do Polski, która w ostatnich latach stała się liderem w produkcji ekranów LCD, sprzętu AGD oraz samochodów i części motoryzacyjnych.

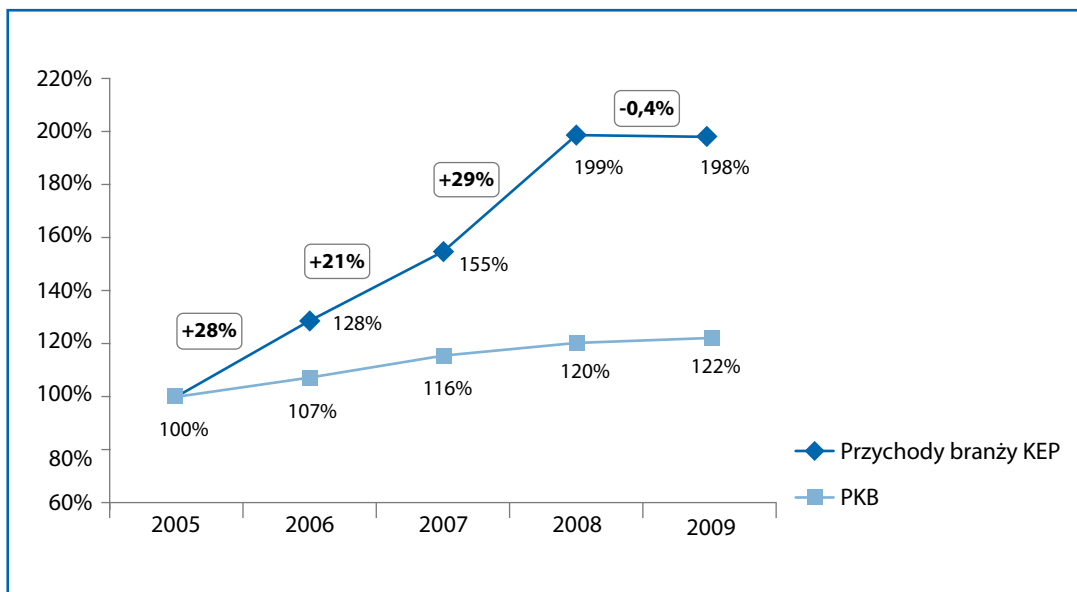
Ocena wpływu całej branży KEP na polską gospodarkę stanowi duże wyzwanie. W rocznikach statystycznych branża ta nie została dobrze wydzielona (wg obowiązującej klasyfikacji PKD 2007), dlatego skala jej działania, a także wkład w produkt krajowy brutto (PKB) i zatrudnienie są trudne do oszacowania. Problemy z oceną branży KEP na podstawie danych GUS wynikają także z faktu, że część operatorów ekspresowych deklaruje jako podstawowy przedmiot działalności inny niż działalność pocztowa i kurierska (wg klasyfikacji PKD). Poza tym wiele podmiotów zajmujących się transportem dóbr, świadczeniem usług logistycznych czy doręczaniem masowej korespondencji oferuje usługi przewozu paczek i dokumentów przy okazji realizowania podstawowej działalności, co dodatkowo utrudnia oszacowanie tego rynku.

Branża KEP należała do jednej z najszybciej rozwijających się do czasu kryzysu gospodarczego. Analiza danych na rysunku 11. pokazuje, że **od 2005 roku przychody branży KEP zwiększyły się o 98% w cenach realnych**, podczas gdy produkt krajowy brutto wzrósł tylko o 22%. Oznacza to, że **procentowy wzrost przychodów operatorów ekspresowych był blisko czteroipółkrotnie większy niż wzrost PKB w latach 2005–2009**. W okresie przed kryzysem sprzedaż usług branży KEP rosła między 21 a 29% co roku, natomiast w 2009 roku nastąpił spadek przychodów operatorów ekspresowych o 0,4% w stosunku do roku poprzedniego. W efekcie średnie roczne tempo wzrostu obrotów branży KEP spadło z 25,7% w latach 2005–2008 do 18,5% w okresie

2005–2009. Wpłynął na to zarówno dużo wolniejszy wzrost wolumenu przewiezionych przesyłek, jak i wyraźny spadek cen usług świadczonych przez przewoźników ekspresowych w okresie spowolnienia gospodarczego, którego skutki były odczuwane w Polsce z opóźnieniem w stosunku do krajów wysokorozwiniętych.

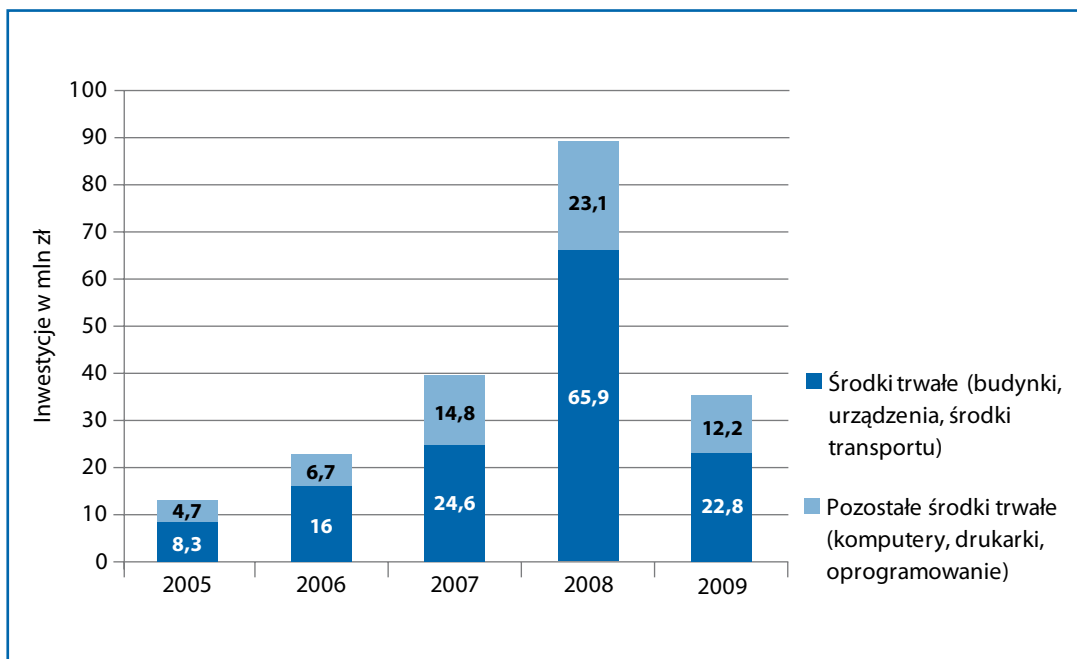
Na wzrost PKB Polski wpływają także nakłady inwestycyjne, m.in. w budynki, maszyny, urządzenia, środki transportu, oprogramowanie i komputery, poniesione przez przewoźników ekspresowych w latach 2005–2009. Wnioski takie pozwalają sformułować wyniki analizy danych makroekonomicznych dla lat 1995–2008, według których występuje silna korelacja (0,89) między dynamiką PKB Polski a dynamiką nakładów brutto na środki trwałe⁵.

Rys. 11. Zmiany przychodów branży KEP i PKB w Polsce w latach 2005–2009 (w cenach realnych, 2005 r. = 100)



Źródło: Katedra Logistyki SGH na podstawie wywiadów z firmami KEP i GUS, Mały rocznik statystyczny Polski 2010, Zakład Wydawnictw Statystycznych, Warszawa 2010 r.

Rys. 12. Inwestycje firm branży KEP w środki trwałe w latach 2005–2009



Źródło: Katedra Logistyki SGH na podstawie wywiadów z firmami KEP (nie uwzględnia danych dla firmy DPD Polska Sp. z o.o.)

[5] Dane Urzędu Komisji Integracji Europejskiej

Z danych zaprezentowanych na rysunku 12. wynika, że po kilku latach wzrostu nakładów inwestycyjnych, w 2009 roku nastąpił znaczący spadek inwestycji zarówno ze względu na redukcję wydatków w czasie kryzysu gospodarczego, jak i z powodu dużych nakładów poniesionych w poprzednich latach. W latach 2005–2008 przewoźnicy ekspresowi (z wyłączeniem firmy K-EX) zwiększali środki na inwestycje średnio rocznie o ok. 61%. Szczegółowa analiza pokazuje, że średnie roczne tempo wzrostu wydatków na budynki, urządzenia i środki transportu wynosiło 63% dla tych firm i było wyższe niż dla inwestycji w komputery i oprogramowanie, które wynosiło 57%. Zaś znaczący przyrost inwestycji w środki trwałe w roku 2008 nastąpił dzięki dużym wydatkom wchodzącej na rynek firmy K-EX. **Operatorzy ekspresowi**, którzy wzięli udział w badaniu (bez danych DPD Polska Sp. z o.o.) **zainwestowali w środki trwałe w sumie 199 mln zł w latach 2005–2009.**

Na rozwój gospodarczy Polski i wzrost PKB wpływają także inwestycje zagraniczne, głównie dzięki wzrostowi produkcji, zatrudnienia i nakładów na środki trwałe, ale także transferowi wiedzy, technologii i umiejętności menedżerskich. Istnieje wiele czynników, które determinują decyzje przedsiębiorstw i menedżerów odnośnie wyboru miejsca i wielkości inwestycji. Jednym z nich, oprócz taniej i wykwalifikowanej siły roboczej, jest infrastruktura logistyczna, w tym zwłaszcza dostęp do wysokiej jakości usług transportowych i magazynowych. Potwierdzają to badania Cushman & Wakefield⁶, według których 60% przedsiębiorstw przy wyborze lokalizacji nowej firmy bierze pod uwagę łatwy dostęp do dostawców, klientów i konsumentów, którzy zapewniają usługi logistyczne, w tym transport międzynarodowy.

W Polsce **prowadzenie działalności gospodarczej, dostawę części do zakładów produkcyjnych i dystrybucję wyrobów gotowych** nawet na oddalone rynki zbytu bez wątpienia **ułatwiają wysokiej jakości usługi świadczone przez operatorów ekspresowych**, zwłaszcza przez integratorów w przesyłkach międzynarodowych (DHL Express, FedEx, TNT Express Worldwide, UPS Polska). Dostępność usług logistycznych, obok taniej i wysoko wykwalifikowanej siły roboczej, była istotnym kryterium przy podejmowaniu przez zagraniczne przedsiębiorstwa decyzji o przeniesieniu produkcji m.in. z krajów Europy Zachodniej do Polski, która w ostatnich latach stała się liderem w produkcji ekranów LCD, sprzętu AGD oraz samochodów i części motoryzacyjnych. Potwierdzają to wyniki analizy bezpośrednich inwestycji zagranicznych w Polsce dla kilku ostatnich lat, według których inwestorzy zagraniczni koncentrowali swoją działalność w województwach z dobrze rozwiniętą infrastrukturą. Natomiast regiony o taniej sile roboczej, ale ze słabiej rozwiniętą infrastrukturą budziły znacznie mniejsze zainteresowanie inwestorów zagranicznych.

[6] „Cushman & Wakefield Cities Monitor, 2008”, październik 2008

2. Rola w eksporcie i imporcie

Branża KEP wpływa na długoterminowy rozwój gospodarczy Polski poprzez wspieranie konkurencyjności polskich przedsiębiorstw w rozszerzaniu międzynarodowych rynków zbytu oraz wspomaganie małych i średnich firm w prowadzeniu działalności importowej i eksportowej.

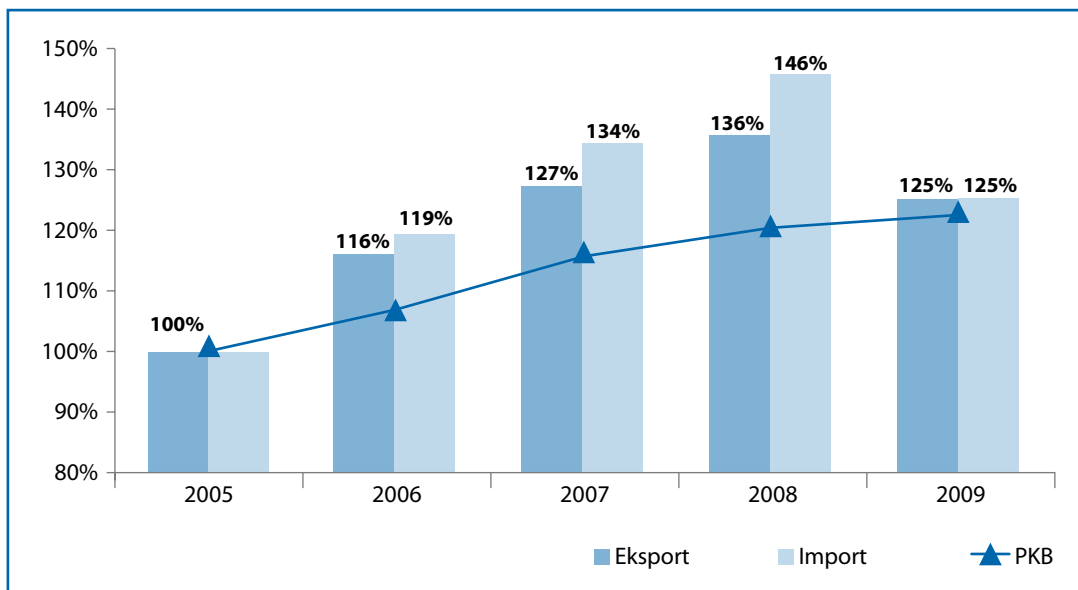
Najważniejsze wnioski:

- W 2009 roku na skutek kryzysu gospodarczego spadły obroty handlu zagranicznego w Polsce w cenach stałych, co wpłynęło na zmniejszenie rocznego tempa wzrostu liczby międzynarodowych przesyłek przewiezionych przez operatorów ekspresowych. W wyniku tego liczba przewiezionych przesyłek międzynarodowych wzrosła tylko o 3% w 2009 roku, w porównaniu ze średnim rocznym wzrostem w latach 2005–2008 wynoszącym 25%. Pomimo znaczącego spadku tempa wzrostu, liczba przesyłek przywiezionych do i wywiezionych z Polski w ciągu tych pięciu lat podwoiła się.
- W ostatnich dwóch latach nastąpiła znacząca zmiana struktury przesyłek międzynarodowych. Zwiększył się udział przesyłek wywożonych z Polski z 20% w 2005 roku do 37% w 2009 roku. Niewątpliwie do wzrostu popytu na obsługę przesyłek eksportowych przyczyniła się zmiana potrzeb odbiorców, którzy zamawiali częściej mniejsze dostawy. Nie bez znaczenia był również wolniejszy spadek polskiego eksportu w cenach realnych niż importu w 2009 roku.
- W latach 2005–2009 firmy branży KEP najwięcej przesyłek międzynarodowych dostarczyły między Polską a krajami członkowskimi Unii Europejskiej zarówno w imporcie, jak i w eksporcie. Struktura przesyłek międzynarodowych obsługiwanych przez przewoźników ekspresowych jest zbieżna z kierunkami rozwoju polskiego eksportu i importu, co podkreśla znaczenie usług branży KEP dla dostarczania ładunków oraz wspierania rozwoju działalności międzynarodowej polskich przedsiębiorstw.
- Wysokiej jakości usługi operatorów ekspresowych ułatwiają polskim przedsiębiorstwom wejście na nowe zagraniczne rynki zbytu bez konieczności inwestowania w fizyczną sieć dystrybucji. Sprzyjają także rozwojowi działalności międzynarodowej małych i średnich przedsiębiorstw, wspomagając je w obliczaniu opłat, wypełnianiu procedur i dokumentów celnych, a przede wszystkim zapewniając im usługi tej samej jakości, co dużym przedsiębiorstwom, bez względu na wielkość przesyłki.

Polskie przedsiębiorstwa coraz częściej stają się uczestnikami globalnych łańcuchów dostaw jako podwykonawcy międzynarodowych koncernów lub producenci wyrobów gotowych, zwłaszcza w branżach: motoryzacyjnej, farmaceutycznej, chemicznej czy sprzętu elektrycznego i elektrotechnicznego. Sprzyja temu wejście Polski do Unii Europejskiej oraz zniesienie barier celnych, a także bliskość geograficzna, dzięki której firmy mogą szybko reagować na zmiany popytu klientów na rynkach europejskich. W związku z tym **rośnie zapotrzebowanie polskich przedsiębiorstw na obsługę przesyłek na kierunkach międzynarodowych.**

Gospodarka Polski zależy w dużej mierze od handlu zagranicznego. Z danych zaprezentowanych na rysunku 13. wynika, że w latach 2005–2008 polski eksport i import w cenach stałych rósł szybciej niż PKB Polski. Rok 2009 przyniósł spadek tempa wzrostu w handlu międzynarodowym na skutek światowego kryzysu gospodarczego. Eksport liczony w złotych w cenach bieżących wzrósł w 2009 roku o 4,5% w stosunku do roku poprzedniego, a import obniżył się o 6,8%. Jednak eksport liczony w cenach stałych w 2009 roku był niższy niż w 2008 roku o 7,9%, a import – o 14,3%. Spadek eksportu w cenach stałych do krajów UE był mniejszy od średniego dla całej gospodarki. W imporcie obserwowano odwrotną tendencję – import z krajów UE zmalał więcej niż średnia dla całego importu. Ożywieniu eksportu od połowy 2009 roku sprzyjało osłabienie kursu złotego względem euro i dolara USA.

Rys. 13. Eksport i import a PKB Polski w latach 2005–2009 (w cenach stałych, 2005 r. = 100)

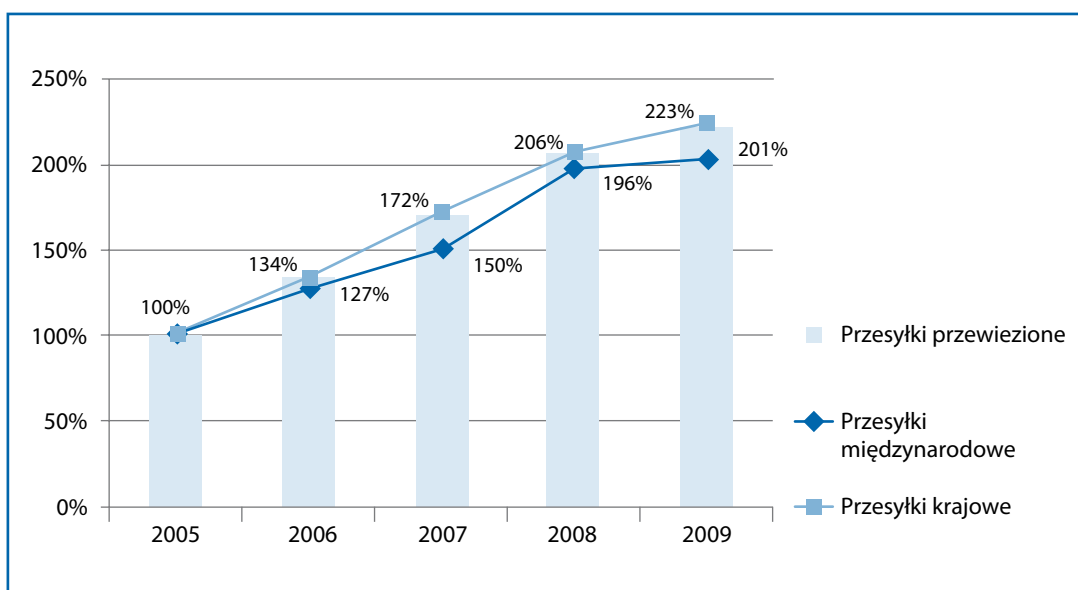


Źródło: Katedra Logistyki SGH na podstawie: GUS, *Handel zagraniczny styczeń–grudzień 2009*, Zakład Wydawnictw Statystycznych, Warszawa 2010 r., GUS, *Rocznik statystyczny handlu zagranicznego 2009*, Zakład Wydawnictw Statystycznych, Warszawa 2009 r. i GUS, *Mały rocznik statystyczny Polski 2010*, Zakład Wydawnictw Statystycznych, Warszawa 2010 r.

Spowolnienie w polskiej gospodarce w 2009 roku znajduje odzwierciedlenie w osłabieniu tempa wzrostu liczby krajowych i międzynarodowych przesyłek przewiezionych przez firmy branży KEP (rys. 14). Liczba przewiezionych przesyłek krajowych wzrosła w 2009 roku w stosunku do roku poprzedniego tylko o 8%, a międzynarodowych o 3%. Dla porównania roczne tempo wzrostu liczby przesyłek krajowych w latach 2005–2008 kształtowało się w granicach między 20 a 34%, zaś międzynarodowych – między 18 a 31%.

Na znaczące zmniejszenie rocznego tempa wzrostu liczby przesyłek międzynarodowych do 3% w 2009 roku, w porównaniu z 25% średnim rocznym wzrostem w latach 2005–2008, wpłynął bez wątpienia spadek obrotów handlu zagranicznego w cenach stałych. Pomimo tego, w ciągu pięciu lat liczba przesyłek przywiezionych do i wywiezionych z Polski podwoiła się. Należy zaznaczyć, że w latach 2005–2009 średnie roczne tempo wzrostu przesyłek międzynarodowych (19%) było niższe od średniego rocznego tempa wzrostu przesyłek krajowych doręczonych przez operatorów ekspresowych (22%).

Rys. 14. Zmiany liczby przesyłek krajowych i międzynarodowych przewiezionych przez firmy branży KEP w latach 2005–2009 (2005 r. = 100)



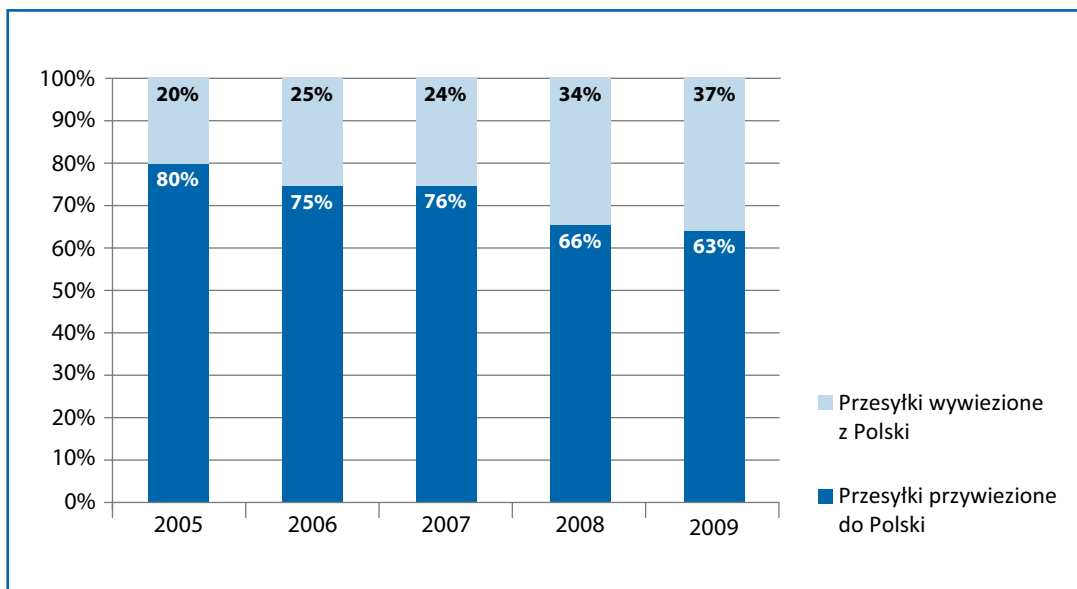
Źródło: Katedra Logistyki SGH na podstawie wywiadów z firmami KEP

Tendencje w polskim handlu zagranicznym wpływają na zmianę popytu przedsiębiorstw na usługi transportowe, o czym świadczy zmiana zarówno wolumenu, jak i struktury przesyłek międzynarodowych obsługiwanych przez branżę KEP (rys. 14. i 15). Na przyrost zapotrzebowania na usługi przewoźników ekspresowych w obsłudze eksportu duży wpływ wywarł także kryzys gospodarczy.

Z danych zaprezentowanych na rysunku 15. wynika, że **udział przesyłek wywiezionych z Polski w całości przewozów międzynarodowych obsługiwanych przez operatorów ekspresowych zwiększył się z 20% w 2005 roku do 37% w 2009 roku**. Znaczący wzrost popytu na obsługę przesyłek eksportowych firmy z branży KEP odnotowały już w 2008 roku, pomimo że eksport dóbr w cenach stałych rósł wolniej niż import (rys. 15). Tendencja wzrostu zapotrzebowania na przesyłki wywożone z Polski utrzymała się w kolejnym roku, pomimo spowolnienia gospodarczego i zmniejszenia wielkości eksportu w cenach stałych. Przyczyniły się do tego zmiany potrzeb klientów, którzy ze względu na spadek wielkości zamówień swoich odbiorców wysyłali częściej, ale mniejsze przesyłki – paczki i palety, i w związku z tym częściej korzystali z usług przewoźników ekspresowych.

Eksperti branży KEP podkreślają, że w przewozach międzynarodowych wzrosło zapotrzebowanie na tańsze usługi z gwarantowanym czasem dostawy obsługiwane przez transport drogowy przy nieznacznym wydłużeniu czasu doręczenia. Było to podyktowane poszukiwaniem przez klientów, korzystających z usług przewoźników ekspresowych, oszczędności w kosztach operacyjnych. O redukcji popytu na przewozy transportem lotniczym świadczy także spadek masy ładunków (łącznie z pocztą) przeładowanych w portach lotniczych o 15,6% w 2009 roku wobec roku 2008 w ruchu międzynarodowym, a zwłaszcza zmniejszenie masy ładunków odprawionych do portów zagranicznych o 20,2%, zaś dla przybyłych z zagranicy – o 12,2%⁷.

Rys. 15. Zmiany struktury przesyłek przewiezionych przez firmy branży KEP do i z Polski w latach 2005–2009



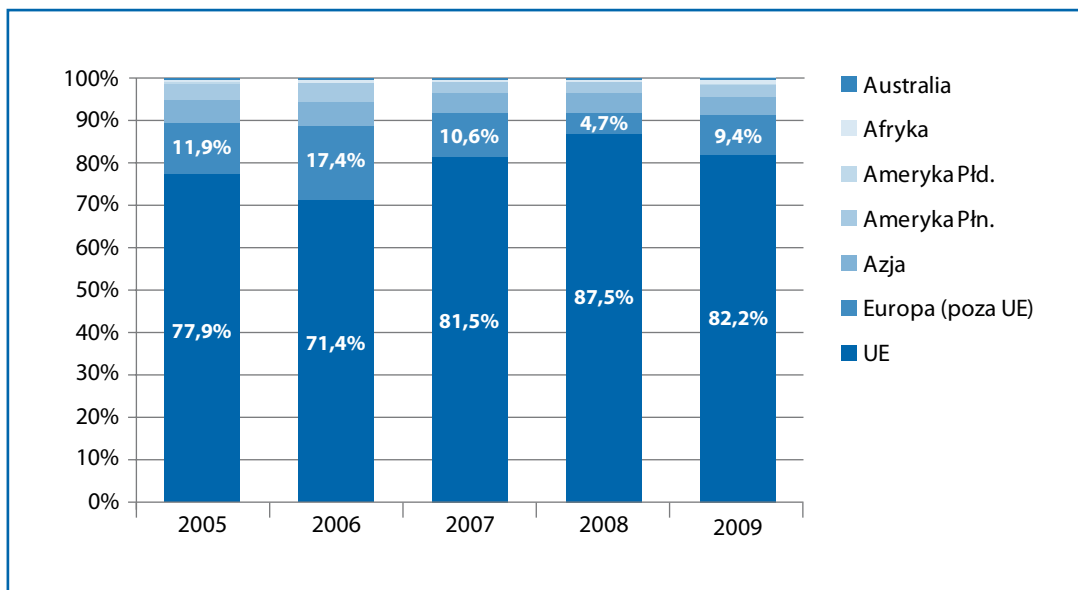
Źródło: Katedra Logistyki SGH na podstawie wywiadów z firmami KEP

W latach 2005–2009 firmy branży KEP najwięcej przesyłek międzynarodowych dostarczyły między Polską a krajami członkowskimi Unii Europejskiej zarówno w imporcie, jak i w eksporcie (rys. 16. i 17). Struktura przesyłek międzynarodowych obsługiwanych przez przewoźników ekspresowych jest zbieżna z głównymi kierunkami polskiego eksportu i importu, co niewątpliwie świadczy o dużym znaczeniu usług firm branży KEP dla wspierania dostaw w handlu międzynarodowym.

W 2009 roku zmniejszył się udział przesyłek wywiezionych do krajów UE w całości przesyłek eksportowych, głównie na korzyść ładunków przewożonych do pozostałych państw europejskich (rys. 16). Popyt na dostarczanie przesyłek do krajów Europy Środkowo-Wschodniej nienależących do UE wzrósł pomimo znaczącego spadku eksportu do tych państw, który zmniejszył się o 34,6% w cenach stałych w 2009 roku w stosunku do roku poprzedniego.

[7] GUS, *Transport – wyniki działalności w 2009 r.*, Zakład Wydawnictw Statystycznych, Warszawa 2010 r.

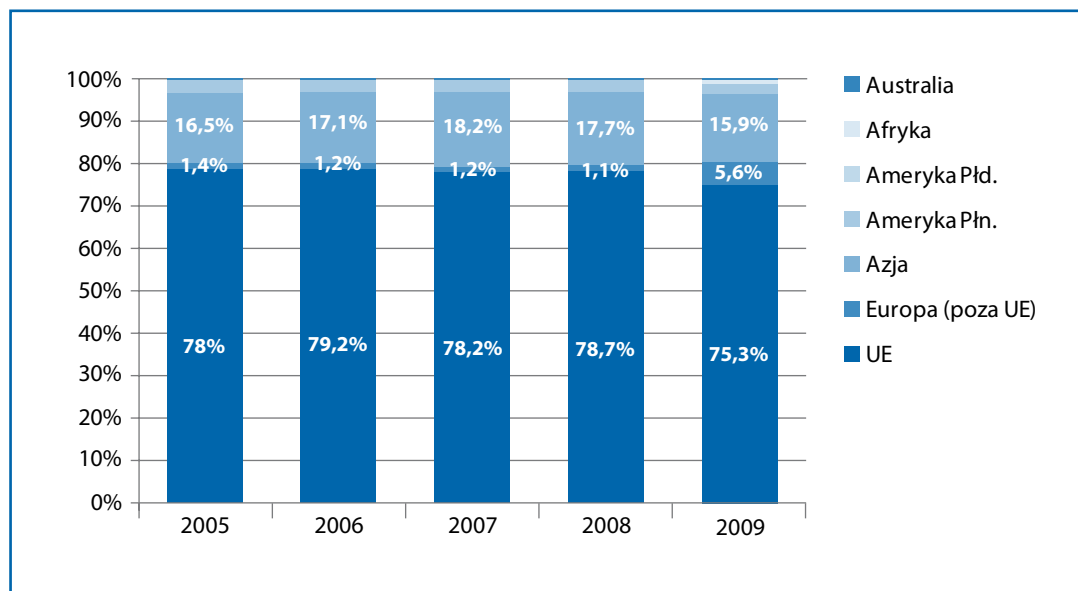
Rys. 16. Główne kierunki eksportu obsługiwane przez branżę KEP w latach 2005–2009



Źródło: Katedra Logistyki SGH na podstawie wywiadów z firmami KEP

W przypadku importu dóbr, operatorzy ekspresowi przewieźli w 2009 roku więcej niż w 2008 roku przesyłek z krajów europejskich nienależących do UE, przy spadku udziału ładunków z UE w całości przesyłek przywożonych do Polski (rys. 17). Jest to zgodne ze zmianą polskiego importu w cenach stałych w 2009 roku, w którym wolumen towarów sprowadzanych z krajów Europy Środkowo-Wschodniej nienależących do UE obniżył się w mniejszym stopniu niż import z krajów UE.

Rys. 17. Główne kierunki importu obsługiwane przez branżę KEP w latach 2005–2009



Źródło: Katedra Logistyki SGH na podstawie wywiadów z firmami KEP

Przedsiębiorstwa branży KEP oferują szereg dodatkowych usług, które ułatwiają klientom obsługę przesyłek w handlu międzynarodowym, jak również rozszerzają portfel produktów o nowe kierunki zgodnie z tendencjami rynkowymi w rozwijaniu globalnych rynków zbytu i zaopatrzenia. **Do najczęstszych usług dodatkowych należą:** wspieranie odprawy celnej poprzez stosowanie uproszczonych procedur czy przejęcie całości czynności w imieniu zleceniodawcy, oferowanie kalkulatorów opłat w handlu międzynarodowym, jak również informacji o niezbędnych dokumentach do przewozu przesyłek w różnych kierunkach. **Wspiera to rozwój działalności międzynarodowej małych i średnich przedsiębiorstw,** które posiadają mniejsze możliwości i doświadczenie w realizacji tych zadań. Ponadto operatorzy ekspresowi zapewniają małym i średnim firmom dostawę tej samej jakości co dużym przedsiębiorstwom bez względu na wielkość przesyłki.

3. Wpływ na rynek pracy

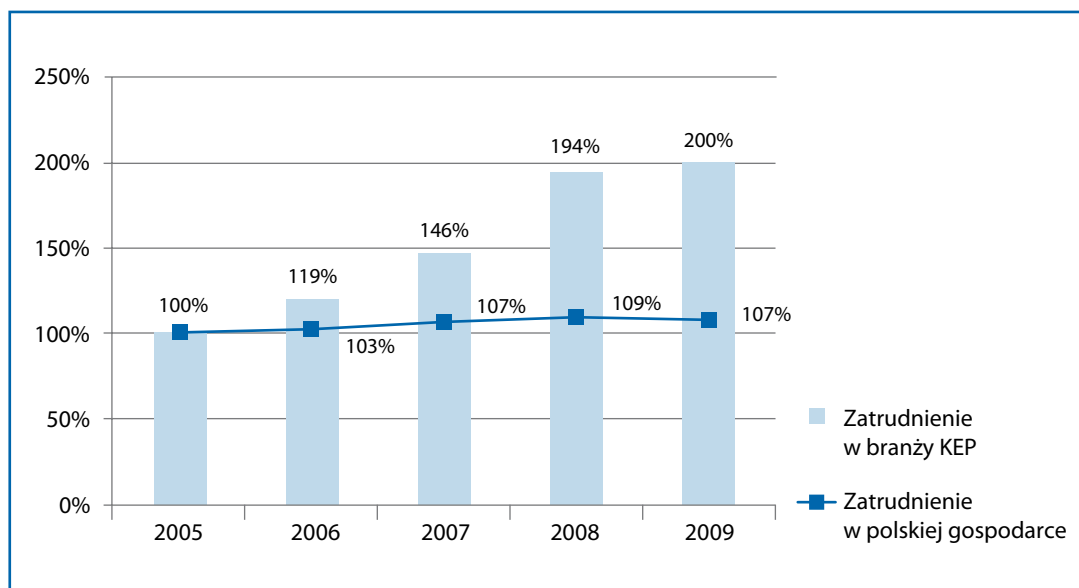
Rozwój rynku operatorów ekspresowych, w tym wzrost wolumenu przewiezionych przesyłek i inwestycje w środki trwałe, wpływają na zwiększenie bezpośredniego zatrudnienia w branży KEP, jak również stymulują wzrost liczby pracowników zatrudnionych w innych sektorach polskiej gospodarki.

Najważniejsze wnioski:

- W latach 2005–2009 zatrudnienie pracowników etatowych i podwykonawców (głównie kurierów i kierowców samochodów liniowych) w branży KEP rosło średnio rocznie o 19%, czyli prawie 10,5 razy więcej od średniego rocznego wzrostu zatrudnienia w całej polskiej gospodarce. W ciągu tych pięciu lat liczba pracowników etatowych i podwykonawców podwoiła się, podczas gdy całkowite zatrudnienie w polskiej gospodarce wzrosło tylko o 7%.
- Tworzenie bezpośrednich miejsc pracy, obejmujących pracowników etatowych i podwykonawców, w branży KEP przekłada się na zwiększenie zatrudnienia w sektorach gospodarki wytwarzających dobra i usługi potrzebne do prowadzenia działalności przez operatorów ekspresowych. Z kolei znacząca część dochodów tych wszystkich pracowników tworzy popyt konsumpcyjny, który stymuluje zatrudnienie w różnych sektorach i wpływa na wzrost gospodarczy.
- Przedsiębiorstwa z branży KEP, uczestniczące w badaniu, zatrudniały prawie 20 tys. pracowników etatowych i podwykonawców w 2009 roku oraz wspierały tworzenie kilkunastu tysięcy miejsc pracy w całej polskiej gospodarce.

W latach 2005–2009 liczba pracowników etatowych i podwykonawców (m.in. kurierów i kierowców samochodów liniowych) w branży KEP podwoiła się, podczas gdy zatrudnienie w polskiej gospodarce wzrosło tylko o 7% (rys. 18). Zatrudnienie bezpośrednie w branży KEP w ciągu tych pięciu lat rosło średnio rocznie o 19%, czyli 10,5 razy więcej od średniego rocznego wzrostu zatrudnienia w całej polskiej gospodarce, wynoszącego 1,8%. Zatrudnienie w firmach branży KEP, oprócz kierowców i kurierów, znajdują pracownicy z różnymi kwalifikacjami, np. pracownicy administracyjni, księgowi, specjaliści ds. finansów, marketingu czy logistyki, handlowcy, inżynierowie, informatycy, analitycy rynku.

Rys. 18. Zmiany zatrudnienia w branży KEP i w polskiej gospodarce w latach 2005–2009 (2005 r. = 100)



Źródło: Katedra Logistyki SGH na podstawie wywiadów z firmami KEP i GUS, Mały rocznik statystyczny Polski 2010, Zakład Wydawnictw Statystycznych, Warszawa 2010 r.

Tworzenie bezpośrednich miejsc pracy w branży KEP przekłada się na wzrost zatrudnienia i dochodów pracowników w innych sektorach polskiej gospodarki (rys. 19). Występuje tu efekt mnożnikowy inwestycji. Można wyróżnić **trzy główne grupy efektów**, będących rezultatem inwestycji i działalności podmiotów z branży KEP:

- bezpośrednie rezultaty, które znajdują odzwierciedlenie w poziomie i strukturze zatrudnienia oraz dochodach pracowników etatowych i podwykonawców,
- pośrednie skutki wynikające z wykorzystania produktów potrzebnych do prowadzenia działalności przez firmy z branży KEP (np. paliwa, opakowań, oprogramowania), inwestycji w środki trwałe (np. budynki, urządzenia i maszyny, samochody, samoloty, technologie, komputery) oraz zakupu usług (np. prawniczych, serwisowych),
- wtórne efekty na skutek wydatków dochodów pracowników z branży KEP i sektorów ją obsługujących, które zwiększają popyt na dobra konsumpcyjne. Dzięki temu rośnie produkcja u producentów wyrobów gotowych i ich dostawców, a co za tym idzie, tworzone są dodatkowe miejsca pracy w gospodarce i dochody.

Rys. 19. Pośrednie i wtórne efekty zatrudnienia w branży KEP



Źródło: Katedra Logistyki SGH na podstawie: BIEK, *Wirtschaftliche Bedeutung der Kurier-, Express- und Paketbranche – Marktanalyse*, KEP-Studie 2010, Köln 2010 r.

Uczestniczące w badaniu przedsiębiorstwa z branży KEP zatrudniały blisko 20 tys. pracowników etatowych i podwykonawców w 2009 roku oraz wspierały tworzenie miejsc pracy w innych sektorach polskiej gospodarki dostarczających dobra i usługi potrzebne do prowadzenia działalności przez przewoźników ekspresowych. **Pośrednie zatrudnienie** obejmuje pracowników zatrudnionych m.in. w liniach lotniczych i na lotniskach do obsługi ładunków cargo, w agencjach celnych, w przemyśle motoryzacyjnym i lotniczym wytwarzającym pojazdy dla przewoźników ekspresowych, w firmach budowlanych, u podmiotów wytwarzających maszyny i urządzenia oraz w przedsiębiorstwach IT dostarczających sprzęt, oprogramowanie i usługi informatyczne, u producentów paliw, na stacjach benzynowych, w kancelariach prawniczych czy u producentów opakowań.

Trzecim obszarem, który stymuluje branża KEP jest **wzrost zatrudnienia wtórnego w różnych sektorach polskiej gospodarki** w wyniku zakupów dóbr konsumpcyjnych i usług przez pracowników z obu grup, tj. zatrudnienia bezpośredniego i pośredniego. Oczywiście nie oznacza to, że te dodatkowe miejsca pracy nie istniałyby bez branży KEP, być może jednak produkcja i wynagrodzenia pracowników tych sektorów byłyby niższe.

Uczestniczące w badaniu firmy branży KEP tworzą lub wspierają rozwój kilkunastu tysięcy dodatkowych miejsc pracy w innych sektorach polskiej gospodarki dostarczających dobra i usługi potrzebne do prowadzenia działalności przez przewoźników ekspresowych oraz wytwarzających towary i usługi na potrzeby konsumpcyjne pracowników. Ponadto dostępność usług operatorów ekspresowych sprzyja rozwijaniu działalności gospodarczej przedsiębiorstw przyczyniając się w ten sposób do tworzenia nowych miejsc pracy w Polsce i zwiększania wydatków konsumpcyjnych.

4. Wpływ na rozwój regionalny

Nie mniej istotny, zwłaszcza dla społeczności lokalnych, jest wpływ branży KEP na aktywizowanie rozwoju różnych obszarów Polski.

Najważniejsze wnioski:

- Branża KEP stymuluje rozwój poszczególnych regionów Polski w sposób bezpośredni poprzez inwestycje, jak i pośredni, tworząc korzystne warunki do rozwijania działalności gospodarczej w miejscach oddalonych od rynków zbytu i zaopatrzenia.
- Rozbudowa hubów i oddziałów zwiększa zatrudnienie bezpośrednie oraz wpływy do lokalnych budżetów z tytułu podatków i innych opłat.
- Inwestycje operatorów ekspresowych wspierają rozwój regionów także poprzez przyciąganie inwestycji w rejon hubów i rozwój terminali cargo na lotniskach.

Rozwój lotnisk do obsługi ładunków cargo

Po trudnym 2009 roku, w którym odnotowano spadek przeładunku towarów na polskich lotniskach, pierwsze półrocze 2010 roku przyniosło ok. 12% wzrost. Zmiany wielkości przewożonych ładunków odzwierciedlają sytuację w branży KEP, która jako jedna z pierwszych doświadczyła spadków podczas kryzysu gospodarczego, czego efektem była redukcja międzynarodowych przesyłek lotniczych na rzecz tańszych przesyłek drogowych.

Perspektywy wzrostu przeładunków na polskich lotniskach, wynikające z prognoz rozwoju handlu zagranicznego i rynku KEP, stymulują rozwój portów lotniczych do obsługi cargo. Sprzyja temu także budowanie w Polsce przez wiele firm zaplecza serwisowo-naprawczego dla Europy oraz rozwój branży motoryzacyjnej.

Porty lotnicze planują w najbliższych latach następujące inwestycje w terminale do obsługi ładunków:

- Port rzeszowski, który w 2010 roku do końca sierpnia obsłużył 60% więcej ładunków (w stosunku do I półrocza 2009 roku), planuje na rok 2011 rozpoczęcie budowy nowego terminala cargo. Rozwojowi ruchu lotniczego cargo sprzyja lokalizacja blisko 70 firm związanych z branżą lotniczą w tym rejonie i perspektywy wzrostu eksportu.
- Warszawa rozważa przebudowę starego terminala dla tanich linii lotniczych na terminal do obsługi ładunków.
- Katowice planują do 2013 roku budowę nowego terminala cargo, który stałby się zapleczem dla całej południowej Polski.
- Port lotniczy w Bydgoszczy, który także dostrzegł perspektywę rozwoju, planuje rozszerzyć usługi o obsługę ładunków pod koniec 2010 roku.

Porty lotnicze rozszerzają także zakres usług o nowe stałe połączenia, które wspomagają obsługę importu i eksportu towarów:

- Port lotniczy w Katowicach podejmuje działania w celu uruchomienia stałych bezpośrednich połączeń z Azją – kierunku o dużym potencjale wzrostu w przesyłkach lotniczych.
- Lotnisko pyrzywickie jako jedyne w Polsce wprowadziło bezpośrednie połączenia cargo do Kanady.
- Szczecińskie lotnisko wyspecjalizowało się w transporcie nietypowych ładunków, maszyn i urządzeń, ważących 20–40 ton.

Branża KEP wpływa na rozwój poszczególnych regionów Polski na dwa sposoby. Po pierwsze, umożliwia lokalizację firm w miejscach oddalonych od rynków zbytu. Po drugie, inwestycje w huby sprzyjają budowaniu przedsiębiorstw wokół obiektów operatorów ekspresowych (krótszy czas doręczenia do firmy kurierskiej odraza godzinę przygotowania przesyłki).

Dostępność tego samego rodzaju usług, oferowanych przez przewoźników ekspresowych o zasięgu krajowym, z gwarantowanym czasem dostawy w podobnej cenie w całym kraju sprzyja rozwojowi słabiej rozwiniętych regionów Polski. Odległość przedsiębiorstw od rynku zbytu nie stanowi bariery lokalizacyjnej, a jednocześnie korzyści wynikające z prowadzenia działalności w obszarach o niższych kosztach nie są deprecjonowane przez wyższe koszty transportu czy dłuższy czas dostawy.

Z perspektywy operatorów ekspresowych inwestycje w huby, sortownie, oddziały czy centra obsługi telefonicznej przynoszą efekty ekonomiczne i społeczne dla poszczególnych regionów Polski. **Wśród efektów ekonomicznych** należy wymienić wzrost zatrudnienia w regionie, wpływy do lokalnych budżetów z tytułu podatków i innych opłat oraz stymulowanie rozwoju obszaru, np. poprzez przyciąganie inwestycji w rejon hubów czy rozwój lotnisk do obsługi przesyłek cargo. Wraz z lotniskami rozwijają się podmioty obsługujące krajowy i międzynarodowy transport lotniczy oraz przeładunek towarów, w tym także agencje celne, które na lotniskach gros przychodów uzyskują z obsługi odpraw celnych dla międzynarodowych przesyłek lotniczych przewożonych przez integratorów z branży KEP. **W wymiarze społecznym** inwestycje wpływają na rozwój kwalifikacji pracowników oraz działania na rzecz społeczności lokalnych. Budowa obiektów logistycznych (np. sortowni czy hubów) może również wspomagać rewitalizację zwłaszcza małych i średnich miast.

5. Wpływ na rozwój przedsiębiorstw

Rola branży KEP w kształtowaniu konkurencyjności podmiotów gospodarczych została szczególnie podkreślona w wynikach badania empirycznego zrealizowanego przez Katedrę Logistyki SGH wśród przedsiębiorstw prowadzących działalność gospodarczą w Polsce i za granicą. Badanie przeprowadzono za pomocą anonimowych ankiet rozesłanych do klientów operatorów ekspresowych w terminie od czerwca do grudnia 2010 roku. Celem ankiety było badanie wpływu usług branży KEP na prowadzenie działalności gospodarczej. Wśród uzyskanych odpowiedzi 62% stanowili respondenci reprezentujący sektor małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP), a 38% odpowiedzi pochodziło od dużych przedsiębiorstw. Wyróżnikiem wielkości przedsiębiorstwa była liczba zatrudnionych, która dla MŚP objęła podmioty do 249 pracowników, a dla sektora dużych przedsiębiorstw – 250 i więcej osób. Całkowita liczba odpowiedzi uzyskanych w wyniku przeprowadzonych badań ankietowych wyniosła 81.

Najważniejsze wnioski:

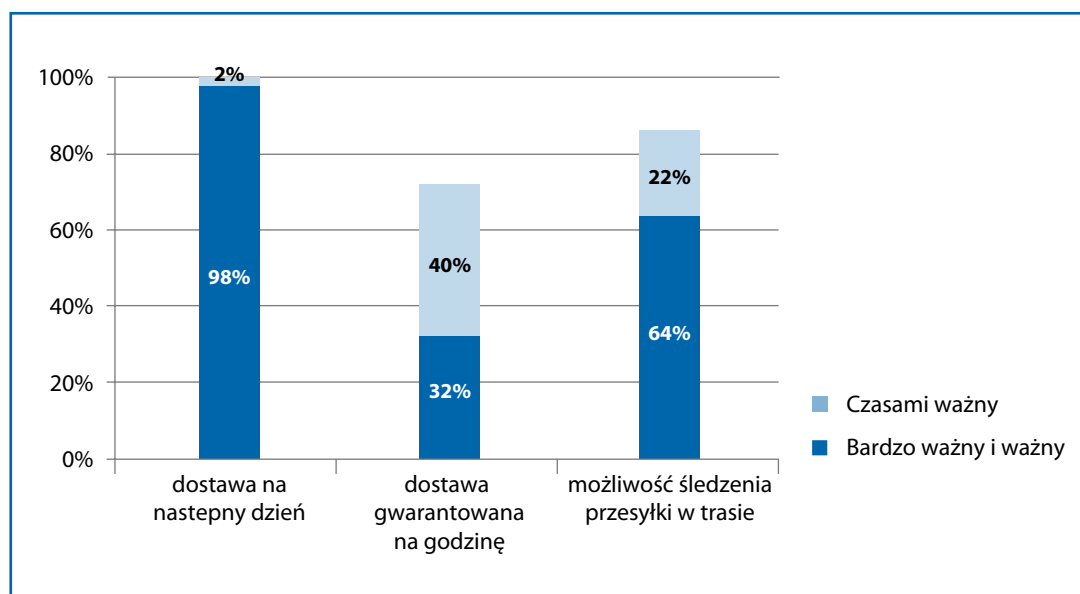
- Dla 98% MŚP i 94% dużych przedsiębiorstw możliwość dostawy na następny dzień jest ważnym czynnikiem decydującym o korzystaniu z usług KEP.
- Trzy czwarte MŚP i połowa dużych firm często przesyła towary do klientów za pośrednictwem operatorów ekspresowych.
- Korzystanie z usług KEP skraca czas realizacji zamówienia, poprawia terminowość dostaw, stymuluje wzrost sprzedaży i obniża poziom kosztów.
- Dla 76% MŚP i 55% dużych przedsiębiorstw brak dostępu do usług KEP miałyby bardzo duży lub duży wpływ na prowadzenie międzynarodowej działalności gospodarczej. W przypadku ponad połowy MŚP wzrosłyby poziom zapasów zaopatrzeniowych i utracone zostałyby możliwości sprzedaży.
- Według opinii 23% respondentów pochodzących z dużych przedsiębiorstw, brak usług oferowanych przez operatorów ekspresowych spowodowałby możliwość relokacji produkcji poza granice Polski. Sytuacja ta nie pozostaje bez znaczenia dla rozwoju gospodarczego kraju.
- W 80% MŚP i 65% dużych przedsiębiorstw wzrosną wydatki na usługi ekspresowe w ciągu najbliższych 5 lat.

Zagwarantowanie dostawy na następny dzień jest czynnikiem bardzo ważnym lub ważnym niemal dla wszystkich MŚP, decydującym o wyborze przewoźników ekspresowych, a nie np. pocztowych (rys. 20). Wszyscy respondenci, którzy wskazali ten czynnik jako bardzo ważny lub ważny wykorzystywali tę usługę do przewozu dokumentów i zaopatrzenia w komponenty do produkcji. Również niemal dla wszystkich z nich (97%) usługa ta jest bardzo ważna lub ważna w przypadku wysyłki towarów do swoich klientów.

W strukturze zakupów usług oferowanych przez przewoźników ekspresowych usługa ekonomiczna, zwana też standardową, polegająca na dostawie na następny dzień, stanowi 88% wydatków MŚP. 12% zakupów MŚP to usługi typu premium (z gwarantowaną godziną dostawy). Możliwość korzystania z tej usługi jest bardzo ważna lub ważna dla jednej trzeciej respondentów sektora MŚP.

Dla około dwóch trzecich MŚP możliwość śledzenia przesyłki w trasie jest bardzo ważnym lub ważnym elementem oferty branży KEP.

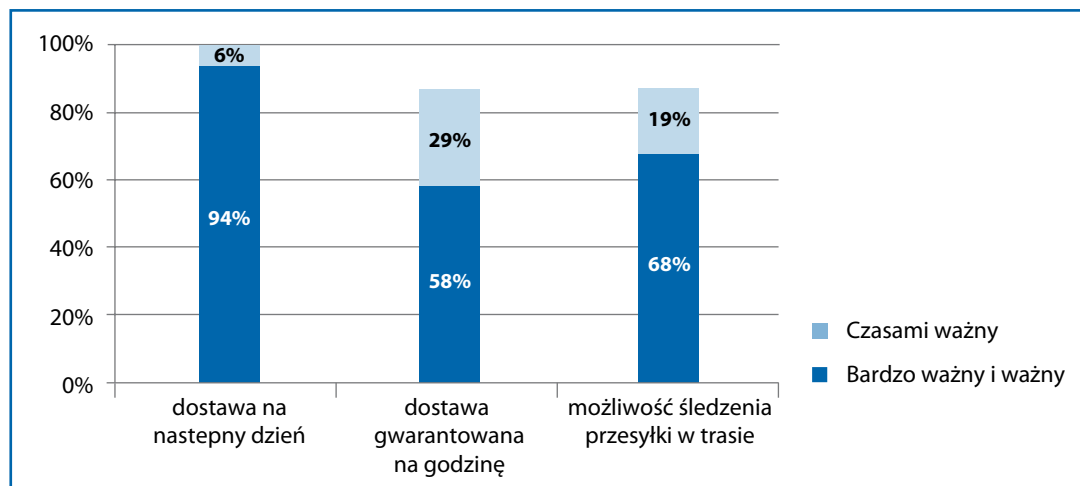
Rys. 20. Waga czynników decydujących o korzystaniu z usług KEP przez MŚP



Źródło: Katedra Logistyki SGH na podstawie badania ankietowego klientów branży KEP

Dostawy na następny dzień są również bardzo ważne dla 94% dużych przedsiębiorstw (rys. 21). Wszystkie przedsiębiorstwa, które wskazały, że był to czynnik bardzo ważny lub ważny wykorzystywały usługi KEP do przesyłania dokumentów (np. kontraktów, listów przewozowych, faktur) i wysyłki towarów do klientów. W przypadku zaopatrzenia w komponenty do produkcji usługi oferowane przez przewoźników ekspresowych, polegające na gwarancji dostawy na następny dzień i możliwości śledzenia przesyłki w trasie, były bardzo ważne lub ważne dla 80% respondentów z dużych przedsiębiorstw.

Rys. 21. Waga czynników decydujących o korzystaniu z usług KEP przez duże przedsiębiorstwa



Źródło: Katedra Logistyki SGH na podstawie badania ankietowego klientów branży KEP

W strukturze wydatków dużych przedsiębiorstw usługa ekonomiczna (dostawa na następny dzień) stanowi około 76% udziału w kosztach związanych z usługami KEP. Badanie opinii klientów wykazało większe niż w przypadku MŚP zainteresowanie dużych przedsiębiorstw dostawami z gwarantowaną godziną. Jak wskazano na rys. 2., dla niemal 70% dużych przedsiębiorstw czynnikiem bardzo ważnym lub ważnym jest też usługa umożliwiająca śledzenie przesyłki będącej w trasie.

Należy podkreślić kluczową rolę przewoźników KEP w prowadzeniu działalności gospodarczej przez MŚP. Trzy czwarte MŚP często wybiera to rozwiązanie. 96% MŚP przesyła też co najmniej okazjonalnie w ten sposób dokumenty.

Niemal dwie trzecie dużych przedsiębiorstw, korzystających z usług branży KEP, często przesyła dokumenty, a prawie połowa – towary do klientów. Jedna na trzy spośród firm zarówno małych i średnich, jak i dużych, często korzysta z usług przewoźników ekspresowych w celu zaopatrzenia w komponenty do produkcji (tab. 1). Operatorzy ekspresowi odgrywają kluczową rolę w relacjach biznesowych pomiędzy zleceniodawcą i jego kontrahentem, tym samym są wybierani nie tylko ze względu na gwarancję szybkości oraz terminowość, lecz również rzetelność i niezawodność realizacji zlecenia.

Tab. 1. Rodzaje przesyłek przewożonych przez podmioty rynku KEP na zlecenie MŚP i dużych przedsiębiorstw

Rodzaj przesyłki	Częstotliwość	MŚP	Przedsiębiorstwa duże
Wysyłka towarów do klientów	Często	74%	48%
	Okazjonalnie	14%	32%
Dokumenty (kontrakty, listy przewozowe, faktury itp.)	Często	40%	61%
	Okazjonalnie	56%	32%
Zaopatrzenie w komponenty do produkcji	Często	32%	32%
	Okazjonalnie	14%	35%

Źródło: Katedra Logistyki SGH na podstawie badania ankietowego klientów branży KEP

Głównymi obszarami funkcjonowania przedsiębiorstwa, które uległy poprawie ze względu na współpracę z przewoźnikami ekspresowymi, według respondentów badania, są: skrócenie czasu realizacji zamówienia, wzrost terminowości dostaw do odbiorców i wzrost sprzedaży⁸. Te elementy obsługi klienta wskazano jako najważniejsze zarówno wśród respondentów z MŚP, jak i z dużych przedsiębiorstw (rys. 22).

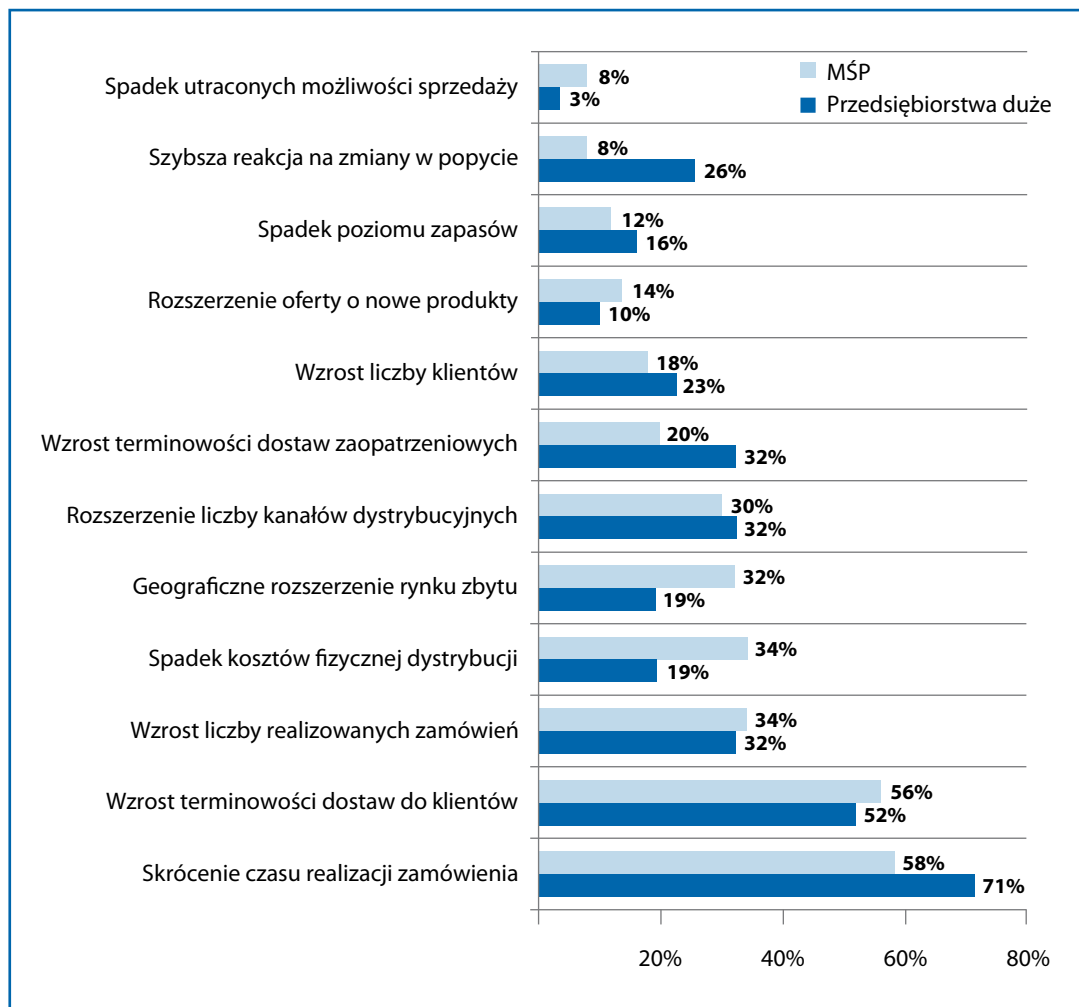
Ponad 30% odpowiedzi na temat zmian w działalności gospodarczej MŚP dotyczyło wzrostu liczby realizowanych zamówień, spadku kosztów dystrybucji i geograficznego rozszerzenia rynków zbytu. Duże przedsiębiorstwa, poza wzrostem sprzedaży, wskazały rozszerzenie kanałów dystrybucyjnych, wzrost terminowości dostaw zaopatrzeniowych i szybszą reakcję na zmiany w popycie.

Współpraca z podmiotami rynku KEP silnie wpływa na rozwój kompetencji przedsiębiorstw i elastyczność ich działania. Jest także przyczynkiem do wzrostu poziomu satysfakcji klientów zleceniodawców, wspierając równocześnie rozwój regionalny.

Rysunek 22. prezentuje następstwa współpracy z przewoźnikami ekspresowymi, którymi są, w szerszym ujęciu, redukcja kosztów operacyjnych, aktywów trwałych i obrotowych oraz wzrost przychodów.

[8] Istniała możliwość wskazania więcej niż jednej odpowiedzi.

Rys. 22. Wpływ współpracy z przewoźnikami ekspresowymi na działalność gospodarczą przedsiębiorstw



Źródło: Katedra Logistyki SGH na podstawie badania ankietowego klientów branży KEP

Usługi przewoźników KEP umożliwiają przedsiębiorstwom rozwijanie działalności międzynarodowej. Wśród kierunków wywozu lub eksportu za pośrednictwem operatorów ekspresowych w 2009 roku znalazły się przede wszystkim kraje Unii Europejskiej (63%), kraje europejskie spoza UE (6,5%), Chiny (3%) i Rosja (2,2%).

Operatorzy ekspresowi do Polski przywozili towary i dokumenty głównie z UE (67%) oraz Chin (7%) i krajów europejskich spoza UE z wyłączeniem Rosji (2,4%). Dostęp do usług operatorów ekspresowych działających w skali międzynarodowej i globalnie umożliwia przedsiębiorstwom dodatkową redukcję kosztów zakupu i zaopatrzenia. Mają oni możliwość nabywania dóbr w tych regionach świata, gdzie ma to najwyższe uzasadnienie ekonomiczne.

Znaczenie usług KEP zostało szczególnie podkreślone w odpowiedziach na temat zdarzeń będących następstwem braku dostępu do międzynarodowych dostaw za pośrednictwem operatorów ekspresowych. Dla 76% MŚP i 55% dużych przedsiębiorstw brak usług KEP miałby bardzo duży lub duży wpływ na działalność gospodarczą. W konsekwencji, w ponad połowie MŚP wzrosłyby zapasy zaopatrzeniowe niezbędne do zapewnienia ciągłości funkcjonowania, dla ponad połowy oznaczałoby to również utratę zamówień ze względu na wydłużenie czasu dostawy (tab. 2).

Wyniki badania opinii klientów branży KEP podkreślają rolę czasu i niezawodności w osiągnięciu przewag konkurencyjnych przez przedsiębiorstwa w skali międzynarodowej działalności gospodarczej. Wskazują na wagę współpracy z podmiotami rynku KEP w kształtowaniu się poziomu kosztów i utraconych możliwości sprzedaży.

Według opinii 23% respondentów pochodzących z dużych przedsiębiorstw, brak usług oferowanych przez operatorów ekspresowych mógłby doprowadzić do realokacji produkcji poza granice Polski. Sytuacja ta nie pozostaje bez znaczenia dla rozwoju gospodarczego w skali całego kraju.

Tab. 2. Najbardziej prawdopodobne zdarzenia w przedsiębiorstwach w przypadku braku dostępu do międzynarodowych usług przewoźników ekspresowych*

Zdarzenia	MŚP	Przedsiębiorstwa duże
Wzrost zapasów zaopatrzeniowych w celu zapewnienia odpowiedniej dostępności materiałów i komponentów	56%	44%
Utrata zamówień z powodu dłuższego czasu realizacji dostaw	52%	39%
Wzrost zapasów produktów w celu zaspokojenia popytu klientów	37%	39%
Realokacja produkcji do innych krajów	12%	23%

*Kumulacja odpowiedzi „prawdopodobnie” i „być może”.

Źródło: Katedra Logistyki SGH na podstawie badania ankietowego klientów branży KEP

Najpopularniejszą gałęzią transportu w 2009 roku były przewozy drogowe wskazywane przez 91% MŚP i 81% dużych przedsiębiorstw. Transport drogowy, poza niższym kosztem w stosunku do transportu lotniczego, charakteryzuje się większą elastycznością, szczególnie w ujęciu geograficznej struktury nabywanych usług.

Badanie wykazało, że 86% MŚP i 75% dużych przedsiębiorstw wybierało przede wszystkim dostawy w obrębie całej Polski. Przewozy lokalne (w regionach Polski) natomiast, stanowiły 14% w przypadku MŚP i 25% – w przypadku dużych przedsiębiorstw w geograficznej strukturze zakupu usług na rynku krajowym.

W 2009 roku średnie miesięczne wydatki około 30% MŚP na usługi branży KEP kształtowały się na poziomie od 500 do 5000 zł, kolejne 20 % firm wydało od 5001 do 15 000 zł, a 22% MŚP od 15 001 do 100 000 zł. Około 30% dużych przedsiębiorstw przeznaczyło na ten cel od 15 001 do 100 000 zł, kolejne 30% dużych firm zadeklarowało wydatki powyżej 100 000 zł.

Niemal 80% respondentów z MŚP i dużych przedsiębiorstw stwierdziło, że w minionych 5 latach ich wydatki na usługi świadczone przez operatorów ekspresowych wzrosły. Jednocześnie 80% MŚP i 65% dużych przedsiębiorstw zadeklarowało dalszy wzrost wydatków na te cele w ciągu najbliższych 5 lat. Respondenci badania dostrzegają ważną rolę branży KEP w prowadzeniu własnej działalności gospodarczej. Znaczenie tej branży, według respondentów, będzie rosło w najbliższej przyszłości.

Należy zaznaczyć, że respondenci badania częstokroć wskazywali więcej niż jednego dostawcę usług KEP, z którym współpracują. Nasilająca się konkurencja pomiędzy przewoźnikami jest dodatkowym czynnikiem stymulującym rozwój atrakcyjności oferty i podkreślającym wzrost roli branży KEP w funkcjonowaniu przedsiębiorstw w Polsce i za granicą.

Małe i średnie przedsiębiorstwa, dominujące pod względem liczebności w polskiej gospodarce, dostrzegły ogromny potencjał rozwoju działalności gospodarczej ze względu na współpracę z przewoźnikami ekspresowymi. Dzięki tej współpracy są w stanie wykorzystywać najnowocześniejsze rozwiązania logistyczne bez konieczności inwestycji w budowanie własnej infrastruktury. Wpływa to na ich działalność lokalną, międzynarodową, a nawet globalną.

Rozwiązania oferowane przez operatorów ekspresowych mogą przyczynić się do wspierania przedsiębiorstw nowo powstających, które cechują się podwyższonym ryzykiem biznesowym związanym z brakiem doświadczenia w prowadzeniu działalności gospodarczej.

Wyniki badania wykazały, że **branża przesyłek KEP kształtuje na wielu płaszczyznach sposób funkcjonowania podmiotów korzystających z jej usług**. W konsekwencji, zmiany w sposobie prowadzenia działalności usługobiorców KEP współdecydują o jakości działania ich klientów, tworząc swoisty łańcuch zależności. Tym samym **usługi świadczone przez operatorów ekspresowych pełnią istotną rolę w rozwoju gospodarczym zarówno w ujęciu mikro-, jak i makroekonomicznym**.

Rozdział IV

Miejsce i rola przewoźników ekspresowych w obsłudze wybranych branż

Wychodząc naprzeciw coraz bardziej wyrafinowanym i złożonym potrzebom klientów przewoźnicy ekspresowi dostosowują swoje oferty, starając się sprostać zmienności popytu zarówno pod względem stopnia jego nasilania, jak i specyfiki. Oferując zleceniodawcom wyszukaną i niestandardową wartość dodaną operatorzy udostępniają różnorodne usługi dedykowane. Część z nich dostosowana jest do właściwości obsługiwanej branży czy wymogów charakteryzujących dany produkt, część przygotowywana jest w sposób zindywidualizowany wobec potrzeb konkretnego zlecenia przez zespół przeszkolonych profesjonalistów. Podmioty branży KEP zatem aktywnie uczestniczą w rozwoju zarówno poszczególnych przedsiębiorstw, jak i całych branż czy sektorów. Tym samym swoim działaniem zwiększają oni konkurencyjność i obniżają koszty funkcjonowania, co pozytywnie wpływa na rozwój całej polskiej gospodarki.

Najważniejsze wnioski:

- Charakterystyka produktów, procesów produkcyjnych, systemów dystrybucji i oczekiwaniami klientów wpływają na wymagania stawiane operatorom ekspresowym przy projektowaniu i realizowaniu usług doręczania przesyłek dedykowanych do obsługi różnych branż.
- Największe wymagania stawia branża medyczna i farmaceutyczna ze względu na specyfikę oraz istotność produktu. Możliwość realizacji niestandardowych zleceń dotyczących wysokospecjalizowanych produktów o zastrzonych wymogach przewozu, jakimi są produkty i preparaty medyczne, to gwarancja bezpieczeństwa życia i zdrowia ludzkiego. W realizacji tej misji uczestniczą operatorzy ekspresowi.
- Przewoźnicy ekspresowi współpracują z producentami elektroniki zarówno po stronie zaopatrzenia, jak i dystrybucji. Dzięki swej elastyczności i globalnej obecności przewoźnicy ekspresowi są w stanie połączyć rozproszone po świecie ogniwa globalnych łańcuchów dostaw producentów elektroniki z ich dostawcami i klientami.
- W przemyśle motoryzacyjnym liczy się przede wszystkim terminowość dostaw części i komponentów do odbiorców, aby nie następowały kosztowne przestoje linii produkcyjnych funkcjonujących w systemie Just-in-Time czy problemy z naprawą pojazdów. Operatorzy ekspresowi wspierają obsługę tej wymagającej branży w przesyłkach krajowych i międzynarodowych.
- W branży finansowo-bankowej, gdzie przewoźnicy ekspresowi są w znaczącej większości operacji wykorzystywani w celu dwustronnej wymiany ważnych dokumentów między instytucją finansową a jej klientami, kluczowe jest bezwzględne przestrzeganie klauzuli poufności i bezpieczeństwa danych.
- W branży odzieżowej, charakteryzującej się dużą niepewnością popytu i bardzo krótkim cyklem życia produktów, ważna jest szybkość dostaw najnowszych kolekcji ubrań do sklepów i uzupełniania braków w asortymencie oraz sprawny proces realizacji zwrotów. Stawia to przed operatorami ekspresowymi duże wymagania odnośnie czasu i elastyczności dostaw.

- Branża produktów szybko rotujących (FMCG) wymaga rozwiązań nastawionych na usługi dodające wartość do produktów. Szybka reakcja na zmiany popytu, możliwa dzięki usługom firm branży KEP, zwiększa dostępność produktów na półkach sklepowych, która w branży FMCG decyduje w dużej mierze o wielkości sprzedaży.
- W handlu internetowym B2C największym wyzwaniem jest doręczanie wielu małych przesyłek do indywidualnych klientów, czyli obsługa „ostatniej mili”, jak również przyjazny dla indywidualnego nabywcy system obsługi zwrotów towarów. Operatorzy ekspresowi, w odpowiedzi na rosnące wymagania e-sklepów i konsumentów, wprowadzają szereg usług dodatkowych usprawniających wysyłkę produktów ze sklepów internetowych, jak również zwiększających elastyczność czasu i miejsca odbioru przesyłki.

1. Branża medyczna i farmaceutyczna

Obsługa branż medycznej i farmaceutycznej jest jednym z trudniejszych wyzwań stawianych operatorom ekspresowym ze względu na charakterystykę produktu, jego istotę i ścisłe regulacje związane z wymogami przechowywania oraz przemieszczania.

Wyniki prac badawczo-rozwojowych, leżące u podstaw funkcjonowania branż medycznej i farmaceutycznej, są prowadzone przez laboratoria naukowe rozlokowane w różnych częściach świata. Możliwość dostępu do materiałów badawczych podmiotów działających na tych rynkach ma kluczowe znaczenie dla postępu w rozwoju nauki w skali globalnej. Badania kliniczne nie byłyby możliwe, gdyby próbki nie były dostarczane na czas i w odpowiednich, ściśle kontrolowanych warunkach.

Przewoźnicy ekspresowi tworzą specjalne działy usług, koncentrujące swoje operacje na realizacji specyficznych potrzeb klientów z branż medycznej i farmaceutycznej, którymi są dedykowane sekcje medyczne (np. *DHL Medical Desk*, *TNT Healthcare Centres*) odpowiedzialne za sprawne funkcjonowanie tzw. zimnych łańcuchów dostaw (*Cold Supply Chain*, *TNT Cold Chain Transport*, *TNT Clinical Express* itp.).

Usługa *Cold Supply Chain* pozwala na ekspresowy przewóz leków i preparatów medycznych o specyficznych wymogach związanych nie tylko z czasem przewozu, lecz również wrażliwością na zmianę temperatury, wilgotności powietrza, a często także i wstrząsy. Są to takie produkty, jak próbki medyczne (np. krew, osocze), płyny ustrojowe, odczynniki chemiczne, organy do transplantacji, implanty i inne protezy, produkty farmaceutyczne – leki i parafarmaceutyki czy też aparatura medyczna. Podatność transportowa tego typu substancji i preparatów wymaga zagwarantowania bezpieczeństwa na każdym etapie przewozu.

Przewoźnicy ekspresowi gwarantują ciągły monitoring przesyłki na całej trasie jej transportu, jak również zapewnienie adekwatnych warunków podczas jego trwania, co odgrywa niezwykle ważną rolę w przypadku branż medycznej i farmaceutycznej. Wymagany jest także prawidłowy dobór opakowania gwarantujący utrzymanie stałej temperatury, zarówno ujemnej, jak i dodatniej, w dłuższym czasie, dzięki czemu przewożone produkty i substancje nie zmieniają swego składu chemicznego pod wpływem wahań temperatury w czasie transportu. Opakowania te są atestowane i spełniają wymogi Międzynarodowego Zrzeszenia Przewoźników Lotniczych IATA i konwencji ADR. Ze względu na rejestrację poziomu temperatury w czasie trwania przewozu, istnieje możliwość kontroli bezpieczeństwa produktu z wybraną częstotliwością na każdym etapie jego dystrybucji.

Częstokroć kurierzy dostarczają przesyłki bezpośrednio na sale operacyjne. Obsługa tak specyficznych branż wymaga dostosowania systemów informatycznych i struktury organizacyjnej usprawniającej przepływ informacji w celu maksymalnego skracania czasu dostaw.

Na wypadek nieprzewidzianych zdarzeń lub wypadków losowych, operatorzy ekspresowi zapewniają zindywidualizowane plany awaryjne. W przypadku branż medycznej i farmaceutycznej jest to bardzo ważny element, ponieważ zagrożenie bezpieczeństwa przesyłki wiąże się z nieodwracalnym zniszczeniem jej wartości. Przesyłki tego typu traktowane są przez przewoźników priorytetowo i każdorazowo indywidualnie przygotowywane.

Analiza przypadku: DHL Express (Poland) Sp. z o. o. i firma farmaceutyczna

Celem zlecenia firmy farmaceutycznej było zorganizowanie dedykowanego procesu logistycznego w transporcie specjalistycznych środków medycznych do szpitali w całej Polsce przez DHL Express. Produkty wymagały terminowości dostawy, ściśle określonych i monitorowanych warunków transportu, pełnego bezpieczeństwa i śledzenia losów przesyłki na każdym etapie procesu. Należało także przygotować plan postępowania w sytuacjach awaryjnych.

Zlecenie wymagało przygotowania zindywidualizowanego rozwiązania, którego wdrożenie poprzedzone zostało licznymi testami.

Zespół Rozwiązań Logistycznych DHL Express opracował procedury postępowania na każdym etapie procesu – ustalono specjalne zasady transportu, dobrano specjalistyczne opakowania oznakowane informacyjnymi i ostrzegawczymi etykietami, wybrano specjalne miejsca ułożenia w terminalach.

W projekcie określono dwuetapowy proces obsługi przesyłek wrażliwych:

Etap I polegał na dostarczeniu przesyłek z magazynu centralnego do odbiorcy we wskazanym miejscu na terenie całej Polski.

Etap II to odbiór opakowań specjalnych i umieszczonego wewnątrz rejestratora temperatury oraz dostarczenie ich do dwóch miejsc wskazanych przez zleceniodawcę.

Proces został oparty o dostawy terminowe typu *Just-in-Time* do określonej godziny 9:00 lub 12:00, całkowity czas realizacji procesu nie przekroczył 48 godzin.

Branża farmaceutyczna i medyczna charakteryzują się także wysokimi wymogami regulującymi dostęp do dokumentacji na każdym etapie badań – patentowania, produkcji i dystrybucji produktów gotowych. Usługi oferowane przez przewoźników ekspresowych odgrywają tu ważną rolę ze względu na kluczowe znaczenie czynnika czasu.

Firmy farmaceutyczne i medyczne współpracują także z operatorami ekspresowymi w obrębie obsługi sieci przedstawicieli handlowych. Są oni przede wszystkim odpowiedzialni za współpracę z różnymi grupami klientów firmy w danym regionie kraju. Rolą przewoźników jest dostarczanie próbek produktów, materiałów informacyjnych i reklamowych do przedstawicieli firm lub dostawy materiałów konferencyjnych albo elementów budowy stoisk na targach branżowych.

Możliwość realizacji niestandardowych zleceń dotyczących wysokospecjalizowanych produktów o ostrych wymogach regulujących sposób ich przechowywania i transportowania przez jednego operatora ekspresowego jest usługą zapewniającą nie tylko bezpieczeństwo i jakość dostarczonego preparatu oraz wysoką satysfakcję zleceniodawcy, lecz przede wszystkim gwarancję bezpieczeństwa najwyższych wartości – życia i zdrowia ludzkiego.

2. Branża elektroniczna i telekomunikacja

Przemysł elektroniczny zaliczany jest do kluczowych dziedzin gospodarki światowej. To stymulator postępu technicznego, technologicznego i organizacyjnego, a w szerszym wymiarze czynnik decydujący o rozwoju cywilizacyjnym kraju.

W 2009 roku w Polsce w branży elektronicznej funkcjonowało ponad 7,4 tys. firm zatrudniających powyżej 20 osób. Wartość produkcji sprzętu elektronicznego wyniosła 8,6 mld USD. Wartość polskiego rynku elektroniki użytkowej była oceniana na około 6,3 mld USD. Według prognoz ekspertów Business Monitor International wartość tego rynku będzie sukcesywnie rosła i w 2013 roku osiągnie wartość około 7,6 mld USD. Uwarunkowane to będzie głównie wzrastającą popularnością produktów cyfrowych i spadającymi cenami oraz wzrastającymi dochodami społeczeństwa.

W skład elektroniki użytkowej wchodzi: komputery, telefony oraz sprzęt audio-wideo. Produkty te charakteryzuje wysoka wartość oraz niska podatność transportowa. Wymagają one dużej troski i bezpieczeństwa transportu, dlatego szczególnie kwalifikują się do przewozu przez operatorów ekspresowych. Jednocześnie ich specyfika stawia operatorom wysokie wymagania w zakresie terminowości i niezawodności dostaw. W tej branży monitorowanie przesyłki to konieczność.

Przewoźnicy ekspresowi współpracują z producentami elektroniki zarówno po stronie zaopatrzenia, jak i dystrybucji. W ramach zaopatrzenia organizują dostawy komponentów do produkcji często wprost na linię produkcyjną, zarządzają magazynami producenta i poziomem zapasu w tym magazynie, kompletują zamówienia, dystrybuują zarówno produkty gotowe do pośredników sprzedaży i klientów, jak też części zamien-

ne do serwisów naprawczych. Dzięki swej elastyczności i globalnej obecności przewoźnicy ekspresowi są w stanie połączyć rozproszone po świecie ogniwa globalnych łańcuchów dostaw producentów elektroniki z ich dostawcami i klientami.

Bardzo istotnym trendem, który wymusza na producentach elektroniki korzystanie z szybkich i niezawodnych dostaw oferowanych przez przewoźników ekspresowych, jest masowa indywidualizacja. Najlepszym przykładem produktów masowo dostosowywanych do potrzeb indywidualnego klienta są komputery osobiste. Dziś ostateczna konfiguracja komputera jest często odkładana do momentu złożenia zamówienia przez klienta. Po jego wpłynięciu podzespoły konieczne do produkcji zamówionego egzemplarza są wycofywane z magazynu i dostarczane wprost na linię produkcyjną, gdzie są instalowane. Następnie gotowy produkt szyty na miarę potrzeb konkretnego klienta jest do niego wysyłany. Oczywiście, aby klient był usatysfakcjonowany, wysyłka musi nastąpić niedługo po złożeniu zamówienia i dotrzeć do niego w nienaruszonym stanie, bez opóźnień i z pokwitowaniem potwierdzającym dostawę oraz płatność. Nie ulega wątpliwości, że usługi przewoźników ekspresowych odgrywają w tym łańcuchu dostaw główną rolę i stanowią jego integralną część. Pozwalają one również producentom drogiego i bardzo szybko tracącego na wartości sprzętu zminimalizować poziom utrzymywanych zapasów, a tym samym znacznie zredukować koszty prowadzonej przez nich działalności.

W portfolio usług specjalnych skierowanych do branży elektronicznej znajdują się również usługi zwrotu produktu w celu naprawy gwarancyjnej oraz, zyskujące na popularności w czasach troski o środowisko naturalne, usługi zwrotu części do recyklingu.

Analiza przypadku: DPD Polska Sp. z o.o. i Netia S.A.

W czerwcu 2008 roku DPD Polska Sp. z o.o. podpisała kontrakt na świadczenie usług kurierskich z firmą Netia S.A. – niezależnym operatorem oferującym usługi telekomunikacyjne, w tym usługi transmisji danych i szerokopasmowego dostępu do Internetu. Głównym zadaniem DPD w ramach tego kontraktu jest odbiór przesyłek od Netii o ściśle określonych godzinach, a następnie szybkie i niezawodne doręczenie ich klientom. Trudność tego zadania wynika z dużej liczby klientów (ok. 270 tys.) rozproszonych na terenie największych miast całej Polski oraz bardzo wysokich wymagań co do jakości i skuteczności doręczeń.

Chcąc elastycznie odpowiedzieć na wymagania jakościowe Netii, DPD ustaliła konkretne przedziały czasowe doręczania przesyłek (12:00–15:00, 15:00–18:00, 18:00–21:00 dla danego kodu pocztowego). Jednocześnie klienci firmy Netia w każdej chwili mają możliwość sprawdzenia m.in. dostępności kurierów DPD w poszczególnych lokalizacjach i strefach czasowych w całej Polsce. Oznacza to, że końcowy odbiorca może sam określić dogodny dla siebie czas i adres doręczenia: w miejscu zamieszkania, pracy, na wakacjach czy w oddziale DPD. Odbiorca sam decyduje o chęci skorzystania z usług i opcji dodatkowych, definiując w ten sposób ostateczną cenę doręczenia.

W ramach usług dodatkowych DPD zaoferowała Netii: dokumenty zwrotne, doręczenia do rąk własnych, weryfikację danych odbiorcy, powiadomienie SMS-em lub e-mailem, a także usługę przesyłki zwrotnej, gwarantującą zwrot podpisanej umowy na usługi telekomunikacyjne od klienta już następnego dnia roboczego. Jednocześnie kurierzy DPD mają obowiązek dokładnego sprawdzenia nie tylko tożsamości odbiorcy, ale i dokumentów warunkujących możliwość zawarcia umowy z Netią (np. opłacony rachunek telefoniczny, nie starszy niż 3 miesiące).

3. Branża motoryzacyjna

Przemysł motoryzacyjny stawia operatorom ekspresowym duże wymagania dotyczące terminowości i elastyczności dostaw. Wynika to ze specyfiki towarów i systemów produkcyjnych w tej branży, jak również wysokich kosztów zapasów i magazynowania.

Usługi przewoźników ekspresowych obejmują zarówno dostawy części i komponentów wprost na linie produkcyjne zakładów montażowych funkcjonujących w systemie *Just-in-Time* oraz *Just-in-Sequence*, jak i dostawy części zamiennych do sklepów, dealerów i warsztatów napraw samochodów. W branży tej bardzo ważna jest terminowość doręczenia części do odbiorców, aby nie następowały kosztowne przestoje linii produkcyjnych czy problemy z naprawą pojazdów. W przypadku samochodów dostawczych decyduje to nie tylko o ich dostępności, lecz także o kosztach z tytułu nieużytkowania pojazdu. Stąd pojawia się zapotrzebowanie na realizację przesyłek również w weekendy.

Korzystanie z szybkich i niezawodnych usług transportowych oferowanych przez przewoźników ekspresowych staje się koniecznością także ze względu na tendencje wśród producentów i dystrybutorów do centralizacji systemów dystrybucji. Spowodowane jest to wysokimi kosztami utrzymywania zapasów dla szerokiego asortymentu produktów. Równie ważna jest obsługa zwrotów, w tym wymiana uszkodzonych i wadliwych towarów czy odbiór z różnych lokalizacji i dostarczanie produktów do serwisu w celu naprawy.

Rozwój branży motoryzacyjnej w Polsce, zarówno pod względem produkcji samochodów, jak też części zamiennych i podzespołów, zwiększa zapotrzebowanie na produkty operatorów ekspresowych dedykowane do obsługi tej wymagającej branży w przesyłkach krajowych i międzynarodowych. Polska, według Międzynarodowego Stowarzyszenia Producentów Samochodów (OICA), zajmuje 15. miejsce na świecie w produkcji samochodów osobowych i użytkowych. W ciągu ostatnich lat rosła w kraju także liczba zakładów produkujących części samochodowe i podzespoły, zarówno na pierwszy montaż, jak i oryginalne części zamienne oraz tanie zamienniki. Trzy główne skupiska przedsiębiorstw branży motoryzacyjnej zlokalizowane są na Górnym i Dolnym Śląsku oraz w Wielkopolsce, gdzie powstał pierwszy w Polsce klaster motoryzacyjny. Większość części i komponentów produkowanych w polskich zakładach trafia na eksport. Segment ten reprezentuje blisko 30% całości polskiego eksportu branży motoryzacyjnej. Spośród wszystkich eksportowanych produktów tej branży aż 90,13% wywożonych jest do krajów UE⁹.

Analiza przypadku: TNT Express Worldwide (Poland) Sp. z o. o. i firma motoryzacyjna

Przemysł motoryzacyjny jest jedną z branż, w obsłudze której wyspecjalizowała się firma TNT Express Worldwide. W 2006 roku TNT Express zrealizował 59 lotów czarterowych w ciągu miesiąca dla jednej z firm motoryzacyjnych zlokalizowanych na południu Polski. Największe wyzwanie stanowiło zorganizowanie precyzyjnych dostaw w systemie *Just-in-Time* wprost na linie produkcyjne do zakładów kontrahenta zlokalizowanych w Szwecji, Francji, Belgii i Holandii. Usługi TNT obejmowały: odbiór komponentów z zakładu w Polsce, kompleksową obsługę na lotnisku w Katowicach, uzyskanie niezbędnych pozwoleń, przygotowanie dokumentacji, organizację przelotu i dostawy do zakładów klienta. Terminowość realizacji przesyłek była warunkiem koniecznym dla zachowania ciągłości produkcji odbiorcy, jak również stanowiła ważne kryterium oceny jakości usług polskiego producenta.

4. Finanse i bankowość

Sektor bankowy jest najbardziej rozwiniętym segmentem rynku finansowego w Polsce i ma decydujący wpływ na jego stabilność. W ciągu ostatniego piętnastolecia polski sektor bankowy uległ znaczącym przeobrażeniom. Część tych zmian nie byłaby możliwa bez aktywnego udziału przewoźników ekspresowych.

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

Warto 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. W czasach, gdy coraz więcej klientów chce dopełnić wszystkich formalności bez konieczności osobistego pojawienia się w placówkach firmy, instytucje finansowe musiały znaleźć rozwiązanie, które w sposób efektywny pozwoliłoby im fizycznie dotrzeć do swoich klientów. Z pomocą przyszli przewoźnicy ekspresowi.

Znacząca większość operacji przewoźników ekspresowych 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, określonych w Ustawie o ochronie danych osobowych, Prawie bankowym oraz ujętych w zaleceniach Komisji Nadzoru Finansowego. Dlatego operatorzy ekspresowi, którzy zdecydowali się na świadczenie tego typu usług klientom zmuszeni zostali do opracowania, testowania, a potem certyfikacji szczegółowych procedur obsługi klienta. Doświadczenie pokazuje, że kluczowym czynnikiem sukcesu w procesie dostarczenia wysokiej jakości usług dla niezwykle wymagającego zleceniodawcy,

[9] Eurostat.

jakim jest branża finansowa, są pracownicy i poszczególni podwykonawcy operatora ekspresowego. W tym celu przechodzą oni liczne szkolenia.

Innym obszarem działań przewoźników ekspresowych w branży finansowej jest obsługa kampanii marketingu bezpośredniego.

Analiza przypadku: Siódemka S.A. i przesyłka proceduralna VIP

Wiosną 2009 roku firma kurierska Siódemka S.A. wprowadziła do swojej oferty nową usługę – przesyłkę proceduralną VIP, stworzoną z myślą o branżach, które wysyłają do swoich klientów bardzo ważne dokumenty. Uwzględnia ona wszystkie wymagania poufności i bezpieczeństwa danych odbiorców, określone regulacjami Prawa bankowego, Ustawy o ochronie danych osobowych oraz ujęte w zaleceniach Komisji Nadzoru Finansowego. Jej innowacyjność polega na obsłudze przesyłek według dedykowanych procedur wdrożonych dla każdego produktu i każdego klienta. Dzięki temu nadawca przesyłki ma pewność, iż najbardziej poufne dokumenty dotrą wyłącznie do rąk adresata.

Współpraca Siódemki z klientem w ramach przesyłki proceduralnej VIP wymaga od operatora ekspresowego szczegółowych przygotowań w zakresie informatycznym, operacyjnym i produktowym. Zaczyna się ona od opracowania z klientem dokładnych zasad obsługi produktu, poprzez określenie procedur współpracy i opisanie karty informacyjnej przesyłki proceduralnej. Następnie są tworzone i testowane spersonalizowane aplikacje. W tym samym czasie odbywają się specjalistyczne szkolenia zarówno pracowników, jak i kurierów.

Kolejnym krokiem jest odbiór przesyłek od nadawców zlecenia. Następnie dedykowany kurier umawia się z odbiorcą przesyłki na spotkanie. W momencie spotkania kurier Siódemki dokonuje sprawdzenia danych osobowych odbiorcy na podstawie wskazanego przez nadawcę dokumentu tożsamości. Ich zgodność zostaje potwierdzona pisemnie zarówno przez kuriera Siódemki, jak i odbiorcę przesyłki, po czym następuje wydanie przesyłki.

Końcowym etapem realizacji przesyłki proceduralnej VIP jest przekazanie podpisanych przez odbiorcę dokumentów do właściwego oddziału Siódemki, gdzie dokumenty są weryfikowane po raz pierwszy. Kolejna weryfikacja ma miejsce w magazynie centralnym Siódemki, skąd podpisane i sprawdzone dokumenty są zwracane firmie, która zleciła wykonanie usługi.

Jakość procesów operacyjnych w ramach przesyłki proceduralnej VIP została potwierdzona certyfikatami ISO 9001:2008, 27001:2005, 14001:2004 oraz PN-N 18001:2004.

Z usługi korzystają obecnie głównie podmioty z sektora finansowego i bankowego, jednakże przesyłka proceduralna jest dobrym rozwiązaniem również dla firm o innym profilu działalności, dla których ochrona danych klientów oraz odpowiednia obsługa dokumentów jest szczególnie istotna.

5. Branża odzieżowa

Branża odzieżowa charakteryzuje się dużą niepewnością popytu i bardzo krótkim cyklem życia produktów kończącym się wraz z sezonem letnim lub zimowym. W ostatnich latach coraz więcej firm odzieżowych, zwłaszcza sieciowych, wprowadza, oprócz podstawowych kolekcji sezonowych, od kilku do kilkunastu kolekcji dodatkowych w odpowiedzi na dużą konkurencję w branży i zmiany potrzeb konsumentów. Stawia to duże wymagania wobec przewoźników ekspresowych, dotyczące elastyczności i terminowości dostaw najnowszych kolekcji ubrań do placówek handlowych. Największe wyzwania wiążą się z doręczaniem paczek do punktów sprzedaży detalicznej w centrach handlowych i do sklepów sieciowych zlokalizowanych nie tylko na obszarze całego kraju czy kontynentu, lecz w przypadku niektórych firm odzieżowych nawet w różnych częściach świata. Operatorzy ekspresowi oprócz dystrybucji produktów gotowych obsługują także dostawy surowców i materiałów tekstylnych oraz próbek czy kolekcji na pokazy mody.

Wysokie koszty magazynowania szerokiego asortymentu produktów i duże różnice w popycie między poszczególnymi rynkami lokalnymi, krajowymi czy regionalnymi, skłaniają producentów i dystrybutorów odzieży do centralizacji systemów dystrybucji. Krótki czas realizacji zamówienia i wysoką dostępność modnej odzieży firmy te zapewniają swoim klientom, korzystając z usług przewoźników ekspresowych. Również polityka sklepów, które z reguły utrzymują niewielkie zapasy produktów ze względu na dużą niepewność popytu, ograniczanie kapitału zamrożonego w zapasach oraz dysponowanie małą powierzchnią magazynową, zwiększa zapotrzebowanie na częste, ale mniejsze dostawy.

Krótki czas realizacji przesyłek do punktów sprzedaży detalicznej jest istotny zwłaszcza w przypadkach wprowadzania nowych kolekcji, uzupełniania braków w asortymencie przed weekendem, promocji czy systemów uzupełniania produktów na półkach sklepowych na zasadach *pull*. System dostaw ciągnionych wymaga dostosowania systemów informatycznych i połączeń sieciowych między punktem handlowym, dostawcą odzieży i firmą obsługującą transport produktów, aby informacja o sprzedaży artykułów w sklepie automatycznie uruchamiała proces realizacji przesyłki u dostawcy i operatora logistycznego. Kolejne duże wyzwanie stanowi logistyka zwrotów ze sklepów, w tym obsługa reklamacji i wymiana wadliwych towarów, oraz przesunięcia między placówkami handlowymi na skutek różnic w popycie.

Analiza przypadku: GLS Poland Sp. z o.o. i ORSAY

GLS Poland na rynku europejskim, w tym także polskim, wyspecjalizował się w obsłudze branży odzieżowej. W Polsce firma realizuje przesyłki m.in. dla sieci sklepów odzieżowych ORSAY. Usługi operatora obejmują dostawy z centralnego magazynu ORSAY we Wrocławiu do sieci sklepów w Polsce i do wszystkich wschodnioeuropejskich oddziałów (w Rumunii, Czechach, na Słowacji i Węgrzech), jak również obsługę zwrotów towarów.

GLS Poland oferuje elastyczne usługi dodatkowe, np. przy obsłudze zwrotów ORSAY korzysta z produktu *Pick&Return Service*, polegającego na odbiorze towarów z miejsca doręczenia i dostarczeniu ich z powrotem do zleceniodawcy. Ułatwia to wymianę towarów w sklepach. Usługi GLS umożliwiają elastyczną reakcję ORSAY na braki produktów w punktach sprzedaży. Pilne zlecenia uzupełnienia asortymentu sklepów realizowane są w ciągu 24 godzin na terenie Polski i 48 godzin przy dostawach do krajów sąsiadujących. Terminowa dostawa towarów i realizacja zwrotów jest bardzo ważna w trakcie kampanii promocyjnych, podczas których produkty muszą być dostarczone w tym samym czasie do wszystkich placówek handlowych ORSAY, ale także ze względu na niewielką powierzchnię magazynową w sklepach ORSAY. Przepływ informacji między firmami wspomaga system *I-Box*.

6. FMCG

Branża produktów szybko rotujących (FMCG) wymaga rozwiązań nastawionych na usługi dodające wartość do produktów, najczęściej z wykorzystaniem centrów dystrybucji wspomagających efektywność i elastyczność procesów. Stosowane są różne rozwiązania, m.in. *cross-docking*, *poolowe* czy łączenie w dużą przesyłkę kilku mniejszych z różnych lokalizacji.

Operatorzy ekspresowi oferują przedsiębiorstwom z branży FMCG usługi wspierające dostawy produktów do sieci sklepów, stacji benzynowych, obsługę popytu sezonowego, wprowadzanie nowych produktów na rynek, dostarczanie ekspozycji promocyjnych do sklepów, a także transport produktów świeżych na cały świat. Wspomaga to rozwój małych i średnich firm, które mają dostęp do nowych kanałów zbytu bez konieczności fizycznej obecności i inwestowania w sieć dystrybucji. Usługi branży KEP pozwalają przedsiębiorstwom obniżyć koszty funkcjonowania i szybko reagować na zmiany popytu, co jest szczególnie ważne dla podmiotów z branży FMCG, ponieważ w ich przypadku o wielkości sprzedaży decyduje przede wszystkim dostępność produktów na półce sklepowej i odpowiednia ekspozycja.

Jednym z sektorów obsługiwanych przez operatorów ekspresowych jest sektor napojów bezalkoholowych, piwa, wina i alkoholi. Firmy branży KEP świadczą usługi doręczenia produktów do sieci sklepów oraz klientów HoReCa (głównie sieci hoteli, restauracji i kawiarni), próbek produktów na wystawy i targi, a także materiałów potrzebnych w procesach produkcyjnych, pakowania i dystrybucji, np. banderole, bez których produkty alkoholowe nie mogą być importowane do Polski. Przy przesyłkach międzynarodowych przewoźnicy ekspresowi wspomagają także klientów w odprawie celnej, przygotowaniu dokumentów eksportowych lub importowych czy certyfikatów.

Analiza przypadku: Operatorzy ekspresowi i producenci wina

Do transportu wina na terenie Europy wykorzystywane są głównie usługi transportu samochodowego. Przewoźnicy ekspresowi doręczają wina do placówek handlowych, sieci hoteli i restauracji, jak również do indywidualnych klientów.

Transport lotniczy, ze względu na wysoką cenę w stosunku do wartości wina, jest stosowany znacznie rzadziej. Wyjątkiem są obsługiwane przez operatorów ekspresowych dostawy próbek win do potencjalnych odbiorców lub z przeznaczeniem na targi, wystawy i konkursy albo w przypadku nagłych zamówień czy wzrostu popytu na wina (dotyczy głównie win o wysokiej wartości).

7. Handel elektroniczny B2C

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 roku do ok. 59% w 2009 roku i 63% w 2010 roku)¹⁰. Szacuje się, że wartość polskiego rynku e-commerce w 2009 roku wyniosła 13,43 mld złotych i wzrosła o 22% w stosunku do roku poprzedniego. Okres kryzysu gospodarczego sprzyjał rozwojowi handlu internetowego ze względu na poszukiwanie oszczędności przez indywidualnych klientów. W 2010 roku zakupy w sieci szacowane są na 15,5 mld zł.

Tendencja wzrostowa powinna utrzymać się w najbliższych latach ze względu na ciągle mniejszy odsetek kupujących w Internecie w porównaniu z krajami wysokorozwiniętymi. Według danych Eurostatu w 2010 roku 29% polskich konsumentów (w wieku 16–74 lat) zamówiło towary i usługi przez Internet (12% w 2006 roku). Dla porównania, w krajach wysokorozwiniętych UE kupujący przez Internet stanowili 56–71%¹¹.

Rosnący rynek e-commerce zwiększa popyt na usługi operatorów ekspresowych w zakresie obsługi „ostatniej mili” i stymuluje rozwój krajowych usług ekspresowych. Tendencja ta wpływa na zmianę struktury przychodów branży KEP w sektorach B2B i B2C. Szacuje się, że udział sektora B2C w 2009 roku wynosił od 5 do ok. 25% w całości przewiezionych przesyłek dla różnych firm branży KEP w porównaniu z 5–12% w 2005 roku. Zdaniem ekspertów branży KEP główną przyczyną tej zmiany leży w rosnącym wolumenie dostaw ze sklepów internetowych do indywidualnych klientów (B2C).

W odpowiedzi na zmiany popytu i rosnące zapotrzebowanie na obsługę handlu internetowego firmy branży KEP wprowadzają nowe produkty. Większość operatorów ekspresowych oferuje klientom dodatkowe usługi polegające na doręczeniu przesyłki za pobraniem (COD – *Cash on Delivery*) i zwrot należności na konto sprzedawcy w ciągu kilku dni, zwrot dokumentów załączonych do przesyłki, pisemne potwierdzenie doręczenia, weryfikację odbiorcy czy powiadomienie SMS-em lub e-mailem o dostawie. Niektórzy operatorzy ekspresowi udostępniają sklepom internetowym oprogramowanie łączące bezpośrednio ich system z systemem sklepu internetowego, co usprawnia proces przygotowania listów przewozowych i nadawania większej liczby przesyłek.

Największe wyzwanie w obsłudze handlu internetowego B2C stanowi doręczanie wielu małych paczek do indywidualnych nabywców podczas ich obecności w domu, czyli często poza standardowymi godzinami pracy kurierów. Zwiększają się także wymagania e-sklepów i indywidualnych klientów odnośnie jakości usług, jak i wygody odbioru przesyłki. Dlatego wiele z dedykowanych rozwiązań wprowadzanych przez operatorów ekspresowych koncentruje się na zwiększaniu elastyczności wyboru miejsca dostawy oraz czasu odbioru przesyłki.

Niektóre usługi eliminują potrzebę ponownej wizyty kuriera w sytuacji nieobecności klienta przy pierwszej próbie doręczenia paczki i ograniczają koszty dostawy lub w ogóle wykluczają dostawę pod drzwi klienta. Wśród usług bez wcześniejszego doręczania do indywidualnego klienta można wyodrębnić: odbiór przesyłek w specjalnie wyznaczonych punktach handlowych (np. Parcel Shops – GLS Poland, DHL SERVICE POINT – DHL Express, saloniki prasowe i kioski Kolpoltera – K-EX), w oddziałach firm kurierskich (np. X-press Couriers) czy specjalnie przygotowanych urządzeniach (na rynku polskim paczkomaty oferowane przez prywatnego operatora pocztowego). Inne umożliwiają zmianę adresu doręczenia w trakcie realizacji procesu dostawy (np. w DPD na 24 godziny przed terminem doręczenia). Prawdziwym sprawdzianem dla działania firm branży KEP jest szczyt przedświąteczny, kiedy to znacząco rośnie liczba paczek dostarczanych do odbiorców indywidualnych.

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

[11] Eurostat, <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do>

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. 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. Przyjazne opcje zwrotu towarów stanowią kluczowy czynnik redukujący bariery przy zakupach w sieci i wiążący klientów z e-sklepem.

Rozwój dedykowanych rozwiązań do obsługi indywidualnych klientów wspiera rozwijanie działalności małych i mikroprzedsiębiorstw w handlu internetowym, które w 2009 roku stanowiły 83,3% ogółu sklepów internetowych w Polsce. Sklepy te najczęściej oferują swoim klientom dostawę za pośrednictwem firm branży KEP lub Poczty Polskiej, umożliwiają klientom własny odbiór w placówkach handlowych, a kilkanaście procent e-sklepów dysponuje własnym transportem. Rozszerzanie pakietu usług przez branżę KEP stanowi także szansę rozwoju dla małych punktów handlowych, które w kooperacji z operatorami ekspresowymi mogą oferować możliwość odbioru czy zwrotu paczki.

Analiza przypadku: UPS Polska Sp. z o.o. i Action S.A.

Firma UPS Polska wyspecjalizowała się na polskim rynku w obsłudze handlu internetowego. UPS zajmuje się doręczaniem sprzętu IT dla sklepu internetowego Action. Firma ta obsługuje średnio miesięcznie 10,5 tys. klientów indywidualnych i firm. Oznacza to konieczność przygotowania i doręczenia tysięcy paczek. Aby usprawnić proces przygotowania przesyłek i wszystkich dokumentów, UPS w pierwszej fazie udostępnił firmie Action program UPS WorldShip. Integracja z bazą danych klienta ułatwiała przygotowanie wysyłki i drukowanie dowodów nadania oraz umożliwiała korzystanie z książek adresowych. Kolejnym krokiem było wdrożenie aplikacji UPS – PLD 2000. Dzięki automatycznej transmisji danych zamówienie wchodzące do systemu Action jest dostosowywane do programu wysyłkowego PLD 2000, który wspiera przygotowywanie i drukowanie etykiet adresowych, wysyłkę towarów, a także umożliwia wysyłanie zbiorczej informacji o zrealizowanych przesyłkach.

Nie mniej istotne dla Action są usługi posprzedażowe UPS Returns wspierające logistykę zwrótną. Obejmują one obsługę zwrotów od klientów towarów kupionych w Internecie, produktów wysyłanych do napraw gwarancyjnych, a także części do recyklingu. Usługa UPS Returns zapewnia pakowanie i etykietowanie oraz możliwość śledzenia przesyłek. Dzięki aplikacji XML Online Shipping klient, który chce oddać towar, po zalogowaniu się do systemu uzupełnia tylko dane o liczbie paczek i wadze przesyłki oraz zatwierdza zlecenie. Następnego dnia w godzinach porannych kurier odbiera przesyłkę. Przyjazny dla klienta system obsługi zwrotów w firmie Action jest kluczowy dla budowania relacji z klientami.

Rozdział V

Uwarunkowania rozwoju branży KEP w Polsce

1. Wpływ megatrendów na rozwój branży KEP

Megatrendy odgrywają i będą odgrywały zasadniczą rolę w kształtowaniu bliższego i dalszego otoczenia firm branży KEP. W rezultacie mogą one zdeterminować nowe wyzwania dla tych podmiotów, w obliczu których będą one musiały podejść w zupełnie odmienny sposób do swych strategii i praktyk biznesowych. Skuteczność i efektywność zastosowanych przez nie strategii i praktyk zadecyduje o ich przyszłej konkurencyjności. Natomiast brak strategii i rozwiązań biznesowych wychodzących naprzeciw nowym uwarunkowaniom będzie istotną barierą dla rozwoju działalności gospodarczej. Przedmiotem zainteresowania branży powinno być w szczególności zbadanie możliwości i konsekwencji nałożenia się potencjalnych efektów kryzysowych megatrendów. W czasach rozkwitu globalizacji można przyjąć założenie, iż realna jest swoista kumulacja negatywnych efektów wzajemnie powiązanych i wzajemnie się wzmacniających kryzysów.

Najważniejsze wnioski:

- **Megatrendy odgrywają i będą odgrywały zasadniczą rolę w kształtowaniu bliższego i dalszego otoczenia firm branży KEP, determinując zupełnie nowe uwarunkowania dla konkurencyjności polskich operatorów rynku KEP zarówno na rynku lokalnym, jak i w globalnej przestrzeni rynkowej.**
- **Największy wpływ na rozwój branży przesyłek ekspresowych w najbliższym dziesięcioleciu będą miały następujące megatrendy: potencjalne kryzysy ekonomiczne XXI wieku, wystąpienie efektów Pick Oil, dynamiczne tempo zmian technologicznych i konwergencja technologii, zmiany demograficzne oraz wyzwania zrównoważonego rozwoju i społecznej odpowiedzialności biznesu.**
- **Istnieje pilna potrzeba nowatorskiej diagnozy zagrożeń kryzysowych (w tym m.in. potencjalnej kumulacji negatywnych efektów wzajemnie powiązanych i wzmacniających się kryzysów) o charakterze globalnym, w miarę możliwości w ujęciu scenariuszowym, naprzeciw którym muszą wyjść polskie firmy i polscy menedżerowie branży KEP.**
- **W obliczu potencjalnych megatrendów i zagrożeń kryzysowych konieczne wydaje się zwrócenie uwagi polskich firm branży KEP na pilną potrzebę rozwoju innowacyjnych strategii, metod i technik zarządzania, jak również rozwoju wiedzy i umiejętności menedżerów branży niezbędnych do sprostania turbulentnym i trudnym do przewidzenia wyzwaniom biznesowym w globalnym otoczeniu XXI wieku.**

Zdaniem ekspertów – menedżerów branży KEP, z którymi przeprowadzono wywiady (choć nie wszyscy włączeni do badań podjęli ten wątek dyskusji) – największy wpływ na rozwój branży przesyłek ekspresowych w najbliższym dziesięcioleciu będą miały następujące megatrendy (kolejność ich przedstawienia odzwierciedla stopień postrzegania prawdopodobieństwa i konsekwencji ich wystąpienia):

- **Potencjalne kryzysy ekonomiczne XXI wieku.** Ekspertki obawiają się w szczególności zahamowania wzrostu gospodarczego, załamania się systemu globalnego, załamania roli i kursów głównych walut (w tym USD i EUR) oraz niestabilności cen surowców i żywności. Ich zdaniem miałyby to negatywny wpływ na dalszy rozwój branży, której sprzyja dobra koniunktura gospodarcza.

- **Wystąpienie efektów Pick Oil** (punkt maksymalnej produkcji ropy naftowej i będące jej konsekwencją gwałtowne podwyżki cen ropy naftowej). Umieszczenie w czasie tego punktu oscyluje z reguły między 2015 a 2030 rokiem. Branża KEP oferuje swe usługi na bazie dwóch gałęzi transportu – drogowego i lotniczego, które są uzależnione od paliw ropopochodnych i zostaną najbardziej dotknięte tymi efektami. Menedżerowie branży KEP życzyliby sobie wolnego tempa spadku produkcji ropy naftowej, która umożliwiłaby powolną adaptację do alternatywnych technologii. Muszą być jednak świadomi także innego – „czarnego scenariusza” rozwoju tego trendu. Zakłada on szybki spadek produkcji przy wolnej adaptacji do alternatywnych technologii, co może doprowadzić nawet już w obecnej dekadzie do swobodnego krachu dotychczasowego modelu dostaw ekspresowych transportem samochodowym i lotniczym ze względu na gwałtownie rosnące ceny ropy naftowej. Branża musi zatem podjąć działania na rzecz intensyfikacji prac nad nowymi technologiami, które mogłyby złagodzić podażowy charakter tego zjawiska, z drugiej, bardziej „inteligentnego” zarządzania energią, które złagodziłoby zapotrzebowanie na nią po stronie popytowej.
- **Dynamiczne tempo zmian technologicznych i konwergencja technologii.** Ekspertsi podkreślali szczególną rolę rozwoju technologicznych możliwości w zakresie technologii informatyczno-komunikacyjnych (*Information and Communications Technology, ICT*). Firmy branży KEP będą musiały uporać się z coraz większą liczbą informacji płynących z dynamicznie zmieniającego się rynku i jego otoczenia, będą musiały umieć szybko ją przetwarzać na decyzje biznesowe (*event-driven management*). Poza dalszym dynamicznym rozwojem zaawansowanych systemów informatycznych, łączności bezprzewodowej i Internetu, eksperci wskazali szereg innowacji technologicznych, które powinny być szerzej zastosowane w branży KEP w najbliższej dekadzie, w tym m.in. RFID, sieci sensorowe, elektronikę molekularną, biotechnologie i nanotechnologie, systemy inteligentne, robotykę czy interfejsy człowiek – komputer). Podkreślili także rolę konwergencji technologii, która jest następstwem procesów komputeryzacji i cyfryzacji, w wyniku których następuje zanikanie różnic między usługami telekomunikacji, transmisji danych i przekazów medialnych.
- **Zmiany demograficzne.** Podkreślone zostały obawy wystąpienia takich trendów, jak np. zmiana w układach siły nabywczej (duży wzrost siły nabywczej w Azji kosztem jej spadku w Europie i USA), niekorzystne zmiany struktury wiekowej ludności, wzrost liczby wielkich miast – *megacities* oraz kongestii w miastach). Szczególnie istotne z punktu widzenia operatorów rynku KEP stanie się zjawisko nasilających się w świecie kongestii (głównie w odniesieniu do transportu drogowego), jak również problemów logistyki miejskiej (*last-mile delivery*) w ciągle rosnących metropoliach.
- **Wyzwania zrównoważonego rozwoju i społecznej odpowiedzialności biznesu.** Branża musi brać pod uwagę w swych strategicznych planach powiązanie trzech wymiarów: ekonomicznego (orientacja na jakość, efektywność czy elastyczność), społecznego (orientacja na poprawę zdrowia i bezpieczeństwa, ograniczanie hałasu, poprawę warunków pracy, przestrzeganie praw człowieka, działania na rzecz społeczności lokalnych czy etykę w biznesie) oraz ekologicznego (orientacja na redukcję emisji, szczególnie gazów cieplarnianych, mniejsze zużycie surowców naturalnych, energii, wody i terenów oraz ograniczenie ścieków i odpadów). Część ekspertów jednoznacznie skonstratowała, że orientacja na zrównoważony rozwój nie tylko wyjdzie naprzeciw daleko idącym skutkom społecznej i ekologicznej degradacji, lecz także pomoże firmom branży KEP, realizującym takie strategie, zwiększać swe udziały w rynku, budować lojalność klientów, pozytywnie wyróżniać swą markę, poprawiać morale i lojalność pracowników oraz zwiększać efektywność i produktywność swych działań, a także zmniejszać ryzyko poprzez unikanie negatywnych opinii społeczeństwa, proaktywne wychodzenie naprzeciw nowym regulacjom i unikanie przyszłych zagrożeń kryzysowych.

Przeprowadzone przez zespół badawczy wywiady z ekspertami branży KEP potwierdziły również tezę, iż podobnie jak w innych branżach polskiej gospodarki temat wpływu megatrendów na rynek KEP w Polsce w bliższej i dalszej przyszłości jest w zasadzie niedostrzegany i niedoceniany. Istnieje zatem pilna potrzeba podjęcia niniejszego problemu badawczego w naszym kraju, na co wskazują także następujące przesłanki:

- brak w Polsce teoretycznych opracowań i publikacji koncentrujących się na wzroście znaczenia megatrendów, pojawiających się w warunkach coraz większej niepewności i nieciągłości procesów w gospodarce globalnej, które będą determinować zupełnie nowe uwarunkowania dla konkurencyjności polskich operatorów rynku KEP zarówno na rynku lokalnym, jak i w globalnej przestrzeni rynkowej,

- konieczność zwrócenia uwagi polskim firmom branży KEP na pilną potrzebę rozwoju innowacyjnych strategii, metod i technik zarządzania w obliczu megatrendów i zagrożeń kryzysowych, jak również rozwoju wiedzy i umiejętności menedżerów, niezbędnych do sprostania turbulentnym i trudnym do przewidzenia wyzwaniom biznesowym w globalnym otoczeniu XXI wieku,
- potrzeba nowatorskiej diagnozy zagrożeń kryzysowych o charakterze globalnym, w miarę możliwości w ujęciu scenariuszowym, naprzeciw którym muszą wyjść polskie firmy i polscy menedżerowie branży KEP, jeśli chcą sprostać wyzwaniom konkurencyjnym najbliższych dekad,
- potrzeba zupełnie nowego podejścia do kształcenia pracowników i w szczególności menedżerów branży KEP.

2. Trendy zmian w Polsce i UE

Rozwój branży KEP w Polsce w znacznym stopniu zależy od sytuacji gospodarczej kraju oraz jego otoczenia polityczno-prawnego. Od momentu przystąpienia Polski do Unii Europejskiej w 2004 roku, system polityczno-prawny naszego kraju jest ściśle powiązany z systemem polityczno-prawnym Wspólnoty, a polski ustawodawca musi działać w ramach ustalonych przez Parlament Europejski.

Najważniejsze wnioski:

- Na rozwój branży KEP w Polsce wpływa wiele czynników, wśród których najważniejsze, oprócz wzrostu gospodarczego, są: stworzenie dobrych warunków do inwestowania w zakresie przepisów prawnych, systemu podatkowego, sprawnego systemu sądowego czy rozwoju infrastruktury drogowej i lotniczej.
- Istotne dla rozwoju operatorów ekspresowych są regulacje prawne w zakresie prawa pocztowego, a dla integratorów – także prawa celnego. Przyjęte w październiku 2010 roku przez Radę Ministrów założenia do projektu ustawy Prawo pocztowe są bardzo restrykcyjne i mogą spowodować spadek konkurencyjności Polski jako centrum logistycznego w naszej części Europy, a tym samym zniechęcić międzynarodowe firmy do lokalizacji swoich hubów w Polsce.
- Kluczowa dla rozwoju branży KEP w Polsce jest dobrze rozwinięta infrastruktura drogowa i lotnicza. Jej obecny stan ogranicza możliwość skrócenia czasu dostawy i zaoferowania najwyższej jakości usług do wszystkich większych miast w Polsce. Powolne tempo i niepewność związana z realizacją planów rozbudowy dróg i autostrad utrudniają firmom branży KEP planowanie sieci logistycznej i wybór lokalizacji nowych hubów.
- Istotny wpływ na działania operatorów ekspresowych mają tendencje do wprowadzania rozwiązań proekologicznych wspierane ustawodawstwem Unii Europejskiej. Pierwsze przykłady takich rozwiązań są już obserwowane na polskim rynku przewozów ekspresowych, np. inwestycje w proekologiczne centra przeładunkowe czy rozszerzanie portfolio produktów o usługi przyjazne środowisku.
- Branża KEP w Polsce posiada duży potencjał wzrostu, o czym świadczą zarówno poziom rozwoju tej branży w krajach wysokorozwiniętych UE, jak też prognozy ekspertów, zdaniem których branża będzie rosła o kilka punktów procentowych szybciej niż PKB Polski. Ekspertki szacują, że do 2015 roku przychody operatorów ekspresowych zwiększą się o 50% w stosunku do roku 2009. Prognozy pokazują także wzrost liczby przesyłek międzynarodowych do 2015 roku zarówno po stronie eksportu (o 64%), jak i importu (o 59%).
- Wzrost branży KEP, zdaniem ekspertów, przełoży się na zwiększenie zatrudnienia bezpośredniego w sumie o ponad 10,5 tys. pracowników etatowych i podwykonawców (zwłaszcza kurierów) do 2015 roku. To z kolei będzie sprzyjać wzrostowi zatrudnienia pośredniego i wtórnego w całej polskiej gospodarce.

Wśród czynników decydujących o rozwoju zarówno małych, średnich, jak i dużych graczy branży KEP w Polsce do najważniejszych zalicza się:

- stworzenie dobrych warunków do inwestowania – przepisów regulujących działalność gospodarczą, przejrzystego systemu podatkowego czy sprawnego systemu sądowego, które z jednej strony będą stymulowały rozwój krajowych przedsiębiorstw, z drugiej zaś uczynią Polskę atrakcyjną dla zagranicznych inwestorów,
- regulacje prawne w zakresie Prawa pocztowego i Prawa celnego,
- infrastrukturę drogową i lotniczą bezpośrednio wpływającą na koszty działalności operatorów ekspresowych.

W ocenie Banku Światowego w 2009 roku Polska została sklasyfikowana na 76 miejscu (spadek o cztery pozycje w porównaniu z 2008 rokiem) w rankingu oceniającym łatwość prowadzenia działalności gospodarczej w 181 krajach na świecie¹². Najgorzej zostały ocenione procedury związane z uzyskaniem pozwolenia na budowę (158 pozycja w rankingu), otwarciem nowej firmy (145) oraz systemem podatkowym (142). Skomplikowane przepisy i czasochłonne procedury oraz niepewność w zakresie ustawodawstwa regulującego obrót gospodarczy utrudniają rozwijanie działalności przedsiębiorstwom obecnym na polskim rynku, w tym przewoźnikom ekspresowym, spowalniają procesy inwestycyjne i tworzenie nowych miejsc pracy. Ekspertki branży KEP podkreślają, że dobry klimat do inwestowania na pewno przełożyłby się na kolejne inwestycje operatorów ekspresowych, rozwój produktów oferowanych klientom, a zapewne również przyciągałby do Polski nowe firmy.

Na wzrost kosztów działalności operatorów ekspresowych może wpłynąć **planowane otwarcie rynków pracy w pozostałych krajach wysokorozwiniętych**. Ekspertki branży KEP reprezentujący głównie małe i średnie firmy szczególnie obawiają się odpływu pracowników i przyszłych problemów związanych z ich brakiem na polskim rynku pracy. Z kolei zmiany przepisów, które umożliwiają **legalizację dokumentów w formie elektronicznej** i tym samym zlikwidują obowiązek przesyłania dokumentów w formie papierowej między kontrahentami, mają, zdaniem ekspertów, średni wpływ na zmniejszenie popytu na usługi firm branży KEP, gdyż przewóz dokumentów nie stanowi dla wielu operatorów głównego obszaru działania.

Zdaniem ekspertów wpływ na prowadzenie działalności w branży KEP mają również **regulacje w obszarze Prawa celnego**. Polska uplasowała się na 41. miejscu w rankingu w kategorii: procedury celne, ilość dokumentów w imporcie i eksporcie oraz koszty opłat celnych. Warto podkreślić, że w ciągu ostatnich pięciu lat Kodeks celny Wspólnoty uległ wielu istotnym zmianom, a pierwsze innowacje są już widoczne i doceniane przez przedsiębiorców, zwłaszcza w obszarze uproszczenia procedur odprawy celnej, wprowadzenia tzw. upoważnionego przedsiębiorcy – *Authorised Economic Operator*, wprowadzenia podpisu elektronicznego, akceptacji niektórych elektronicznych dokumentów do odprawy celnej czy wdrożenia zasad Systemu Kontroli Importu (*ICS*) oraz Systemu Kontroli Eksportu (*ECS*). Największe kontrowersje budzi obowiązek dokonywania zgłoszeń celnych z czasowym wyprzedzeniem. W tej kwestii nowe regulacje Unii Europejskiej wprowadzają pewne zmiany, które mogą utrudnić ekspresową odprawę celną, a w konsekwencji wydłużyć czas dostawy przesyłek, co dotknie wszystkich klientów korzystających z tych usług. Jednak w tym wypadku kroki podjęte przez Departament Polityki Celnej Ministerstwa Finansów pozwalają sądzić, że rozumie on problem i szuka optymalnych rozwiązań na przyszłość.

Ekspertki, oprócz poprawy warunków gospodarowania, za istotny czynnik wpływający na rozwój branży KEP uznali **zmiany Prawa pocztowego i niepewność terminów ich wprowadzania**. Przyjęte w październiku 2010 roku przez Radę Ministrów założenia do projektu ustawy Prawo pocztowe zwiększają zakres regulacji poprzez objęcie nią nowych dodatkowych kategorii przesyłek (wszystkie przesyłki do 20 kg o określonych wymiarach) oraz poprzez nadanie poszczególnym podwykonawcom – kurierom statusu operatora pocztowego, z wszelkimi uciążliwymi konsekwencjami tego faktu, np. koniecznością przygotowania i posiadania aktualnych planów na wypadek sytuacji zagrożeń. Dodatkowo założenia do ustawy Prawo pocztowe określają odpowiedzialność operatora za zagubioną bądź zniszczoną przesyłkę na zasadach ogólnych Kodeksu cywilnego, powodując, że ryzyko ponoszone przez operatora jest niewspółmierne do wynagrodzenia otrzymanego za usługę. Warto podkreślić, że wprowadzanie są to tylko założenia do ustawy Prawo pocztowe, a nie projekt ustawy, który powstanie wiosną 2011 roku, jednak praktyka legislacyjna pokazuje, że rządowe przedłożenie projektu do ustawy najczęściej nie odbiega od zaakceptowanych wcześniej założeń.

[12] The International Bank for Reconstruction and Development/ The World Bank, *Doing Business 2009*.

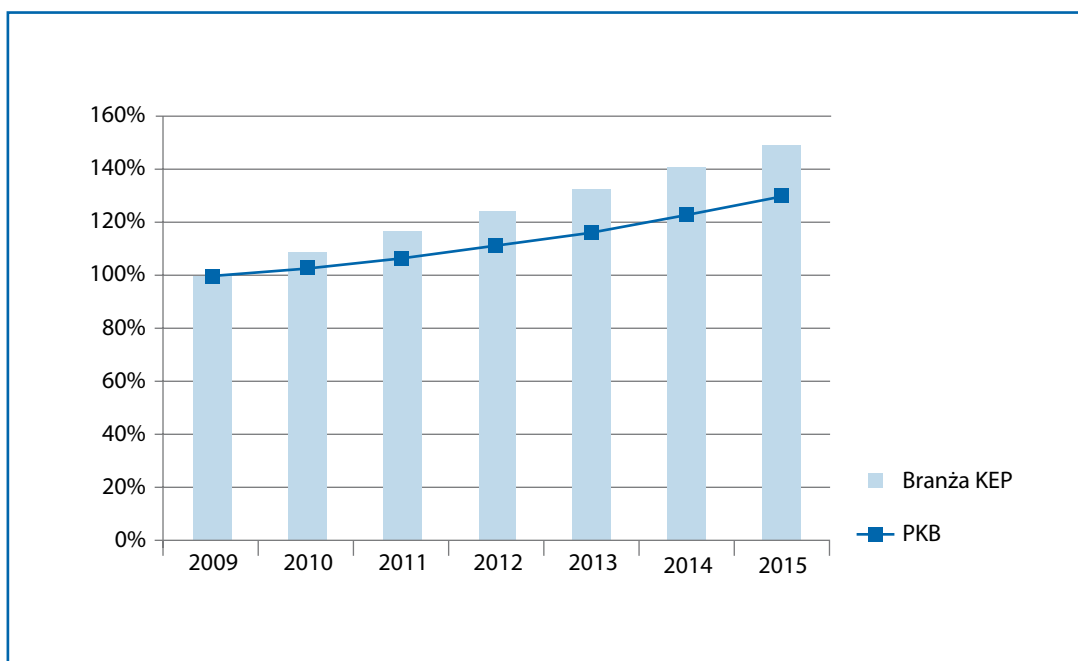
W tej sytuacji eksperci zwracają uwagę na fakt, że przyjęcie Prawa pocztowego w tak restrykcyjnym kształcie może spowodować spadek konkurencyjności Polski jako centrum logistycznego w naszej części Europy, a międzynarodowe firmy, zakładające w Polsce swe bazy logistyczne, mogą na skutek tych zmian poszukać innej lokalizacji swoich hubów.

Równie istotnym czynnikiem sprzyjającym rozwojowi branży KEP jest **usuwanie barier utrudniających prowadzenie działalności przewozowej i tworzenie klimatu do inwestowania**. Eksperci zwracają szczególną uwagę na ciągle słabą infrastrukturę drogową, której stan wydłuża czas dostawy i podwyższa koszty funkcjonowania przewoźników ekspresowych. Ponadto niepewność związana z realizacją planów rozbudowy dróg i autostrad utrudnia planowanie sieci logistycznej i lokalizacji nowych hubów. Dobra infrastruktura stanowi jeden z istotnych czynników przyciągających inwestorów zagranicznych, dla których to kryterium przy wyborze lokalizacji firmy w Polsce jest często ważniejsze od kosztów siły roboczej. Warto zauważyć, że ograniczenie nakładów na rozbudowę dróg i autostrad po ostatnich cięciach budżetowych w 2010 roku spowolniło tempo zmian w tym obszarze, co przede wszystkim wpłynie na poziom kosztów operatorów ekspresowych, ale może również skłonić potencjalnych inwestorów do szukania bardziej atrakcyjnych państw w tej części Europy w celu lokalizacji swej działalności.

Z perspektywy globalnych integratorów ważne są także **zmiany w infrastrukturze lotniczej i rozwój konkurencji na lotniskach w zakresie obsługi**, która zwiększyłaby szansę na spadek kosztów transportu lotniczego, np. z tytułu opłat za paliwo lotnicze, które w przypadku lotniska na Okęciu jest jednym z najdroższych w Europie.

Istotny wpływ na działania operatorów ekspresowych mają również **tendencje do wprowadzania rozwiązań proekologicznych**, wspierane ustawodawstwem Unii Europejskiej. Pierwsze przykłady takich rozwiązań są już obserwowane na polskim rynku przewozów ekspresowych. Warto tu wymienić inwestycje w nowe przyjazne środowisku centra przeładunkowe, którymi mogą pochwalić się DHL Express, DPD Polska, K-EX, TNT Express, UPS Polska. Bardzo istotnym elementem proekologicznej strategii firm jest także wprowadzanie usług przyjaznych środowisku do swego portfolio. I tak np. DHL Express wychodzi do klientów z usługą GOGREEN, z kolei UPS Polska z usługą *carbon neutral* oraz wdrożeniem procedury CDA (*Continuous Descent Approach*) na warszawskim lotnisku, tzw. zielonego podejścia polegającego na zmianie sposobu lądowania, które ogranicza zużycie paliwa, redukuje emisję spalin do atmosfery i ogranicza hałas.

Rys. 23. Prognozy wzrostu branży KEP i PKB w Polsce w latach 2010–2015 (2009 r. = 100)



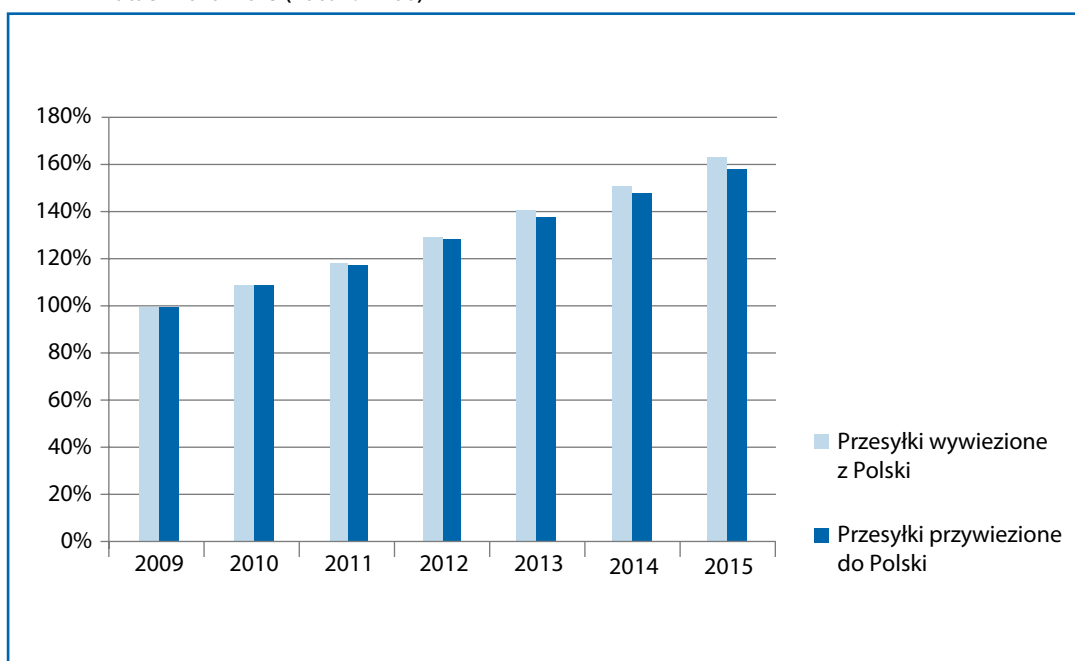
Źródło: Katedra Logistyki SGH na podstawie wywiadów z firmami KEP i Internet Securities¹³

[13] Prognozy PKB skompilowane przez Internet Securities na podstawie danych dostarczonych przez: BRE Bank, BZWBK, Bank BPH, CASE, Citibank Handlowy, Dun & Bradstreet, European Commission, ING Bank Warsaw, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, International Monetary Fund, Raiffeisen Bank Polska. Internet Securities, Inc. (ISI Emerging Markets), http://site.securities.com/macro/editor.html?pc=PL&view=consensus_user&username=consensus.

Branża KEP jest znacznie lepiej rozwinięta w krajach wysokorozwiniętych Unii Europejskiej niż w Polsce. Dlatego, zdaniem ekspertów, istnieje duży potencjał wzrostu tej branży w ciągu kilku następnych lat. Sprzyjać temu będzie rozwój polskiej gospodarki, a zwłaszcza tworzenie lepszych warunków do inwestowania i prowadzenia działalności. Trend ten potwierdzają prognozy, według których **przychody branży KEP wzrosną o prawie 50% do 2015 roku** w porównaniu z rokiem 2009 (rys. 23). Zdaniem ekspertów wzrost rynku obsługiwane przez operatorów ekspresowych będzie oscylował na poziomie kilku procent rocznie i będzie wyższy o kilka punktów procentowych od prognozowanego wzrostu PKB Polski.

Rozwój gospodarczy Polski i Unii Europejskiej po okresie kryzysu gospodarczego będzie pozytywnie wpływał także na zwiększenie obrotów w handlu zagranicznym. Prognozy Komisji Europejskiej pokazują, że w 2011 roku eksport z Polski wzrośnie o 5,8%, import zaś – o 6,7%. Zwiększenie ilości przesyłek międzynarodowych podniesie zapotrzebowanie na usługi firm logistycznych, w tym integratorów z branży KEP, obsługujących transport międzynarodowy. Trend ten potwierdzają prognozy ekspertów branży KEP, według których **do 2015 roku liczba przesyłek wywiezionych wzrośnie o 64%, a przywiezionych do Polski o 59%** (rys. 24). Ponadto, zdaniem ekspertów, znaczenie międzynarodowych usług ekspresowych i standardowych z gwarantowanym czasem dostawy będzie zwiększało się wraz ze wzrostem wymiany handlowej z Azją i Rosją.

Rys. 24. Prognozy zmian liczby przesyłek w eksporcie i imporcie dostarczanych przez firmy branży KEP w latach 2010–2015 (2009 r. = 100)

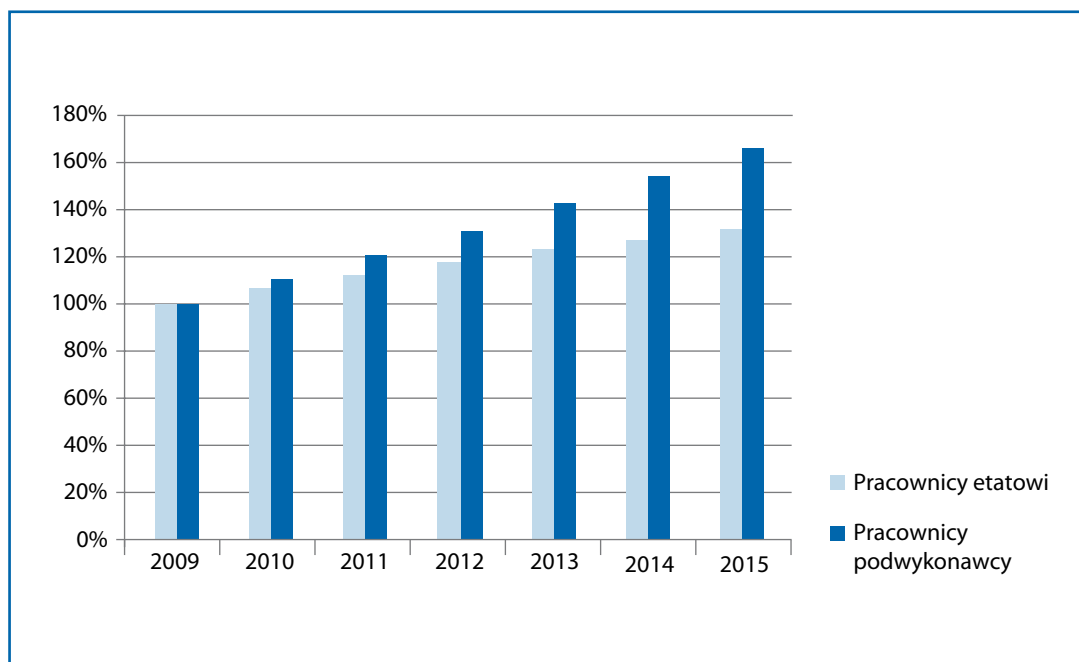


Źródło: Katedra Logistyki SGH na podstawie wywiadów z firmami KEP

Jednocześnie w najbliższej przyszłości planowana jest **finalizacja procesu akcesyjnego Rosji do WTO**. W konsekwencji zmianie ulegnie jej polityka handlowa i uwarunkowania decydujące o dostępie do tego znaczącego rynku. Liberalizacja współpracy handlowej pomiędzy Unią Europejską a Rosją **zwiększy rolę przewoźników ekspresowych w wymianie międzynarodowej**. Ograniczanie taryfowych i pozataryfowych narzędzi polityki handlowej wpłynie na skrócenie czasu odpraw celnych, a tym samym czasu dostarczania przesyłek, zwiększając jednocześnie ich częstotliwość. Zmniejszeniu ulegnie także prawdopodobnie sama wielkość przesyłek, przedsiębiorcy bowiem będą mogli w sposób bardziej elastyczny odpowiadać na zmienność popytu, przesyłając częściej mniejsze partie towaru.

Eksperti prognozują, że w wyniku rozwoju branży KEP w ciągu następnych sześciu lat zaoferuje zatrudnienie dla 32% więcej pracowników etatowych w stosunku do roku 2009 (rys. 25). Ponadto zwiększy się, według ekspertów, liczba podwykonawców usług, głównie kurierów, o 67%. Wzrost popytu na usługi operatorów ekspresowych przełoży się na **zwiększenie zatrudnienia w branży KEP w sumie o ponad 10,5 tys. pracowników do 2015 roku**. To z kolei pozytywnie wpłynie na rozwój firm z branż i sektorów powiązanych z branżą KEP, czyli na podniesienie zatrudnienia pośredniego, ale także na zwiększenie wydatków konsumpcyjnych pracowników i wzrost wtórnego zatrudnienia w całej polskiej gospodarce.

Rys. 25. Prognozy zmian zatrudnienia w branży KEP w latach 2010–2015 (2009 r. = 100)



Źródło: Katedra Logistyki SGH na podstawie wywiadów z firmami KEP

3. Główne czynniki sukcesu dalszego wzrostu i konkurencyjności firm branży KEP

Powodzenie przedsiębiorstwa zależy w dużej mierze od pozycji, jaką zdobyło ono lub może zdobyć w swojej branży. O tym, jaka to będzie pozycja decydują przede wszystkim zasoby przedsiębiorstwa, jak również jego kompetencje ekonomiczne i menedżerskie. W trakcie wywiadów z ekspertami podjęto temat kluczowych czynników sukcesu, a więc w istocie rzeczy próbę analizy mocnych i słabych stron firm branży KEP. Pozycja konkurencyjna danego przedsiębiorstwa jest sumą jego sił i słabości. Zależy ona od umiejętności wyjścia naprzeciw głównym czynnikom sukcesu. O przyszłym sukcesie podmiotów branży KEP będzie decydowała ich konkurencyjność, a więc umiejętność sprostania konkurentom lokalnym, regionalnym, krajowym i międzynarodowym (globalnym). Sukces może być zależny od wielu czynników, jednak analiza strategiczna przyjmuje założenie, że spośród wielu czynników, które obejmuje analiza kondycji przedsiębiorstwa, jest tylko kilka czy najwyżej kilkanaście kluczowych, decydujących o pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa, jego sukcesie lub porażce.

Najważniejsze wnioski:

- O przyszłym sukcesie podmiotów branży KEP będzie decydowała ich konkurencyjność, a więc umiejętność sprostania konkurentom lokalnym, regionalnym, krajowym i międzynarodowym (globalnym), za którą kryje się umiejętność wyjścia naprzeciw głównym czynnikom sukcesu.
- Przeprowadzone wywiady wskazują, że o sukcesie firm branży KEP w najbliższej dekadzie będą decydować przede wszystkim: zdolność do rozszerzania oferowanego pakietu usług, umiejętność racjonalizacji i redukcji kosztów, możliwości inwestowania w najnowsze technologie oraz elastyczność i umiejętność dostosowania się do dynamicznych zmian otoczenia.
- Do najważniejszych czynników budowania pozycji konkurencyjnej firm branży KEP w najbliższej dekadzie – w świetle tych wywiadów – należy zaliczyć: dużą skalę działań, znaczącą rozbudowę kompetencji w sferze usług logistyki i zarządzania łańcuchem dostaw oraz inwestycje w rozbudowę i unowocześnianie sieci operacyjnej.

- Procesy deregulacji rynków transportowych, liberalizacji rynku pocztowego w Europie, fuzji i przejęć prowadzących do konsolidacji branż TSL i KEP oraz globalizacji sprawiły, że stopniowo zanikają granice tradycyjnych rynków usług transportowych, ekspresowych czy pocztowych, co wpływa na stałe zaostrzanie się konkurencji między firmami działającymi tradycyjnie na tych rynkach. Konkurencja ta będzie niewątpliwie dodatkowym bodźcem dla podmiotów branży KEP do stałej poprawy wydajności i efektywności działań, tworzenia klimatu sprzyjającego rozwojowi, innowacyjności i postępowi technologicznemu, a w konsekwencji m.in. do stałego obniżania cen usług.

Wskazując uwarunkowania sukcesu firm branży KEP w najbliższej dekadzie, eksperci w zasadzie zgodnie stwierdzili, iż będą o tym decydować:

- zdolność do rozszerzania oferowanego pakietu usług,
- umiejętność racjonalizacji i redukcji kosztów,
- możliwości inwestowania w najnowsze technologie,
- elastyczność i umiejętność dostosowania się do dynamicznych zmian otoczenia.

Rozmowy z menedżerami branży KEP pozwalają skonstatować, że do kluczowych czynników, z punktu widzenia budowania pozycji konkurencyjnej firm branży KEP w najbliższej dekadzie, należy zaliczyć:

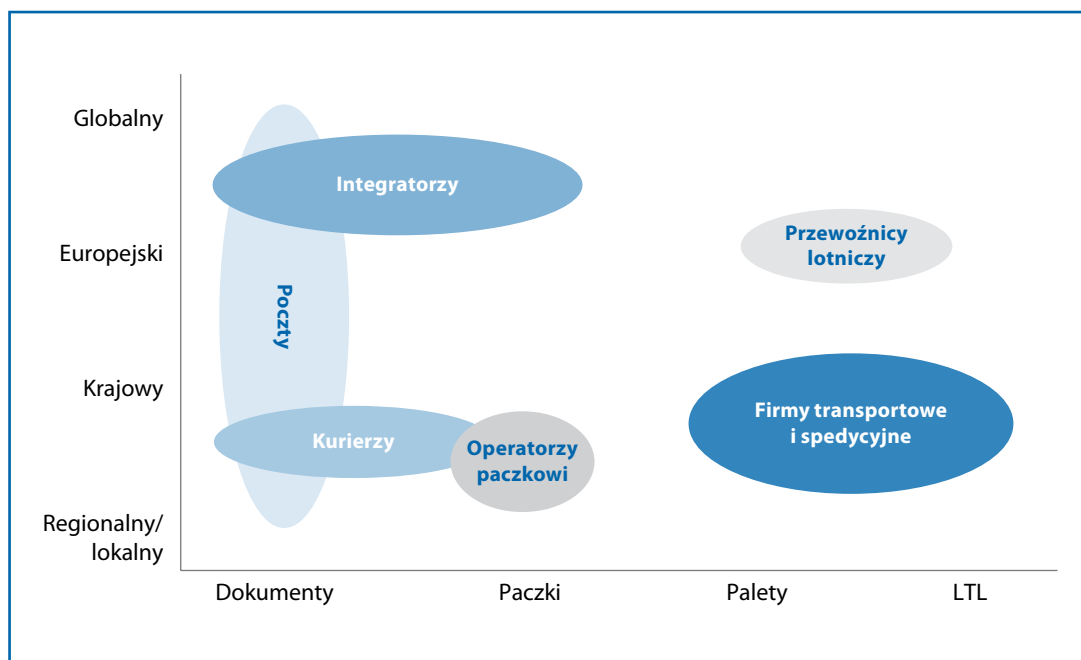
- **Dużą skalę działań.** Branża ma trzech niekwestionowanych liderów (DHL, UPS i TNT), oferujących pełną gamę usług i mających duże udziały w rynku, które zapewniają im korzyści skali nieosiągalne dla pozostałych graczy. Dużą skalę działań mają także GLS oraz DPD, których działania krajowe są wspierane przez europejskie zaplecze. Skala ta pozwala im uzyskiwać konkurencyjnie niskie koszty. Trudno jest takie korzyści uzyskać w firmach, które nie są w stanie osiągnąć odpowiednich rozmiarów potencjału swoich służb, przede wszystkim w sferze produkcji, marketingu oraz prac badawczych i rozwojowych. Wyniki wywiadów wskazywały, że w branży ma miejsce swoiste „równanie” do liderów, którzy, jak się wydaje, w najpełniejszy sposób wychodzą naprzeciw potrzebom swych klientów i wymogom współczesnej konkurencji. Należy jednak podkreślić, że mniejsze firmy przyjęły strategię specjalizacji usługowej lub terytorialnej, która pozwala im konkurować nie tylko między sobą, lecz także z liderami rynku w określonym jego segmencie. W związku z tym, iż uwarunkowania makroekonomiczne, a zwłaszcza otoczenie konkurencyjne branży KEP, faworyzują wielkich graczy międzynarodowych, małe i średnie firmy w branży nie są w stanie obecnie i nie będą w stanie w przyszłości sprostać konkurentom międzynarodowym. W wywiadach wielokrotnie pojawiało się stanowisko, iż małe i średnie firmy w celu osiągnięcia korzyści skali będą zmuszone do zawierania partnerskich sojuszy strategicznych między sobą bądź – alternatywnie – z globalnymi liderami tego rynku. Wydaje się jednak, że brak jest, jak do tej pory, jaśniejszej wizji takich sojuszy.
- **Znaczącą rozbudowę kompetencji w sferze usług logistyki i zarządzania łańcuchem dostaw.** Eksperci byli praktycznie zgodni, że będą rosły rola i udział operatorów ekspresowych w zarządzaniu i obsłudze logistyki oraz łańcuchów dostaw ich klientów. Klienci coraz bardziej cenią sobie szczególne cechy usług oferowanych przez operatorów kurierskich – szybkość, terminowość, niezawodność i bezpieczeństwo dostawy, co w konsekwencji podnosi atrakcyjność tych usług z punktu widzenia wyzwań logistycznych wielu firm produkcyjnych, handlowych i usługowych, szczególnie w aspekcie możliwości redukcji ich aktywów trwałych i obrotowych, jak również nadawania ich działaniom biznesowym cech większej elastyczności. Oparte na dostawach ekspresowych systemy logistyczne i łańcuchy dostaw zyskują stale na znaczeniu w burzliwym otoczeniu biznesowym, w którym o sukcesie decydują elastyczność działań i umiejętność szybkiej reakcji na sygnały płynące od klienta. Szczególnie wymagający są duzi klienci globalni, którzy potrzebują kompleksowej obsługi swych łańcuchów dostaw – od źródeł pozyskiwania surowców po finalnych klientów nabywających ich wyroby gotowe. Ich obsługa wymaga od operatorów ekspresowych szerokiej gamy usług z dziedziny zarządzania łańcuchem dostaw. Rosnąca rola outsourcingu powinna być dodatkowym bodźcem zachęcającym firmy branży KEP do rozbudowy swych kompetencji w tym zakresie. Budowanie kompetencji w dziedzinie logistyki i zarządzania łańcuchem dostaw może być zatem kluczowym czynnikiem wychodzenia naprzeciw wymaganiom i potrzebom przyszłych klientów, którzy oczekują od usługodawców kompleksowej usługi (*one stop shop* – „Załatw wszystko w jednym miejscu. Oszczędź cenny czas. Oszczędź swoje pieniądze.”). Kompleksowa oferta usług logistyki i zarządzania łańcuchem dostaw pozwoli także operatorom ekspresowym zaoferować usługi gwarantujące

wyższe marże zysku oraz odejść od roli podwykonawcy operatorów logistycznych typu 3PL i 4PL, jak również stawić czoła tym operatorom wchodzącym coraz śmielej w segmenty rynku zarezerwowane w przeszłości dla firm branży KEP.

- Inwestycje w rozbudowę i unowocześnianie sieci operacyjnej.** Mimo przejściowego spowolnienia dynamiki wzrostu branży KEP, eksperci patrzą z optymizmem na przyszły jej rozwój, konstatując jednocześnie, że rynek przesyłek ekspresowych będzie charakteryzowała coraz ostrzejsza konkurencja, koncentrująca się na sieci, czasie dostawy, jakości usług świadczonych klientowi i – w coraz większym stopniu – cenach tych usług. Wyjście naprzeciw coraz bardziej wymagającym klientom oraz coraz ostrzejszej konkurencji wymagać będzie od firm branży KEP dalszej optymalizacji struktury terytorialnej ich sieci (w układzie krajowym i/lub międzynarodowym), jak również konieczności inwestycji we wszystkie elementy operacyjne tej sieci – infrastrukturę logistyczną, informatyczną oraz kadrę menedżerską i pracowniczą. W najbliższych latach kontynuowane będą inwestycje w rozbudowę i modernizację terminali, sortowni czy placów przeładunkowych firm branży KEP, wyposażonych w nowoczesne, zaawansowane technologicznie, wydajne systemy usprawniające i automatyzujące procesy dostaw przesyłek ekspresowych. Inwestycjom infrastrukturalnym będą towarzyszyć w branży inwestycje w rozbudowę i modernizację taboru, który będzie musiał w coraz większym stopniu uwzględniać nie tylko wymagania ekologiczne XXI wieku, lecz również zagrożenie braku i wysokich cen paliw będących pochodną ropy naftowej. Kluczową rolę w walce konkurencyjnej w branży mogą odegrać systemy informatyczne, których rola nie będzie ograniczała się tylko do planowania i nadzorowania dostaw przesyłek ekspresowych, lecz będzie również podstawą sukcesu we współpracy z klientami oraz jednym z głównych elementów pozwalających się odróżnić od innych rynkowych graczy. Nadal będzie można obserwować w branży dynamiczny wzrost znaczenia narzędzi internetowych i elektronicznych. Firmy branży KEP będą szukać także korzyści ze wspomaganie swojej działalności operacyjnej, np. w dziedzinie monitorowania przesyłek, przez inne przełomowe technologie, wśród których zasadniczą rolę powinny odegrać w najbliższym dziesięcioleciu RFID, sieci sensorne i sztuczna inteligencja. Eksperci są również zgodni co do tego, iż firmy branży KEP będą zmuszone inwestować coraz więcej w rozwój wiedzy i umiejętności swoich kadr menedżerskich i pracowniczych, aby mogły one sprostać potrzebom i wymaganiom klientów, wyjść naprzeciw coraz ostrzejszej konkurencji w branży, jak też trudnym do przewidzenia wyzwaniom biznesowym w globalnym otoczeniu XXI wieku.

W rozważaniach na temat przyszłych wyzwań dotyczących konkurencyjności firm branży KEP trzeba wziąć pod uwagę jeszcze jeden aspekt – konieczność sprostania ostrej konkurencji nie tylko ze strony firm z własnej branży, lecz także potężnych konkurentów tradycyjnie działających w branżach transportowej, logistycznej czy pocztowej. W wyniku deregulacji rynków transportowych, postępującej liberalizacji rynku pocztowego

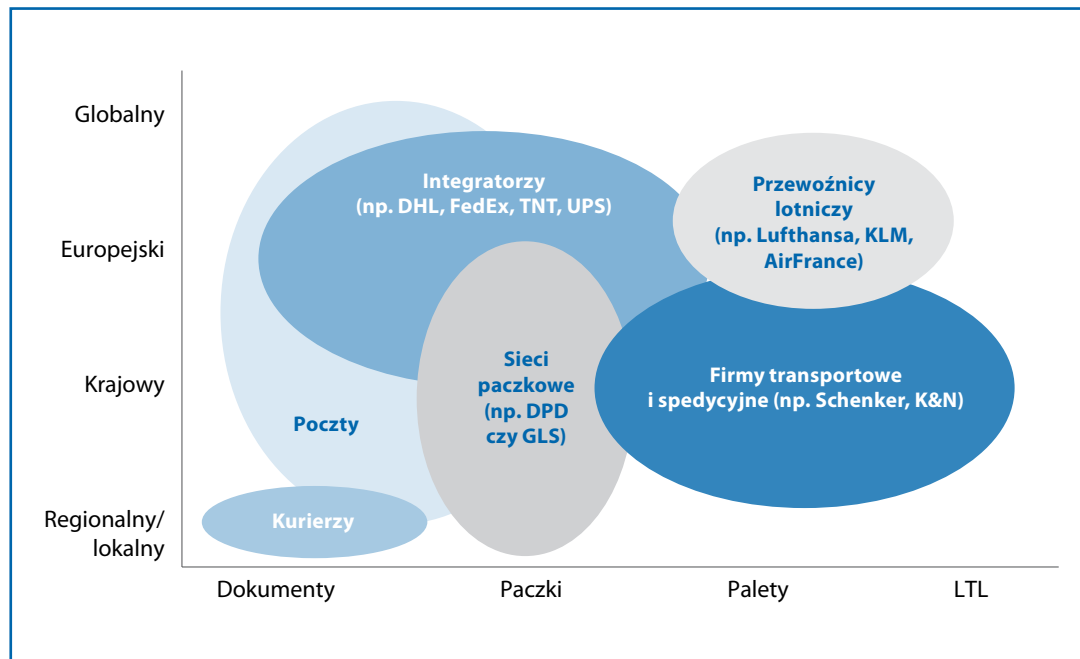
Rys. 26. Tradycyjna pozycja konkurencyjna podstawowych podmiotów rynku TSL i KEP



Źródło: *The Evolution of the Postal Market since 1997. Study for the European Commission*, ITA Consulting & WIK-Consult, DG MARKET Public Workshop II, Brussels, June 4th, 2009, s. 18

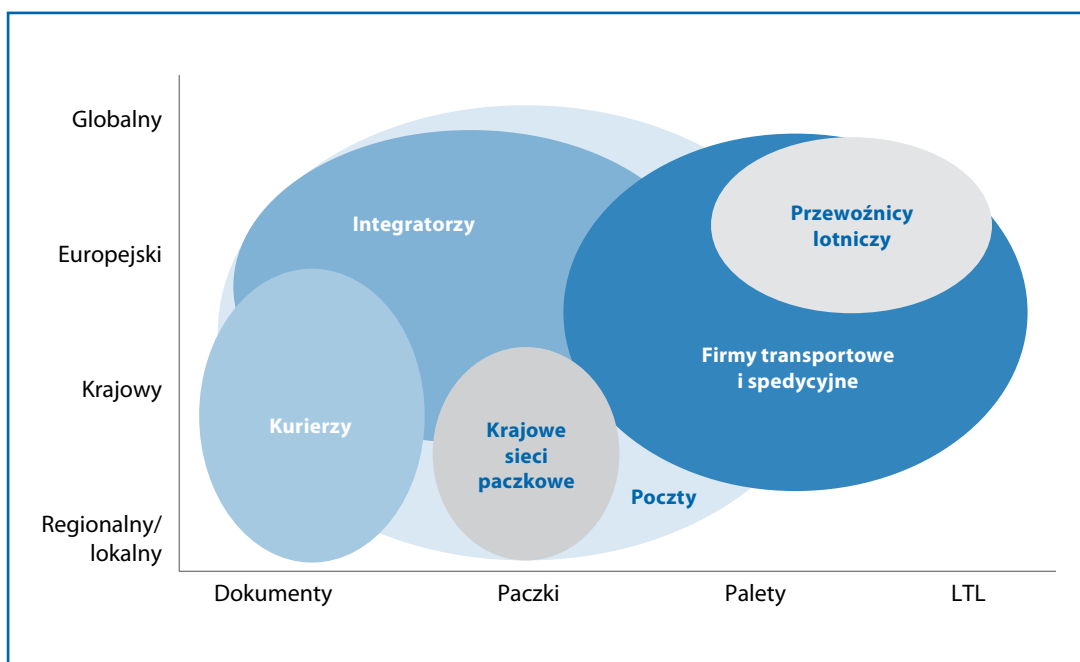
w Europie, fuzji i przejęć prowadzących do konsolidacji branż TSL i KEP oraz globalizacji, zaczęły z wolna zaniżać tradycyjne granice określające swoiste „strefy wpływów” firm transportowych, spedycyjnych, kurierskich, paczkowych czy pocztowych (rys. 26). Przewoźnicy drogowi, lotniczy czy spedycje z jednej strony, kurierzy, operatorzy paczkowi oraz integratorzy z drugiej, jak również potężne poczty coraz częściej zaczynają konkurować między sobą, zaś konkurencja ta niewątpliwie będzie jeszcze bardziej intensywna po pełnym uwolnieniu sektora usług pocztowych spod kurateli państwa (rys. 27. i 28).

Rys. 27. Pozycja konkurencyjna podstawowych podmiotów rynku TSL i KEP pod koniec XX wieku



Źródło: *The Evolution of the Postal Market since 1997. Study for the European Commission*, ITA Consulting & WIK-Consult, DG MARKT Public Workshop II, Brussels, June 4th, 2009, s. 18

Rys. 28. Pozycja konkurencyjna podstawowych podmiotów rynku TSL i KEP na koniec I dekadę XXI wieku



Źródło: *The Evolution of the Postal Market since 1997. Study for the European Commission*, ITA Consulting & WIK-Consult, DG MARKT Public Workshop II, Brussels, June 4th, 2009, s. 18

Największe z tych firm – nowa generacja „megapoczt”, integratorzy, potężni operatorzy logistyczni oraz firmy transportowe i spedycyjne – mogą pochwalić się już dziś globalnym portfolio produktów, wśród których są usługi transportowe, spedycyjne, logistyczne, celne, zarządzanie łańcuchem dostaw, ekspresowe, kurierskie czy paczkowe. Mimo iż konkurują one przede wszystkim z innymi graczami globalnymi w skali międzynarodowej i ogólnoświatowej, to są też obecne na rynkach lokalnych czy regionalnych, w wyniku czego ścierają się w walce konkurencyjnej na tych rynkach z najróżniejszymi, często małymi i średnimi firmami usługowymi.

Można zatem przypuszczać, iż w wyniku zacierania się granic tradycyjnych rynków usług transportowych, ekspresowych czy pocztowych zaostrzy się konkurencja między firmami działającymi tradycyjnie na tych rynkach, i to we wszystkich ich segmentach, zaś coraz ostrzejsza konkurencja będzie niewątpliwie dodatkowym bodźcem dla podmiotów branży KEP do stałej poprawy wydajności i efektywności działań, tworzenia klimatu sprzyjającego rozwojowi, innowacyjności i postępowi technologicznemu, a w konsekwencji m.in. do stałego obniżania cen usług, szczególnie w okresach braku lub niskiego wzrostu gospodarczego.

