



Złożenie pracy online:
2021-08-31 00:58:31
Kod pracy:
10158/38754/CloudA

Joanna Majerska
(nr albumu: 24079)

Praca licencjacka

Rynek usług kurierskich w Polsce na przykładzie firmy DHL

The courier services market in Poland, on the example of DHL

Wydział: Wydział Nauk Społecznych i
Informatyki

Kierunek: Zarządzanie

Specjalność: specjalista ds. logistyki

Promotor: dr Maria Sidor

Pragnę złożyć serdeczne podziękowania Pani Promotor dr Marii Sidor, za pomoc i cenne uwagi udzielone mi podczas pisania niniejszej pracy.

I



Streszczenie

W ostatnich latach zauważalny jest wzrost popytu na usługi kurierskie i ekspresowe w Polsce. W tym sektorze oczekuje się, aby usługi były ściśle dopasowane do oczekiwań klientów, a jakość obsługi przesyłki była utrzymana na najwyższym poziomie. Dlatego też, jako przykład wysokich standardów, analizie zostają poddane usługi kurierskie świadczone przez firmę DHL. Celem pracy jest identyfikacja głównych cech usług kurierskich DHL, które wyróżniają działalność firmy w porównaniu do jej konkurentów. Podjęte rozważania mają na celu ocenić funkcjonowanie tej spółki jako jednego z liderów w branży oraz przedstawić charakterystykę działań i czynników wpływających na satysfakcję klienta. Do przygotowania części teoretycznej autorka wykorzystwała publikacje przedmiotowe. W pracy przedstawiono krótki rys historyczny koncepcji logistyki oraz charakterystykę rynku usług kurierskich w Polsce. Ponadto podjęto zagadnienia dotyczące nowoczesnych systemów informatycznych wspomagających usługi kurierskie oraz temat outsourcingu zadań logistycznych. Część badawcza poświęcona jest działalności kurierskiej firmy DHL na rynku krajowym. Autorka przedstawiła dwie hipotezy, a do ich zbadania wykorzystano analizy dokumentów i raportów, a także przeprowadzono badanie sondażowe z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety. Analiza raportów i dokumentów firmy wykazuje, że DHL należy do liderów na rynku usług kurierskich. Ma długie tradycje, jest firmą nowoczesną i stale rozwijającą się i dbającą o klienta. Postawione hipotezy zweryfikowano pozytywnie.

Słowa kluczowe

Usługi kurierskie, DHL, Jakość usług



Abstract

Over the past few years, there has been an increase in demand for courier services in Poland. To stay competitive courier companies have to demonstrate flexibility and ensure that all aspects related to shipping arrangements are in line with customer expectations. The aim of this study is to identify the main characteristics of DHL parcel services that distinguish the company's operations from its competitors. The article presents a short historical outline of the logistics concept, as well as characteristics of the courier services market in Poland. In addition, the innovative IT systems supporting shipment handling and the subject of logistics outsourcing were presented in detail. The research part concerns DHL's activity on the domestic market. The author of this article presented two hypotheses. In order to verify both assumptions it was necessary to conduct a survey and analyze available documents and reports. The analysis of the reports and documents shows that DHL is one of the leaders in the courier services market in Poland. DHL is an innovative company with long traditions that focuses on continuous development and cares about customer satisfaction. The hypotheses were positively verified

Keywords

Courier market, DHL, Service quality



Spis treści

Wstęp	2
Rozdział 1. Usługi logistyczne i ich znaczenie	4
1.1. Koncepcja logistyki i systemy logistyczne	4
1.1.1. Istota i typy usług logistycznych	12
1.1.2. Klasyfikacja usług logistycznych	15
1.2. Centra logistyczne	18
1.3. Outsourcing zadań logistycznych	24
Rozdział 2. Rynek usług kurierskich w Polsce	32
2.1. Charakterystyka rynku	32
2.2. Outsourcing usług kurierskich	38
2.3. Nowoczesne systemy informatyczne w organizacji usług kurierskich	42
Rozdział 3. Firma DHL na rynku usług kurierskich w świetle analiz i opinii klientów	50
3.1. Zagadnienia metodologiczne	50
3.1.1. Cel, przedmiot i zakres badań	50
3.2.2. Hipoteza, pytania badawcze	51
3.2.3. Metody i narzędzia wykorzystane w badaniu własnym	51
3.2. Firma DHL jako obiekt badań	52
3.2.1. Powstanie i rozwój firmy	53
3.2.2. Firma DHL Express Polska na rynku krajowym	57
3.2.3. Oferta produktowa	60
3.2.3. Innowacyjne systemy informatyczne wspierające usługi logistyczne firmy DHL	62
3.3. DHL na tle konkurencyjnych firm	64
3.4. Usługi kurierskie firmy DHL w opinii klientów w świetle przeprowadzonego badania	69
3.4.1. Charakterystyka respondentów	69
3.4.2. Analiza wyników badania ankietowego	73
3.5. Wnioski	90
Zakończenie	92
Bibliografia	93
Spis rysunków	98
Spis tabel	99
Załącznik: Kwestionariusz ankiety	100



Wstęp

Transport dóbr jest ważną gałęzią polskiej gospodarki, który wpływa na działanie innych, zależnych od niego sektorów. Polskie przedsiębiorstwa świadczą usługi nie tylko na rynku krajowym, ale również Europejskim i pozostają jednym z liderów usług transportowych w Europie. Jednak, aby utrzymać swoją silną pozycję, przed przedsiębiorstwami świadczącymi usługi transportowe, zwłaszcza w branży kurierskiej - stoi szereg wyzwań uwarunkowanych przez dynamicznie zmieniające się warunki na rynku. Operatorzy logistyczni muszą sprostać rosnącym wymaganiom technologicznym oraz oczekiwaniom związanym z ekologią i ochroną środowiska.

W ostatnich latach zauważalne jest podwyższenie popytu na usługi kurierskie i ekspresowe. Dynamiczny wzrost sektora przesyłek kurierskich związany jest z produktami nabywanymi masowo na rynku e-commerce. Liczba Polaków kupujących u e-dostawców nieustannie wzrasta. Z tego względu przedsiębiorstwa kurierskie prowadzące działalność na rynku polskim muszą wykazać się elastycznością i dostosowywać się do wymagań klienta, gwarantując właściwą realizację dostaw zamówień oraz profesjonalną obsługę zwrotów, aby sprostać rosnącej konkurencji na rynku.

Celem niniejszej pracy jest analiza rynku KEP (przesyłek kurierskich, ekspresowych i paczkowych) w Polsce na przykładzie firmy DHL oraz identyfikacja głównych cech usług kurierskich, które wyróżniają działalność firmy w porównaniu do jej konkurentów. Poniższe rozważania mają ocenić funkcjonowanie tej spółki jako jednego z liderów w branży oraz przedstawić charakterystykę działań i czynników wpływających na satysfakcję klienta z wykonywanych przez nich usług.

W pierwszym rozdziale omówiono znaczenie usług logistycznych, przedstawiono klasyfikację tych usług, a także outsourcing zadań logistycznych. Przedstawiono krótki rys historyczny oraz omówiono koncepcje logistyki.

W rozdziale drugim autorka charakteryzuje rynek usług kurierskich w Polsce oraz nowoczesne systemy informatyczne wspomagające te usługi.

Trzeci rozdział to część badawcza, gdzie zaprezentowano metodykę badania własnego, z uwzględnieniem celu, przedmiotu oraz zakresu badania. Podano te hipotezy oraz metody i



narzędzie użyte do badania. W podrozdziale 3.2 dokonano charakterystyki firmy DHL przedstawiając potencjał firmy. W tym celu posłużono się metodą opisową, wykorzystując dostępne w Internecie informacje o firmie a także raporty pozyskane z komercyjnej bazy EMIS. Kolejny podrozdział (3.3) przedstawia firmę na tle konkurencyjnych firm, natomiast podrozdział 3.4 opisuje wyniki badania ankietowego przeprowadzonego celem poznania też opinii klientów na temat usług kurierskich badanej firmy.

Do przygotowanie części teoretycznej autorka wykorzystała publikacje przedmiotowe tj. artykuły, monografie, raporty sektorowe, profil firmy których zakres chronologiczny obejmuje lata 2015-21. Uwzględniono kilka publikacji z lat wcześniejszych z uwagi na ich powiązanie z omawianymi zagadnieniami.



Rozdział 1. Usługi logistyczne i ich znaczenie

1.1. Koncepcja logistyki i systemy logistyczne

Z punktu widzenia historycznego logistyka początkowo powiązana była z działalnością wojska. Wczesne wzmianki dotyczące tego terminu pochodzą z X wieku, gdyż odniesienie do tego pojęcia odkryto w dziele Cesarza Bizancjum Leona VI pt. *„Sumaryczne wyłożenie Sztuki Wojennej”*. W tym traktacie logistyka została wyróżniona jako trzecia nauka wojenna, czyli kolejny element sztuki wojskowej obok taktyki i strategii. Warto również zwrócić uwagę na dzieło z 1838 roku *„Zarys sztuki wojennej”* napisane przez generała Antoine-Henriego Jominiego, na którym opiera się dzisiejsze znaczenie logistyki wojskowej (Kaliczyńska, 2009, str. 5). W rozdziale poświęconym strategii wojennej, autor podkreślił znaczenie logistyki dla odnoszenia sukcesów militarnych. Pojęcia takie jak: magazynowanie oraz zakwaterowanie wojsk zostały wymienione jako jedne z kluczowych działań strategicznych. Jomini zaakcentował również znaczenie komunikacji jako istotnego elementu działań wojennych. (Witkowski, 2020, str. 13).

Koncepcja logistyki biznesowej wywodzi się z logistyki wojskowej. Teoretyczne rozważania dotyczące rozwoju tej dziedziny dla działań cywilnych nastąpiły po zakończeniu II Wojny Światowej, gdyż dokonania militarne mogły zostać przeniesione na poziom działań gospodarczych. Jednak większe zainteresowanie w tym obszarze nastąpiło dopiero pod koniec lat 50-tych dwudziestego wieku. W wyniku uwarunkowań na rynku amerykańskim oraz panującą recesję, w środowisku biznesowym nastąpił wzrost zainteresowania bardziej wydajnymi metodami kontroli kosztów. Odkryto nowe możliwości oszczędności w zakresie dystrybucji.

W latach 60-tych i 70-tych, firmy skoncentrowały się na rozwoju w zakresie zarządzania przepływami wyrobów gotowych oraz optymalizacją działań na szczeblach takich jak:

- logistyka zaopatrzenia,
- logistyka produkcji,
- logistyka transportu,
- oraz aspekty związane z gospodarką magazynową.



Wraz z rozwojem tej dziedziny, oprócz zagadnień związanych z pojęciem dystrybucji, zaczęto interesować się również innymi względami zarządzania logistycznego. W kolejnych latach dało się zauważyć stopniową integrację zagadnień, które dotychczas rozpatrywano z osobna. Przedsiębiorstwa skupiły swoje działania w kierunku połączenia zintegrowanych procedur zaopatrzeniowych z przepływami wyrobów gotowych. Dalszy rozwój dyscypliny wraz z globalizacją przyczynił się do bardziej powszechnego podejścia do logistyki i rozszerzenia aktywności poza indywidualne przedsiębiorstwo. W wyniku tego nastąpiła integracja działań wszystkich uczestników procesu logistycznego rozumianego jako łańcuch dostaw (Laskowska-Rutkowska, 2012, strony 54-57). Kolejny etap to rozbudowa sieci dostaw.

W ostatnich dziesięcioleciach odnotowano przesunięcie w rozumieniu logistyki jako koncepcji zorientowanej na działania w sferze przepływów towarów w kierunku zintegrowanej koncepcji zarządzania. Zauważa się wzrost znaczenia logistyki w tworzeniu i optymalizowaniu procesów i systemów przepływów w skali przedsiębiorstwa oraz całego łańcucha dostaw. (Blaik, 2012, str. 11). Poszczególne etapy rozwoju logistyki w zarządzaniu przedsiębiorstwem można przedstawić według pięciu koncepcji logistycznych oraz odpowiadającym im fazom rozwoju:

Koncepcja logistyki jako funkcja transferu towarów i czynności przepływów - ta koncepcja odpowiada początkowej fazie rozwoju logistyki i określa ją jako wyspecjalizowane czynności transformacji wyrobów. Definiuje również, nową funkcję powiązaną z ustalonymi korzyściami w skali skuteczności obszaru przepływów. W podejściu teoretycznym, definicje z lat 60 i 70 XX w., określają logistykę jako działania w zakresie integracji, planowania, organizowania i kontroli czynności transformacji produktów. W praktyce, logistyka pojmowana była jako funkcja przedsiębiorstwa odpowiedzialna za zorganizowanie oraz gwarancję dostępności towarów w sposób spójny z oczekiwaniami klientów.

Koncepcja logistyki jako funkcja koordynacji wszystkich przeplywowo zorientowanych czynności tworzenia wartości - druga koncepcja logistyki, określa ten termin jako integrację i zharmonizowanie poszczególnych funkcji przedsiębiorstwa. Charakterystycznym aspektem jest koordynacja działań oraz kreowanie wartości w procesie przepływów towarów. Według tego konceptu, celem logistyki jest formowanie poszczególnych działań w całość, czyli jeden system – ze szczególnym naciskiem na redukcję kosztów oraz osiągnięcie właściwego poziomu obsługi klientów. Istotnym założeniem tej koncepcji jest wpływ czynności zarządczych na urzeczywistnienie zadań koordynacji.



Koncepcja logistyki jako przeplywowo zorientowane zarzadzanie przedsiwiorstwem - trzecia koncepcja logistyki określa funkcje zarzadzania, na które składają się podsystemy realizacji w sferze przepływów oraz podsystemy zarzadzania przedsiwiorstwem. Jej cechą charakterystyczną, jest zupełnie nowe określenie pojęcia logistyki jako ukierunkowanej na procesy zarzadzania. W tej koncepcji podkreślone zostało znaczenie orientacji logistycznej w zarzadzaniu organizacją, ze szczególnym wyróżnieniem jej znaczenia przy identyfikacji i rozwiązywaniu problemów na wszystkich szczeblach przedsiwiorstwa oraz każdym poziomie zarzadzania.

Koncepcja logistyki jako przeplywowo zorientowane zarzadzanie łańcuchem dostaw i systemem tworzenia wartości - jest to koncepcja SCM (z ang. Supply Chain Management), która koncentruje się na odpowiednim formowaniu procesów przepływów w całej linii łańcucha dostaw. Charakteryzuje się międzyorganizacyjną integracją przepływów dóbr i informacji. Koncentruje się również na kooperacji procesów tworzenia wartości i uczestników łańcucha jak i zintegrowanym procesem zarzadzania w sferze przepływów. (Blaik, 2012, strony 11-12)

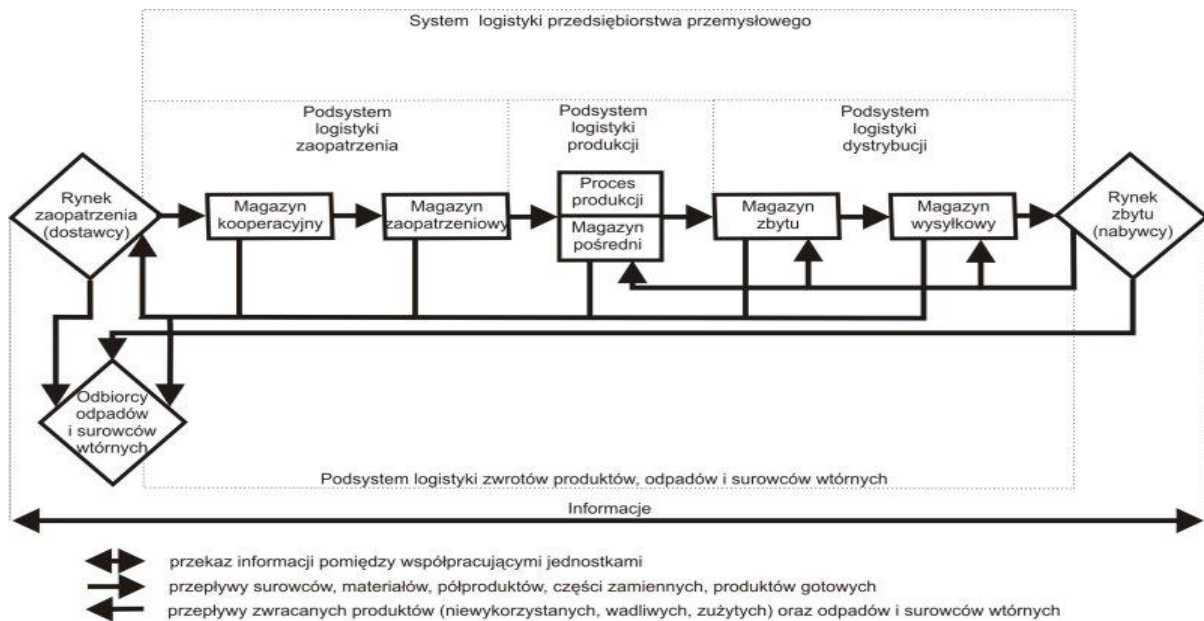
Koncepcja logistyki jako przeplywowo zorientowane zarzadzania siecią dostaw - ta koncepcja opiera się na integracji systemów logistycznych przedsiwiorstw. W ostatnich latach zaobserwować można tendencję wzrostu zawilosci powiazan między działającymi na rynku firmami. W efekcie tego, przedsiwiorstwa, które prowadzą swoje poszczególne interesy, coraz częściej uczestniczą w kilku łańcuchach dostaw jednocześnie. W tej koncepcji logistyki głównym celem jest osiągnięcie najwyższego poziomu współpracy pomiędzy jego uczestnikami w postaci sieci dostaw. Jest to realizowane poprzez doskonalenie procesów logistycznych w przedsiwiorstwach partnerów biznesowych oraz wspólnym ustaleniu odpowiedniego programu rozwoju łańcucha zaopatrzenia. Ważnym elementem jest czasoprzestrzenna harmonizacja działań wszystkich uczestników realizujących procesy transformacji dóbr poprzez integrację i koordynację z podsystemem zarzadzania (Pająk, 2011, strony 58-59). W efekcie dążenia do optymalizacji współpracy pomiędzy coraz większą liczbą przedsiwiorstw, w ostatnich latach, zauważyć można rozwój łańcuchów dostaw w kierunku sieciowych łańcuchów dostaw. Co za tym idzie, wszystkie podmioty biorące udział w tym procesie czynią starania by to rozszerzone współdziałanie mogło być bardziej elastyczne i dostosowane do wymagań odbiorców (Świerczek, 2007, strony 76-77).



W ujęciu teoretycznym, podejście systemowe do koncepcji logistyki odnosi się do klasycznych zasad teorii systemów. Stosowanie go w logistyce zapobiega rozwiązaniom częściowym na rzecz optymalnych rozwiązań całościowych w systemie logistyki. Dzięki podejściu systemowemu możliwe jest uwzględnienie w decyzjach logistycznych występujących ograniczeń a zarazem wykorzystanie wolnego, nie zużytego potencjału logistycznego. Słowo system pochodzi z języka greckiego i jest używane w kilku znaczeniach. Pojęcie systemu jest stosowane właściwie we wszystkich dziedzinach nauki i praktyki i odnosi się zarówno do zjawisk, obiektów i procesów występujących w naturze oraz tych tworzonych przez ludzi. Według definicji "system" to - *zespół wzajemnie sprzężonych elementów, spełniający określoną funkcję i traktowany jako wyodrębniony z otoczenia w określonym celu. Sprzężenia (relacje) między elementami systemu tworzą jego strukturę. Właściwości systemu zależą zarówno od właściwości każdego z elementów, jak i od jego struktury* (System - Encyklopedia PWN, 2021). Przedsiębiorstwo stanowi system składający się z kilku podsystemów m.in.: produkcyjnego, organizacyjnego, ekonomicznego, logistycznego, społecznego, informacyjnego (Gwóźdź i Tuszyńska, 2020).

System logistyczny przedsiębiorstwa – *jest następstwem wprowadzania systemowej koncepcji logistycznej oraz wynikiem integracji wszystkich funkcji procesów logistycznych zachodzących w przedsiębiorstwie. Stanowi zintegrowany system zarządzania przepływem surowców, materiałów, półproduktów, towarów i usług oraz informacji od źródeł pozyskania, poprzez ogniwa pośrednie, kończąc na ogniwach konsumenckich* (Małkus i Bodurka, 2020). System logistyczny w przedsiębiorstwie można określić jako zbiór elementów oraz procesy zachodzące pomiędzy nimi, a fundamenty tego systemu opiera się na rozpatrywaniu logistycznych zagadnień, wyodrębnieniu, a następnie strukturyzacji jego elementów oraz zależności pomiędzy tymi elementami. Jest to system o charakterystycznych właściwościach i cechuje się precyzyjnie określonymi zależnościami, wykazującymi podporządkowanie w sposób systemowy właściwym rozwiązaniom organizacyjnym.





Rysunek 1 System logistyczny przedsiębiorstwa

Źródło: (Małkus i Bodurka, 2020)

Do głównych elementów, wchodzących w skład systemu logistycznego zalicza się:

- zapasy materiałów (dobra nabyte i przeznaczone do sprzedaży)
- fizyczny przepływ dóbr i usług
- strumienie informacyjno-decyzyjne, kierujące przepływem dóbr i usług
- infrastruktura logistyczna
- koszty logistyczne

Wyróżnia się 3 podstawowe podsystemy logistyczne:

Podsystem dystrybucji – podsystem dystrybucji odpowiada za koordynację działań zmierzających do fizycznego dostarczenia towaru klientowi. Zalicza się do niego szereg procesów logistycznych, takich jak transport towarów, magazynowanie, pakowanie, kontrola zapasów, czy realizacja zamówień klientów czy dostarczanie do finalnego odbiorcy towaru własnym transportem lub poprzez zewnętrznego usługodawcę logistycznego. (Kadłubek, 2013)

Podsystem transportu – jest to przemieszczanie dóbr przy pomocy odpowiednich środków technicznych i transportowych przedsiębiorstw np. przedsiębiorstwa transportowo-spedycyjne,

operatorzy logistyczni przewożą dobra materialne na zlecenie innych przedsiębiorstw, nie będąc właścicielem przewożonych dóbr

Podsystem komunikacji - obsługa przepływu informacji i pieniędzy związanego z przemieszczaniem się dóbr materialnych w kanałach dystrybucji np. list przewozowy, dokumentacja magazynowa, innowacyjne rozwiązania takie jak kody kreskowe, czy system EDI (elektroniczna wymiana danych)

Podjęcie systemowe było przewodnim paradygmatem w nauce drugiej połowy dwudziestego wieku i jest nim nadal. Słowo system używane jest do określenia celu działania oraz sposobu realizacji. Na strukturę systemu składają się dwa układy: materialny (maszyna) i niematerialny (ludzie oraz informacja). W ujęciu systemowym na daną rzecz czy proces spogląda się ze zwróceniem uwagi na strukturę. Myślenie systemowe dotyczące logistyki określa się jako sposób łączenia na pozór niezależnych relacji pomiędzy jej różnymi aspektami oraz dostrzeganiu struktury i hierarchii. Współcześnie pojęcie logistyki pojmowane jest jako system, a dokładniej zjednoczony system planowania oraz zarządzania strumieniem materiałów i produktów jak i związanych z nimi przepływami informacji i kapitału. (Słowiński, 2008, str. 29) Zaglądając do innych materiałów, definicje systemu logistycznego są ze sobą spójne. W kolejnym źródle autor przedstawia w swojej książce definicję systemu logistycznego jako "Celowo zorganizowany i zintegrowany – w obrębie danego układu gospodarczego – przepływ materiałów i produktów oraz odpowiadających im informacji, umożliwiających optymalizację przepływu materiałów" (Wasiak i Jacyna-Gołda, 2016, str. 11). Według przedstawionego przez autora przykładu system logistyczny dla przedsiębiorstw produkcyjnych determinuje podsystem zaopatrzenia, produkcji, magazynowania, transportu oraz dystrybucji wraz z zachodzącymi pomiędzy nimi relacjami. Inaczej system logistyczny jest definiowany dla przedsiębiorstw handlowo-usługowych, w tym systemie, znacząco wyróżniają się podsystemy zaopatrzenia i dystrybucji. Na tej podstawie można przyjąć, że system logistyczny to pewien zbiór elementów, o różnorodnych właściwościach wraz z zachodzącymi pomiędzy nimi relacjami. Autor zaznacza również, iż obiekty logistyczne takie jak: hale magazynowe, punkty przeładunkowe centra dystrybucyjne czy logistyczne – ze względu na swoją złożoność również można uznać za system, gdyż wykorzystuje się te obiekty do świadczenia szeroko rozwiniętych usług logistycznych realizowanych dla innych podmiotów np. przedsiębiorstw produkcyjnych lub usługowych.



Zakłada się, że celem systemu logistycznego jest realizowanie danego zadania, według oczekiwań klienta wraz z towarzyszącą temu procesowi minimalizacją kosztów. A zadaniem logistycznym jest odpowiedź na to co, w jakiej ilości, skąd, dokąd i kiedy jest przemieszczane w ramach danego systemu logistycznego. Dlatego należy w tym punkcie wstępnie wspomnieć o regule 7W (z ang. – 7R.), która jest podstawowym pojęciem związanym z logistyką. Jest to jedna z najważniejszych koncepcji dotyczących operacji logistycznych, która gwarantuje obsługę klienta na najwyższym poziomie. Wyjaśniając jej znaczenie przyjmuje się, że W = właściwy [z angielskiego “7R” (R = right)], a formuła w języku angielskim brzmi: “*right product, in the right quantity and the right condition, at the right place, at the right time, for the right consumer, at the right cost*”. Jest to reguła, która cechuje rolę logistyki w przepływie dóbr, tj.: dostarczanie właściwych produktów, we właściwej ilości, we właściwej cenie, o właściwej jakości, na właściwe miejsce, we właściwym momencie i właściwemu odbiorcy.

Wracając do pojęcia systemu logistycznego, istnieją pewne kryteria ich klasyfikacji, które wyróżnia się pod względem skali realizowanych zadań i pełnionych funkcji:

- kryterium instytucjonalne
- kryterium funkcjonalne ze względu na sferę działania
- kryterium funkcjonalne ze względu na treść zadań
- kryterium strukturalno-decyzyjno-funkcjonalne
- kryterium przedmiotowo-strukturalne
- kryterium efektywnościowe

W ujęciu hierarchicznym, uwzględniając aspekt skali (aspekt instytucjonalny), w logistyce wyróżnia się następujące filary działań według skali wielkości:

Mikrologistyczny - dotyczy on poszczególnych przedsiębiorstw

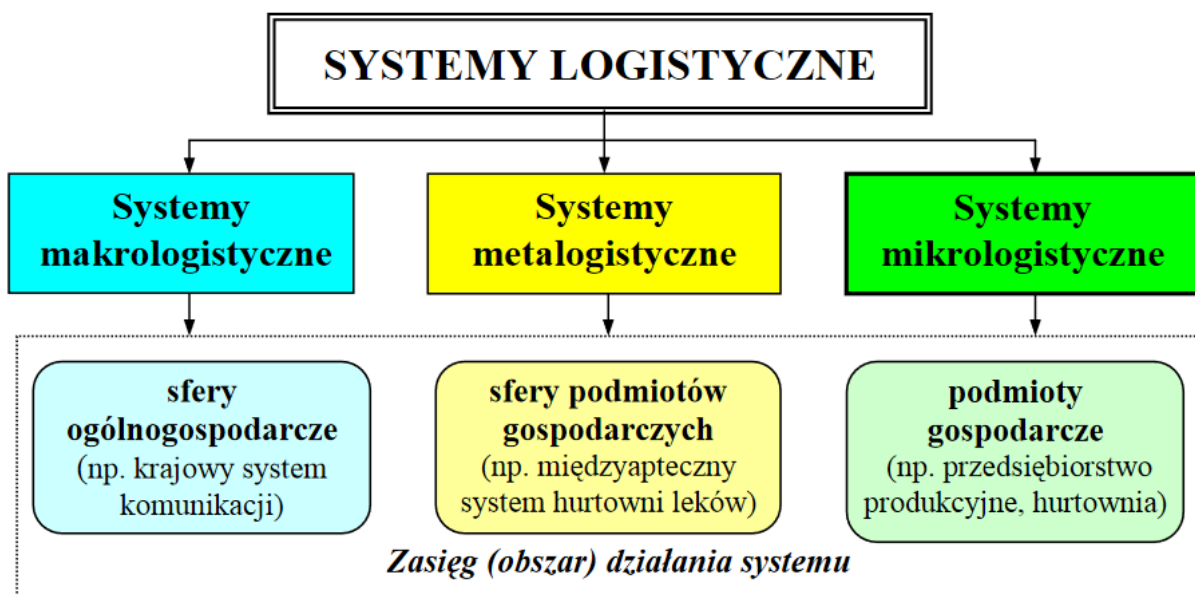
Metalogistyczny - zwany kanałem logistycznym, ma charakter międzyorganizacyjny (np. łańcuch dostaw)

Mezologistyczny - jest to system zawierający zintegrowane pionowo systemy metalogistyczne,

Makrologistyczny - (w skali gospodarki) dotyka tworzenia ogólnogospodarczych systemów logistycznych. Ten system logistyczny, obejmuje swym zasięgiem przepływy materiałowe na



danym obszarze np. na terenie danego kraju lub na kontynencie. Jego elementami są wzajemnie zespolone systemy logistyczne przedsiębiorstw produkcyjnych, handlowych i usługowych.



Rysunek 2 Struktura systemowa logistyki

Źródło: (Słowiński, 2008, str. 29)

W literaturze wyróżnia się także dwie dodatkowe klasyfikacje:

Eurologistyka – czyli procesy logistyczne zachodzące w obszarze Kontynentu Europejskiego.

Logistyka globalna – czyli procesy logistyczne obejmujące w swoim zakresie cały świat (Oszek, 2020).

Zważywszy natomiast na aspekt funkcjonalny, wyróżnić można systemy logistyczne w sferze:

- zaopatrzenia – obsługa surowców, materiałów pomocniczych oraz części
- produkcji – czyli zaopatrzenie procesu produkcyjnego w surowce oraz przesyłanie wyrobów gotowych oraz półproduktów do magazynu zbytu
- dystrybucji – czynności mające na celu zaopatrzenie klienta w wyroby gotowe
- zwrotu towarów i opakowań
- oraz systemy tzw. logistyki materiałowej i marketingowej

Ponadto systemy logistyczne danych przedsiębiorstw różnią się między sobą ze względu na specyfikę wdrożonych przez siebie procesów (Wasiak i Jacyna-Gołda, 2016, str. 12).

Logistykę pojmować można jako zarządzanie strumieniami materiałowo-towarowymi oraz powiązanymi z nimi strumieniami informacji, usług, finansów, energii i ludzi które przepływają w łańcuchu dostaw. Podstawowym modelem systemu logistycznego jest łańcuch przemieszczania się dóbr. Składa się on z czterech strumieni:

- **Strumień dóbr** – to wszystkie przemieszczane produkty i towary (np. surowce, podzespoły, komponenty, wyroby gotowe)
- **Strumień informacji** – dotyczy ilości, jakości oraz miejsc przemieszczania się dóbr jak i również sposobu transportu oraz czasu koniecznego na przejazd z jednego punktu do drugiego.
- **Strumień pieniędzy** (finanse) – są to płatności za świadczone usługi transportowe jak i za same dobra.
- **Strumień powtórnego zagospodarowania** - obejmuje zużyte dobra materialne, które transportowane są w celu ich powtórnego zastosowania lub utylizacji. Przepływ towarów w sposób ekologiczny i ekonomiczny

Przepływ strumieni informacji oraz dóbr jest sprecyzowany przez tzw. „pierwszą zasadę logistyki”, która mówi, że każdy transport towarów musi zostać poprzedzony przepływem informacji, czyli o tym kiedy, gdzie i w jakiej ilości ma nastąpić przemieszczenie dóbr materialnych. Ponadto każdy przepływ dóbr kończy się kolejnym przepływem informacji o tym kiedy, gdzie i w jakiej ilości dobro materialne zostało przemieszczone.

1.1.1. Istota i typy usług logistycznych

Istotą dla realizacji procesów logistycznych jest odpowiednia integracja przepływu ładunków oraz powiązanej z nim informacji w zakresie sprawnie funkcjonującego systemu logistycznego. Zarządzanie logistyką jest łącznikiem dla pojęć logistyki i systemu logistycznego. Według definicji, zarządzanie logistyką - *to formułowanie strategii, planowanie, sterowanie oraz kontrola, odbywających się w sposób efektywny i minimalizujący globalne koszty, procesów przepływu i magazynowania (towarów oraz odpowiednich informacji) od*



punktu pozyskania do punktu konsumpcji, w celu jak najlepszego zaspokojenia potrzeb klienta. (Wasiak i Jacyna-Gołda, 2016, str. 11). Należy jednak zwrócić uwagę na rozbieżność pomiędzy działalnością logistyki dystrybucji od logistyki zaopatrzenia. Logistyka dystrybucji to czynności związane z zaopatrywaniem klientów w produkty i usługi, natomiast logistyka zaopatrzenia, kieruje swoje działania na sektor przedsiębiorstw produkcyjnych.

Do działań w sektorze logistyki zalicza się szereg czynności, z których wymienić można m.in.:

- obsługę klienta
- prognozowanie popytu
- przepływ informacji
- kontrolę zapasów
- realizowanie zamówień
- czynności naprawcze i zaopatrywanie w części
- lokalizację zakładów produkcyjnych i składów
- procesy zaopatrzeniowe
- pakowanie
- obsługę zwrotów
- gospodarowanie odpadami
- czynności transportowe i składowanie

Zaczynając od terminologii, definicja usługi logistycznej – to zaaranżowanie przez profesjonalne przedsiębiorstwo transportu oraz przechowywania produktów, łącznie z całkowitą obsługą formalno-prawną wraz z obsługą celną. Usługa ta jest oferowana każdorazowo przez wyspecjalizowane przedsiębiorstwo, zarówno transportowo-spedycyjne jak i wielkie centrum logistyczne. (Zaczkiewicz, 2020). Założenie usług logistycznych oparte jest na zasadzie 7W. Istotą logistyki, a więc także usług logistycznych, jest zapewnienie właściwego produktu, we właściwych ilościach, we właściwym stanie, we właściwym miejscu, we właściwym czasie, właściwemu odbiorcy, po właściwej cenie. Określane jest to już wcześniej wspomnianą, zasadą “7W”, która jest też niejako skróconą oraz uproszczoną definicją samej logistyki:

- right product/właściwy produkt, czyli rodzaj wyrobu oraz usług
- right quantity/właściwa ilość, czyli ilość zgodna z popytem



- right condition/właściwy stan, czyli właściwa jakość, niezawodność i innowacyjność produktu
- right place/właściwe miejsce, czyli właściwe miejsce dostaw produktu dla klientów
- right time/właściwy czas, czyli właściwy termin dostawy produktu
- right customer/właściwy klient, (oraz wiążąca się z tym właściwa informacja – czyli oferta, warunki zakupu i opieki nad wyrobami)
- right price/właściwa cena oraz właściwy koszt realizacji zamówień

Zasada „7W” definiuje siedem wymagań dotyczących odpowiedniego postępowania w procesie przepływu produktów i dóbr oraz określa odpowiednią realizację podstawowych zadań logistyki w przedsiębiorstwie. Reguła ta, wpływa na wszystkie obszary działań przedsiębiorstwa tzn:

- udoskonalenie kierowania procesami przepływu oraz magazynowania produktów, co w rezultacie zaspokaja potrzeby materialne osób biorących udział w procesach logistycznych
- uwzględnienie w strategii rozwoju przedsiębiorstwa wszystkich aspektów dotyczących kreowania łańcuchów logistycznych
- podporządkowanie wszystkich czynności związanych z procesami logistycznymi według oczekiwań klienta
- podwyższenie efektywności przepływu materiałów, co skutkuje obniżeniem kosztów przepływu, a w rezultacie – optymalizacją kosztów całości procesów logistycznych (Zasada 7W - LogistykawPolsce.pl, 2021).

Biorąc pod uwagę sfery działań logistycznych w łańcuchu dostaw, w literaturze można spotkać cztery grupy usług logistycznych:

- **usługi transportowe** – realizowanie usług przewozowych za odpowiednio uiszczoną opłatą, których rezultatem powinien być transport osób lub towarów z limitowanym zakresem doradztwa, który ma wpływać na bezproblemowe i wydajne funkcjonowanie każdego z sektorów gospodarki
- **usługi spedycyjne** – obejmują aranżowanie transportu materiałów, obsługi celnej, ubezpieczenia oraz przygotowanie wymaganej dokumentacji
- **usługi magazynowe** - usługi związane z zarządzaniem zapasami w magazynach, czyli składowanie materiałów, przyjmowanie i wydawanie towarów, kompletowanie przesyłek



według zamówień klientów, przeładunek i sortowanie przesyłek, pakowanie, przepakowywanie towarów itp.

- **usługi dodatkowe** – są to usługi, które nie mieszczą się w powyżej przytoczonych kategoriach. Trudno je zaliczyć do usług logistycznych, gdyż leżą w obszarze obsługi marketingowej, sprzedażowej, a czasami działalności produkcyjnej.

Zakres czynności podlegający pod usługi logistyczne może być dość różnorodny. Obszar usług logistycznych, a także firm, które je realizują nazywa się sektorem **TSL** czyli Transport – Spedycja – Logistyka. Branża TSL jest fundamentem rozwoju każdej gospodarki i umożliwia sprawny i dynamiczny przepływ strumieni ładunków i dóbr.

1.1.2. Klasyfikacja usług logistycznych

Na przestrzeni lat, w Polskiej gospodarce można wyróżnić pewne fazy rozwoju dla sektora usług logistycznych. Lata 80 XX wieku to etap tradycyjnego sektora transportowego, z rozbięciem na gałęzie transportu oraz spedycję i pocztę. W latach 90 XX wieku, nastąpiła integracja usług logistycznych. Firmy logistyczne tworzą pakiety usług i poszerzają swoją ofertę o usługi magazynowania i zarządzania zapasami. Pod koniec lat 90 powstała koncepcja zarządzania i optymalizacji łańcucha dostaw poprzez integrację systemów informatycznych oraz współpracę operatorów logistycznych z przedsiębiorstwami produkcyjnymi i handlowymi. Dochodzi do porozumień w działalności strategicznej, usługi firm logistycznych są oferowane w postaci indywidualnych rozwiązań logistycznych, a działania rozszerzają się na skalę globalną. W następnych latach w firmach logistycznych dochodzi do porozumień strategicznych poprzez przejęcia i fuzje, zaczynają powstawać przedsiębiorstwa sieciowe i międzynarodowe. Nowoczesne rozwiązania techniczno-organizacyjne wspierane przez systemy informatyczne otworzyły nowe perspektywy rozwoju dla firm logistycznych, a firmy produkcyjne i handlowe częściej korzystają z zewnętrznych usługodawców. Współcześnie działające przedsiębiorstwa świadczą kompleksowe rozwiązania poprzez zintegrowane usługi logistyczne oraz logistykę kontraktową. Obszarami podejmowanych działań logistycznych przez usługodawców logistycznych w przedsiębiorstwie są: zaopatrzenie, produkcja i dystrybucja (Jeszka, 2013, strony 56-57).



Główną usługą na rynku usług logistycznych pozostaje nadal usługa transportowa i można ją podzielić na poszczególne rodzaje:

Transport ładunków całopojazdowych (ang. FTL - Full Truck Load, lub dla kontenerów ang. FCL – Full Container Load), w których ładunek jest przewożony w trybie dostawy bezpośredniej do miejsca docelowego. W tym rodzaju przewozu, waga towaru waha się od kilkadziesiąt kilogramów do pełnego tonażu 24 ton.

Transport drobnicowy (ang. LTL - Less than Truck Load, dla kontenerów ang. LCL – Less than Container Load), w którym przewożone są lekkie ładunki jak i wielotonowe, jednak nie jako bezpośredni przewóz do odbiorcy. Specyficzne dla tego rodzaju przewozu jest zbieranie przesyłek od klientów i łączenie ich w ładunki cało-pojazdowe. Występują tutaj dodatkowe usługi jak np. monitoring statusu przesyłki, możliwość nakładania zmian dotyczących adresata, szybszy czas dostarczenia ładunku itp. Dostawa przesyłek ekspresowych odbywa się przeważnie w ciągu 24h – 48h.

Kolejną grupą są przewozy specjalizowane, które obejmują przewóz towarów wymagających specjalnych warunków przewozu i przechowywania, dotyczy on materiałów niebezpiecznych, artykułów spożywczych, ładunków ponadgabarytowych, przewozu zwierząt itp. (Jeszka, 2013, strony 58-59). Biorąc pod uwagę rodzaj transportu pod względem wykorzystania danych jednostek przewozowych można wyróżnić transport intermodalny czyli przewóz towaru w jednej jednostce ładunkowej transportu intermodalnego, przy użyciu kilku rodzajów transportu. Odbywa się to bez przeładowania ładunku podczas zmiany rodzaju transportu. Innym przykładem jest transport multimodalny który oznacza przewóz towarów przy użyciu co najmniej dwóch różnych gałęzi transportu z miejsca położonego w jednym kraju, do wyznaczonego miejsca przeznaczenia położonego w innym kraju. Kolejny rodzaj to transport kombinowany - jest to przewóz towarów gdzie transport drogowy wykorzystywany jest w początkowej i końcowej fazie trasy, a na jej innym odcinku korzysta się z usług transportu kolejowego, wodnego śródlądowego lub morskiego. W tym rodzaju transportu funkcję dowozową i odwozową wykonuje transport drogowy (Czermański, 2011, strony 48-50).

Klasyfikując rodzaj przewozu ze względu na zasięg prowadzonej działalności gospodarczej, można wyróżnić przewozy krajowe i międzynarodowe. Według podanych definicji, przewozy te różnią się zakresem działalności. Przewóz krajowy jak sama nazwa wskazuje, odbywa się z punktu A do punktu B na terenie danego kraju, natomiast międzynarodowy z przekroczeniem



granicy kraju. Krajowy transport drogowy – to podejmowanie i wykonywanie działalności gospodarczej w zakresie przewozu osób lub rzeczy pojazdami samochodowymi zarejestrowanymi w kraju, za które uważa się również zespoły pojazdów składające się z pojazdu samochodowego i przyczepy lub naczepy, na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej, przy czym jazda pojazdu, miejsce rozpoczęcia lub zakończenia podróży i przejazdu oraz droga znajdują się na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej. Natomiast w Międzynarodowym transporcie drogowym - jazda pojazdu między miejscem początkowym i docelowym odbywa się z przekroczeniem granicy Rzeczypospolitej Polskiej (Główny Inspektorat Transportu Drogowego, 2019). Do transportu międzynarodowego zalicza się również przewóz kabotażowy. Kabotaż to transport ładunku na terenie kraju innego niż ten, w którym zarejestrowany jest pojazd (Logistyka, 2021). Jest to transport pomiędzy punktami odbioru ładunku tego samego państwa, przez pojazd zarejestrowany w innym kraju. Transport towaru na zasadach kabotażu może się odbyć po dostarczeniu ładunku międzynarodowego i musi być wykonany tym samym pojazdem, którym transportowany był ładunek międzynarodowy.

Usługi logistyczne obejmują również spedycję, która polega na organizacji procesu transportowego w imieniu zleceniodawcy. Jest to koordynacja odpowiednich działań w celu dostarczenia ładunku od nadawcy do odbiorcy wraz z organizacją odpowiedniej dokumentacji oraz nadzorem nad bezpieczeństwem przewozu jak i przesyłki. Do czynności składających się na usługi spedycyjne zaliczamy doradztwo, zawarcie umowy przewozu wraz z ważeniem i znakowaniem, a co z tym związane wybór odpowiedniego pojazdu i planowanie tras przewozu jak i przygotowanie wymaganej dokumentacji handlowej. Następnie konsultacje w zakresie bazy dostawy, odprawy celnej w przypadku przewozów międzynarodowych oraz sporządzanie protokołu szkodowego.

Kolejnymi usługami, które zaliczają się do usług logistycznych to usługi magazynowe i terminalowe. Są to usługi związane z zarządzaniem zapasami w magazynach. Specyfikując, zaliczamy do nich działania związane z utrzymaniem magazynu czyli: składowanie materiałów, przyjmowanie i wydawanie towarów, kompletowanie przesyłek według zamówień klientów, przeładunek i sortowanie przesyłek, pakowanie i przepakowywanie towarów. Zaliczamy również do tych działań gospodarkę pojemnikami, danymi rodzajami opakowań oraz paletami.

Następnie wyróżniamy usługi dodatkowe które wychodzą poza wyżej wymienione usługi, gdyż leżą w obszarze obsługi marketingowej, sprzedażowej, a czasami działalności



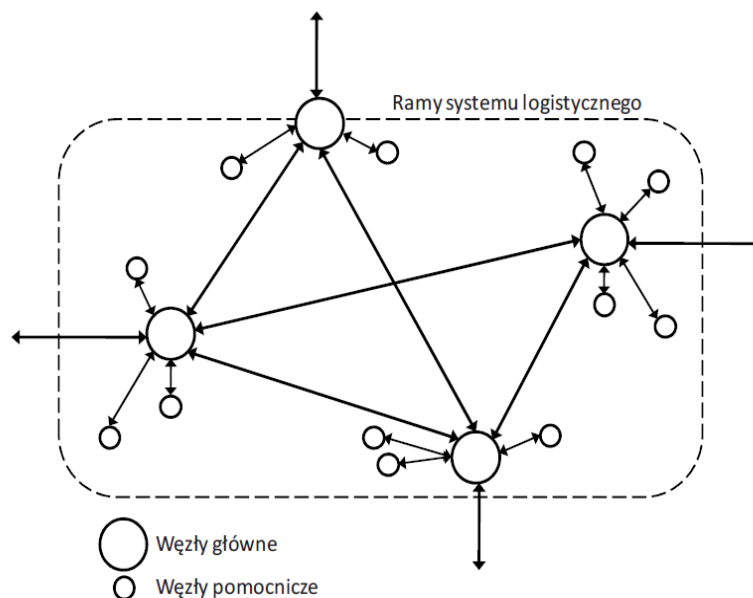
produkcyjnej. Dodają one jednak wartości samym produktom. Zaliczamy do nich np. dodawanie instrukcji lub kart gwarancyjnych do towarów, zmianę etykiet czyli ponowne oznakowanie produktu. Tworzenie zestawów promocyjnych, konfekcjonowanie, pakowanie, przepakowanie, pobieranie należności od klienta lub obsługa zwrotów. Usługi informacyjne, takie jak telefon czy fax również zalicza się do usług dodatkowych (Jeszka, 2013, strony 59-60), aktualnie jednak wykorzystuje się szereg systemów informatycznych umożliwiających np. monitorowanie statusu przesyłki jak i kontroling. Współcześnie, usługi logistyczne świadczone są według życzeń oraz preferencji klienta, dlatego też oferta usług logistycznych stale się rozrasta. Przedsiębiorstwa logistyczne biorą dziś udział nie tylko w przewozie i dostawach czy dystrybucji, po części przejmują także funkcje produkcyjne czy czynności sprzedażowo-marketingowe.

1.2. Centra logistyczne

Rozwój gospodarki ma bezpośredni wpływ na rozwój logistyki, która musi świadczyć usługi w sposób zgodny z oczekiwaniami klienta oraz generować dochody. Postępująca globalizacja jak i integracja działań przedsiębiorstw, oddziałuje na decyzje o budowie centrum logistycznego. Koniunktura na rynku usług logistycznych w Polsce wpłynęła na budowę licznych centrów logistycznych spełniających złożone funkcje i zadania. Obiekty te powstają w celu zaspokojenia potrzeb związanych ze wzrostem znaczenia poziomu obsługi klienta, a ich celem jest zmniejszenie kosztów oraz skrócenie czasu wykonywanej usługi. Według definicji, centrum logistyczne – *to obiekt przestrzennie funkcjonalny wraz z infrastrukturą i organizacją, w którym realizowane są usługi logistyczne związane z przyjmowaniem, magazynowaniem, rozdziałem i wydawaniem towarów - oraz usługi towarzyszące , świadczone przez niezależne w stosunku do nadawcy lub odbiorcy podmioty gospodarcze* (Bocheńska i Jeż, 2020). Centrum logistyczne umożliwia synchronizację wszystkich procesów związanych z trzema głównymi filarami usług składających się na usługi logistyczne czyli: transport–spedycja–magazyn. Wielkość tych obiektów powinna być dopasowana do zapotrzebowania na określone usługi i zadania logistyczne, które będą wykonywane na danym obszarze. Do podjęcia decyzji o budowie centrum logistycznego należy wziąć pod uwagę ilość potencjalnych klientów oraz specyfikę wykonywanych przez nich działań. Najlepszą potencjalnie lokalizacją są miejsca blisko firm produkcyjnych lub parków przemysłowych (Bonin i Karaś, 2018, strony 49-51).



Centra logistyczne, ze względu na wysoką funkcjonalność, zaliczają się do głównych węzłów logistycznych, które stanowią zewnętrzne i wewnętrzne punkty wyjścia krajowego systemu logistycznego, pomiędzy którymi odbywa się przemieszczanie dużych strumieni ładunków. Ponadto posiadają różnorodną infrastrukturę, która umożliwia wybór odpowiedniego rozwiązania transportowego, dobór rodzaju opakowania towarów oraz tworzenie łańcuchów transportowo-spedycyjnych. Ponadto, towary poddawane są różnym operacjom jak ich łączenie i rozdzielanie, co stanowi optymalizację rozwiązań transportowych z wykorzystaniem odpowiednich zasobów. Natomiast magazyny i terminale funkcjonują pomocniczo na poczet indywidualnych przedsiębiorstw, pełnią one rolę dostawców i odbiorców lokalnych strumieni ładunków (Fechner, 2010, strony 20-21) . Przedstawia to poniższy rysunek:



Rysunek 3 Węzły sieci logistycznych, jako element krajowy systemu logistycznego

Źródło: (Fechner, 2010, str. 21)

Centra logistyczne, oferują również wachlarz usług dla operatorów przewozów intermodalnych, gdyż na ich terenie mogą funkcjonować np. terminale kontenerowe.

Kreowanie krajowego systemu logistycznego uzależnione jest od dostępności infrastruktury logistycznej, a umiejscowienie i rozwój tych obiektów zależy jest od specyficznych warunków. Zazwyczaj obiekty te, zlokalizowane są w pobliżu działalności przemysłowej czy dystrybucji, z dobrym dostępem do infrastruktury drogowej. Tworzenie sieci centrów

logistycznych jest niezbędne dla utrzymania komodalności transportu, gdyż obiekty te pełnią rolę głównych węzłów sieci umiejscowionych w korytarzach transportowych. Dlatego też, ulokowane są głównie przy aglomeracjach miejskich lub miejscach koncentracji przemysłu. Ich budowa powinna być zainicjowana w miejscach, w których występuje zapotrzebowanie na usługi logistyczne przez czynniki związane z rozwojem gospodarczym. Dla budowy i rozwoju krajowej sieci logistycznej powinna zachodzić dostępność liniowej infrastruktury transportu, z rozróżnieniem dla danego typu transportu:

Dla transportu samochodowego – odpowiednie nasycenie drogami, czyli dostępność autostrad, dróg expressowych, węzłów łączących drogi. Drogi lokalne o parametrach wytrzymałościowych i przepustowości, aby udostępnić przewóz kontenerów pomiędzy centrami logistycznymi oraz przewóz partii towarów z magazynów do odbiorców.

Dla transportu kolejowego – dostępność linii kolejowych umożliwiających przewóz dóbr przy wysokiej prędkości. Bocznice kolejowe umożliwiające dojazd pociągów blokowych do terminali kolejowych.

Jak zaznacza autor (Fechner, 2010) przy wyżej wymienionych warunkach transportowych, miejscami usytuowania centrów logistycznych mogą być:

- Główne aglomeracje miejskie – centrum logistyczne musi spełnić ich gospodarczo-społeczne potrzeby zaopatrzeniowe.
- Miejsca z których centra logistyczne mogą zapewnić kompleksowe obsługi dla województw wraz z ich aglomeracjami miejskimi.
- Punkty koncentracji przemysłu, czyli specjalne strefy ekonomiczne, parki przemysłowe, parki technologiczne, centra magazynowe itp.

Współczesne pojmowanie pojęć związanych z logistyką zmienia się wraz z postępem technologicznym, a rola centrów logistycznych oraz ich funkcjonowanie rozrasta się na szereg dodatkowych czynności. Ich działalność jest dostosowana do wysokich wymagań transportu specjalistycznego, czyli już nie tylko składowanie materiałów i zaopatrzenie w surowce, ale również usługi informatyczne, finansowe, ubezpieczeniowe, przewóz osób i towarów, wynajem, czynsz, naprawa opakowań transportowych, gospodarka surowców wtórnych oraz odpadów. Poprzez wymagania rynku na tak kompleksowe usługi, potrzebne jest ich właściwe zagospodarowanie, dlatego istotna jest stosowna lokalizacja tych obiektów. Odpowiednie ich



umieszczenie ma również wpływ na konkurencyjność przedsiębiorstwa. (Budner i Pawlicka, 2020, str. 24). Centra logistyczne mają ogromne znaczenie dla funkcjonowania i realizowania procesów logistycznych na rynku Polskim, gdyż pełnią decydującą rolę w funkcjonowaniu krajowego systemu logistycznego. Zaliczane są do węzłów o najwyższym stopniu złożoności, o najbardziej rozbudowanej infrastrukturze transportowej. Spełniają one konkretne role, spośród których należy wymienić:

- **Funkcja wejścia/wyjścia systemu**

centra logistyczne dysponują rozbudowaną infrastrukturą do obsługi przewozów intermodalnych więc są punktami łączącymi systemy logistyczne państw. Umożliwiają one wydajny transport dużych partii ładunków na dalekie odległości.

- **Wspieranie rozwoju intermodalności transportu towarowego**

centra logistyczne wpływają na rozwój transportu kolejowego i śródlądowego. Ładunki przewożone są w jednostkach transportu takich jak np. kontenery co wpływa na obniżenie nadmiernej ilości przewozów wykonywanych przez transport drogowy.

- **Integrowanie regionów gospodarczych**

czyli skupienie różnych usług logistycznych z odpowiednim dobranym do nich transportem, jest to szczególnie istotne dla transportu kombinowanego, a dokładniej stałych przewozów kontenerowych. Przykładem może być rozkład jazdy pociągów blokowych pomiędzy połączonymi terminalami kontenerowymi i współpracującymi ze sobą centrami logistycznymi.

- **Konsolidacja przepływu towarów w duże strumienie ładunków**

centra logistyczne umożliwiają łączenie towarów i tworzenie większych strumieni ładunków przeznaczonych do podobnych węzłów sieci.

- **Tworzenie warunków do wzrostu komodalności transportu**

umożliwiają gromadzenie dużej ilości towarów, które wymagają stosownego zagospodarowania i transportu. Centra logistyczne dysponują różnorodną infrastrukturą, która umożliwia właściwe dostosowanie rodzaju transportu według specyfikacji towaru, wdrożenie technologii transportowych w zależności od warunków transportowania itp. Zwiększają też możliwość ładunków powrotnych dla środków transportu

- **Kształtowanie jakości i parametrów systemu logistycznego**

definiują jaką zdolność ma dany system logistyczny do przemieszczania ładunków, mają efektywny wpływ na skuteczność rozwiązań transportowych, jak i również na dostosowanie działań operacyjnych do zmienności popytu. Wpływają na integrację z innymi systemami



logistycznymi oraz na optymalizację kosztów i produktywność dostępnych zasobów logistycznych (Fechner, 2010, strony 25-29)

Centra logistyczne różnią się między sobą pod pewnymi względami, można sklasyfikować te różnice według następujących kryteriów:

- rodzaj własności - prywatna lub publiczna, dotyczy to również inicjacji obiektu i jego finansowania.
- zakres obsługiwanych towarów
- zasięg działalności oraz dostępność transportu.
- Lokalizacja - gdyż te obiekty mogą powstawać na niewielkim obszarze lub mogą być terytorialnie rozproszone, jak i również stanowić kompleks budynków.
- Inny przykład ich klasyfikacji to obsługa towarów ze względu na specyfikację produktu czyli: produkty branżowe (lub nie)
- produkty wymagające specjalnych uprawnień.

Wyróżnia się te obiekty również pod względem zasięgu terytorialnego, jednak jest to traktowane w sposób umowny ze względu na zmieniające się warunki i obszar działalności gospodarczej oraz globalne łańcuchy dostaw, do których dopasowywane są właściwości transportowe (Budner i Pawlicka, 2020, str. 25).

Podobne kryteria klasyfikacji centrów logistycznych oraz różnic wynikających z przyjętych kategorii zostały przyjęte przez innego autora (Fechner, 2010, str. 24), który przedstawia zgodne z powyższym kryteria klasyfikacji centrów logistycznych według następującego podziału:



Tabela 1 Klasyfikacja i charakterystyka centrów logistycznych

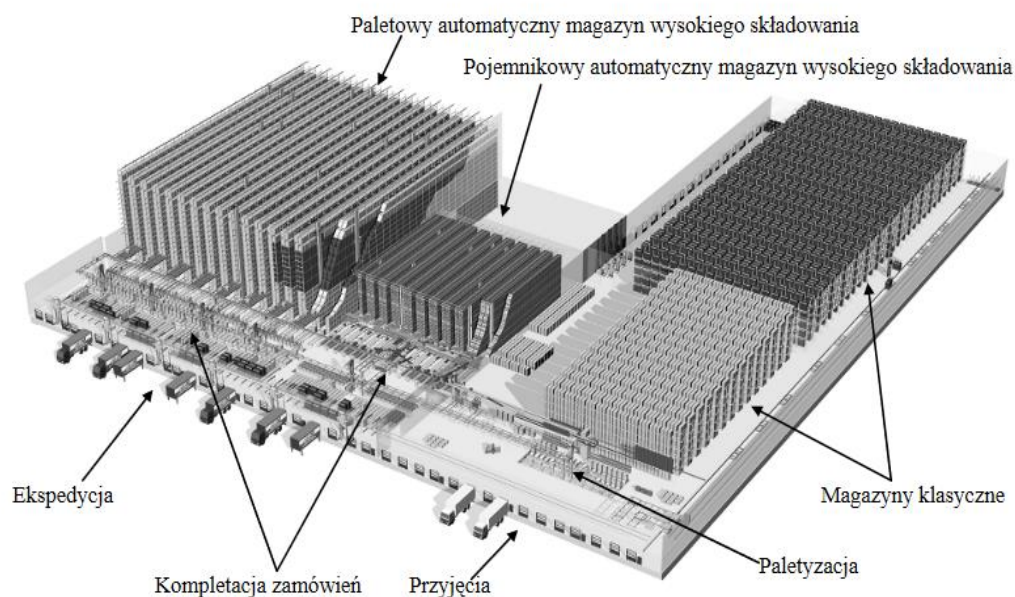
Kryterium podziału	Rodzaj centrum logistycznego	Charakterystyka centrum logistycznego
Integralność przestrzenna	Skupione	Infrastruktura, budynki i budowle będące własnością centrum logistycznego lub poszczególnych użytkowników zlokalizowane są na jednym obszarze podlegającym regułom zarządzania wyznaczonym przez zarząd.
	Modułowe	Centrum logistyczne w obrębie obszaru wyznaczającego jego granice podzielone jest funkcjonalnie na odrębne moduły podporządkowane wspólnym regułom działania wyznaczonym przez cel funkcjonowania centrum logistycznego, ale których struktura własności, organizacja i sposób zarządzania mogą być zróżnicowane.
	Rozproszone	Organizacyjnie jednolite, ale podzielone na części przestrzennie oddzielone z różnych powodów: dostępności nieruchomości, infrastruktury, uwarunkowań planistycznych, gospodarczych, celów lokalnej polityki gospodarczej, przestrzennej itp.
Własność	Publiczno- prywatne	Centra logistyczne z reguły inicjowane przez sektor publiczny, którego wkładem inwestycyjnym są działania prawne i administracyjne umożliwiające (ułatwiający) realizację inwestycji, nieruchomości, decyzje finansowe i podatkowe (opłata planistyczna, podatki lokalne itp.) oraz inwestycje w rozwój lokalnej infrastruktury, w tym infrastruktury transportu itp. Sektor prywatny uczestniczy w inwestycji kapitałowo, realizuje i finansuje infrastrukturę i obiekty na własny użytek oraz z reguły sprawuje funkcje zarządcze w centrum logistycznym po zakończeniu jego budowy.
	Prywatne	Budowane ze środków własnych inwestora i zorientowane funkcjonalnie i infrastrukturalnie głównie na cele rynkowe.
Rodzaj obsługiwanych towarów	Uniwersalne	Udostępniające możliwości gromadzenia zapasów bez ograniczeń co do ich natury i postaci fizycznej.
	Branżowe	Ograniczające rodzaj gromadzonych zapasów do określonych asortymentów, przy czym wynika to bardziej z koncentracji określonego rodzaju produkcji w jego otoczeniu (np. branżowe rozwiązania klastrowe) niż z samo-ograniczeń, bądź czynników prawnych lub administracyjnych.
	Specjalistyczne	Specjalizacja może wynikać ze specyfiki produktów lub wymaganych dodatkowych uprawnień w zakresie normalnych czynności operacyjnych - na przykład produkty chemiczne wymagające specyficznych procedur związanych z koniecznością zapewnienia specjalnych wymogów bezpieczeństwa w magazynowaniu i transporcie.

Źródło: (Fechner, 2010, str. 24)

Centra logistyczne zaliczają się do głównych węzłów sieci logistycznych i pełnią kluczową rolę dla funkcjonowania łańcuchów dostaw. Są to samodzielne podmioty gospodarcze, które ujednolicają poszczególne gałęzie transportu. Zajmują się zarządzaniem zapasami przy wykorzystaniu innowacyjnych rozwiązań technologicznych i przyczyniają się do wzrostu sprawności i efektywności procesów logistycznych, a co za tym idzie, zwiększonej satysfakcji klienta w związku z kompleksowością wykonywanej usługi. Dzięki współpracy z dostawcami i odbiorcami towarów oferują szeroko rozwinięty zakres usług dostosowanych do wymagań klientów. Zakres wykonywanych działań, przyczynia się również do obniżenia kosztów



transportowo-magazynowych oraz wpływa na kształtowanie i optymalizację łańcuchów dostaw (Gajewska i Filina-Dawidowicz, 2015, strony 1876-1877).



Rysunek 4 Przykład zautomatyzowanego centrum logistycznego

Źródło: (Michalski, 2008, str. 82)

Centra logistyczne ze względu na posiadaną różnorodną infrastrukturę transportową i magazynową oraz możliwość świadczenia szeroko pojętych usług logistycznych spełniają kluczową rolę w funkcjonowaniu krajowego systemu logistycznego. Inwestycje w ich budowę wspierają rozwój intermodalnego transportu i wpływają na optymalizację kosztów transportowych. Ponadto inwestycje w centra logistyczne zwiększają popyt na usługi budowlane oraz powodują wzrost zapotrzebowania na pracowników, dlatego też wpływają na atrakcyjność miejscowości w której powstają.

1.3. Outsourcing zadań logistycznych

W ostatnich latach można zauważyć dynamicznie zachodzące zmiany w gospodarce światowej czyli rosnącą konkurencję, szybki rozwój nowoczesnych technologii jak i wprowadzanie innowacyjnych rozwiązań. Zarządzanie logistyką staje się coraz większym wyzwaniem dla przedsiębiorstw, które mierzą się z kompleksowością działań biznesowych

oraz presją stałego obniżania kosztów, a operacje logistyczne wymagają coraz większych nakładów finansowych i pracowniczych. Dla przedsiębiorstw, koszty obsługi procesów logistycznych rosną wraz ze zwiększającą się liczbą obsługiwanych podmiotów, a wszystkie tego typu operacje w celu ich zintegrowania i uproszczenia można wykonać w jednym miejscu. Poszukiwanie możliwości optymalizacji kosztów oraz wpływ znaczenia czynności logistycznych na konkurencyjność przedsiębiorstwa na rynku, rzutuje na wzrost zainteresowania powierzenia tych czynności wyspecjalizowanym firmom zewnętrznym (Bonin i Karaś, 2018, strony 49-50).

Nazwa outsourcing pochodzi z trzech angielskich słów: ‘outside – resource - using’, co w tłumaczeniu oznacza wykorzystywanie zasobów zewnętrznych. W praktyce outsourcing to przejście przez specjalistyczną w danej dziedzinie firmę części obowiązków innego podmiotu gospodarczego, na podstawie zawartej wcześniej umowy. Dla przedsiębiorstw, zwłaszcza o dużym zasięgu działania, opcja outsourcingu pozwala skoncentrować się na innych celach i założeniach firmy. Ponadto outsourcing to również obniżanie kosztów, gdyż omija się zatrudnianie dodatkowych pracowników, ich szkolenie, jak i również dodatkowe inwestycje np. w bazę magazynową oraz we wszystkie działania z nią związane. Odstąpienie częściowych obowiązków specjalistom z zewnątrz pozostawia więcej czasu na wewnętrzne sprawy firmy (poradnikprzedsiębiorcy.pl, 2021). Dla przedsiębiorstw, które prowadzą swoją działalność na mocno konkurencyjnym rynku opcja outsourcingu logistycznego umożliwia dostęp do nowych technologii, skoncentrowanie się na ulepszaniu jakości swoich produktów i lepszej alokacji zasobów. Outsourcing logistyczny jest czynnikiem, który w znaczny sposób wpływa na konkurencyjność przedsiębiorstwa, dlatego dbając o jakość usług, często decydują się na przekazanie pewnego zakresu obowiązków wykwalifikowanej firmie. Operator logistyczny staje się odpowiedzialny za sprawną organizację dostarczenia materiału do przedsiębiorstw produkcyjnych lub za dystrybucję produktu (Grabowska, 2012).

W literaturze przedmiotu, M. Stajniak wyróżnia następujące kryteria outsourcingu:

- W zależności od obszaru objętego podzleceniem:
 - technologiczny (wybrane procesy)
 - administracyjny (wybrane funkcje)
 - logistyczny (zlecenie zewnętrznym wyspecjalizowanym operatorom logistycznym części funkcji i procesów)



- Ze względu na sposób wydzielenia funkcji:
- kapitałowy (wydzielenie ze struktury przedsiębiorstwa części jego działalności wraz z zespołem pracowników i utworzenie zależnej spółki kapitałowej)
 - outsourcing kontraktowy (wydzielenie ze struktury przedsiębiorstwa części jego działalności i przekazanie jej do wykonania niezależnemu podmiotowi na podstawie kontraktu)

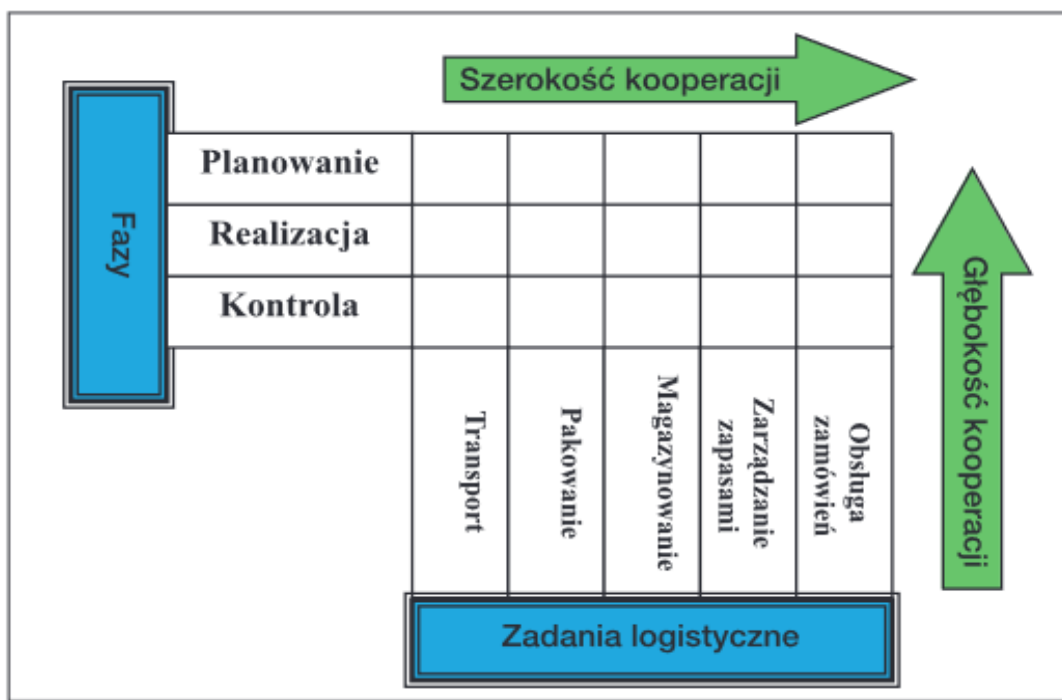
Według autora decyzja o outsourcingu działań logistycznych zainicjowana jest głównie przez aspekty związane z minimalizacją kosztów i pociąga za sobą zupełną reorganizację firmy. Takie zmiany powodują najczęściej redukcje kadrowe, zmniejszanie liczby stanowisk oraz zmniejszanie liczby szczebli zarządzania. W głównej mierze to przedsiębiorstwa przemysłowo produkcyjne i handlowe decydują się na wyspecjalizowany outsourcing zadań logistycznych, gdyż w tych sektorach kluczowa jest sprawna organizacja i doświadczenie. Szczególnie, że outsourcing logistyczny to nie tylko usługi magazynowo - transportowe, ale również przepływy finansowe i informacyjne. Operatorzy logistyczni coraz częściej zarządzają magazynami przedsiębiorstw przemysłowych i handlowych i poszerzają swoją ofertę usługową o m.in. kontrolę zapasów, etykietowanie czy obsługi finansowe np. księgowo.

Outsourcing logistyczny na ogół dzieli się na trzy grupy:

1. outsourcing kompletny (spedytor przejmuje całość zadań logistycznych firmy)
2. przejęcie magazynu zleceniodawcy przez spedytora
3. zarządzanie magazynem przez zleceniodawcę i przekazanie skomisjonowanych już przesyłek do systemu dystrybucyjnego spedytora.

Logistyka stanowi ciężar finansowy dla firmy, natomiast powyższe rozwiązania umożliwiają optymalizację działań logistycznych, co w efekcie wiąże się z obniżeniem kosztów z nimi powiązanych. Outsourcing pozwala także zwolnić kapitał logistyczny, zarezerwowany na jej infrastrukturę czyli budynki magazynowe, środki transportu itp. (Stajniak, 2006, strony 77-78).



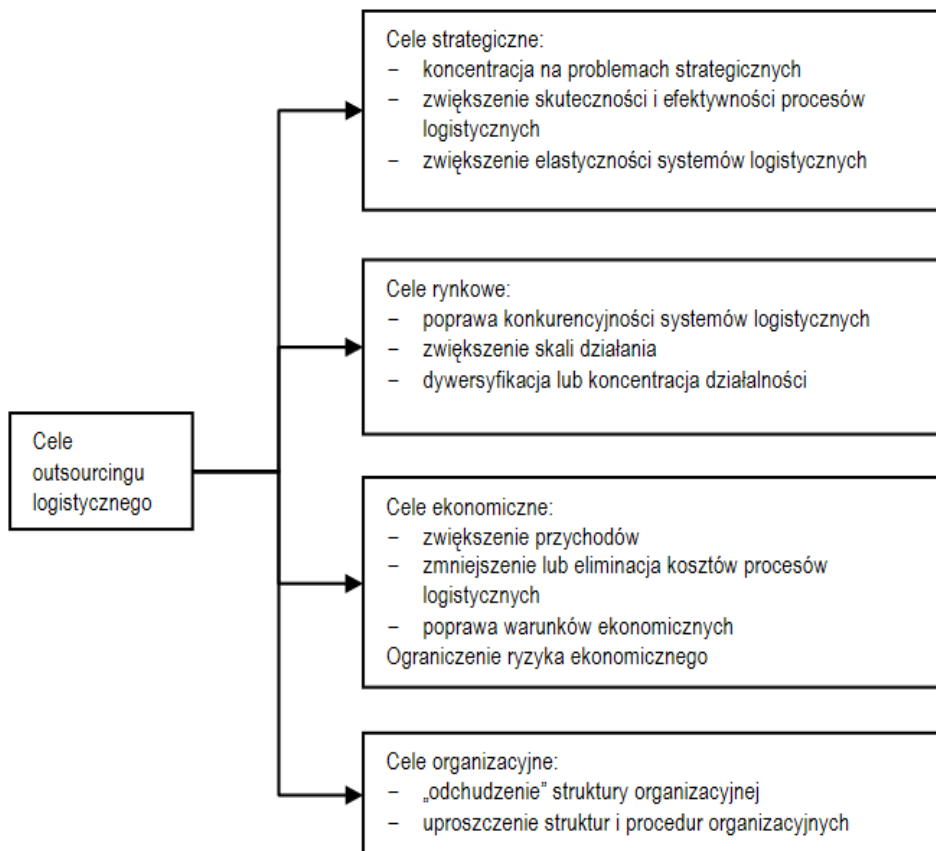


Rysunek 5 Wymiary outsourcingu w logistyce

Źródło: (Stajniak, 2006, str. 77)

Ze względu na kompleksowość nowoczesnych rozwiązań oraz wkład kosztów logistycznych w koszt produktu - logistyka jest najczęściej wyodrębnianą funkcją przedsiębiorstwa. Przez aspekt finansowy kluczowe jest poprawne realizowanie polityki firmy przez partnera zewnętrznego. Operator logistyczny oferuje nowoczesne usługi, przez co przedsiębiorstwo może sobie pozwolić na kompleksową i indywidualną obsługę każdego klienta. Warto przekazać zarządzanie funkcjami logistycznymi do wyspecjalizowanego podmiotu.

Głównym celem stworzenia opcji outsourcingu było umożliwienie przedsiębiorstwu skoncentrowania się na jego kluczowych założeniach oraz na realizację zadań, które przynoszą korzyści finansowe.



Rysunek 6 Cele outsourcingu logistycznego

Źródło: (Szołtysek, 2010, str. 416)

Wskutek takiego zastosowania, przedsiębiorstwo działa swobodniej (przy doborze partnerów biznesowych i ustalaniu warunków kooperacji) i bardziej efektywnie, potrafi również szybciej dostosowywać się do dynamicznych zmian w otoczeniu. Cele outsourcingu logistycznego mają charakter strategiczny i dalekosiężny (Szołtysek, 2010, strony 415-416). Autor przedstawia klasyfikację oraz charakterystykę głównych celów outsourcingu logistycznego na powyższym wykresie.

Według J. Szołtyśka, najczęściej wymieniane korzyści wynikające z zastosowania outsourcingu przez przedsiębiorstwa produkcyjne lub handlowe są:

- obniżka kosztów obsługi,
- redukcja zatrudnienia,
- doskonalenie oraz zwiększenie elastyczności usług,
- dostęp do nowoczesnych technologii oraz wiedzy technicznej i specjalistycznej,

- dodatkowy czas kierownictwa,
- koncentracja działań na podstawowych czynnościach przedsiębiorstwa,
- poprawa jakości usług,
- eliminacja potrzeby inwestycji kapitałowych oraz dodatkowe wpływy gotówkowe (Szołtysek, 2010).

W przybliżony sposób przedstawia to M. Stajniak:

Tabela 2 Korzyści i wady outsourcingu logistycznego

OUTSOURCING LOGISTYCZNY	
KORZYŚCI	WADY
obniżenie kosztów (brak kosztów tworzenia i utrzymania stanowiska pracy, szkoleń, ubezpieczeń zdrowotno-emerytalnych itd.)	osłabienie bezpośredniego kontaktu z klientem
powierzenie części organizacji firmy grupie fachowców, przewyższających wiedzą i doświadczeniem własnych pracowników, (firma outsourcingowa może zatrudnić lepszych fachowców ponieważ jest konkurencyjna płacowo)/możliwość korzystania z usług ekspertów, których zatrudnienie byłoby zbyt drogie i nieracjonalne	ryzyko wydłużenia czasu reakcji na potrzeby klienta
stabilność opieki nad powierzonym majątkiem i funkcjami organizacyjnymi (brak uzależnienia od choroby, urlopu, opieki nad dzieckiem)	niepewność co do zachowania poufności informacji i danych
Specjalista skierowany do współpracy z przedsiębiorstwem korzysta z całej wiedzy zgromadzonej w firmie doradczej, z firmowych baz danych oraz z porad innych ekspertów	ryzyko utraty doświadczenia w realizacji funkcji logistycznych
możliwość obejścia blokady etatów. W pracy specjalista korzysta ze stanowiska pracy, oprzyrządowania i oprogramowania firmy outsourcingowej	
bardziej efektywne wykorzystanie czasu pracy (firma w ramach outsourcingu pracuje wtedy, gdy jest coś do zrobienia, nie liczy nadgodzin, a jeśli trzeba – pracuje również w weekendy)	
łatwiejszy dostęp do najnowszych technologii informatycznych,	

uwalnia menadżerów od czasochłonnych czynności administracyjnych umożliwiając koncentrację uwagi na podstawowej działalności firmy	
utrzymanie właściwego poziomu etatów przy zapewnieniu zarazem wystarczającej liczby odpowiednio wykwalifikowanego personelu	
zwiększanie wydajności wszystkich komórek organizacyjnych, poprzez oddelegowanie czasochłonnych zadań na zewnątrz	
zapewnienie wysokiej jakości usług dzięki dotychczasowym doświadczeniom oraz specjalizacji firm świadczących te usługi	
wyraźne zmniejszenie wysokości inwestycji (zleceniodawca płaci za usługę, a nie musi inwestować w infrastrukturę, nie ma potrzeby natychmiastowego i trwałego angażowania kapitału firmy w sferę obsługiwaną przez outsourcing)	
ryzyko starzenia się technologii spada na barki firmy outsourcingowej.	

Źródło: opracowanie własne na podstawie (*Stajniak, 2006, strony 77-78*)

Analizując dane w powyższej tabeli można wywnioskować, że korzyści wynikające z opcji outsourcingu logistycznego znacznie przewyższają wady takiego rozwiązania. Zauważyć można również, że większość kosztów związanych jest z utrzymaniem stanowiska pracy oraz szkoleniem pracownika. Kluczowym benefitem wynikającym z outsourcingu jest również przekazanie działań logistycznych wykwalifikowanej firmie, z odpowiednią wiedzą, technologią i doświadczeniem, co pozwala na zapewnienie stabilnej obsługi klienta oraz sprostanie dynamiczności rynku. Ponadto przekazanie czynności logistycznych partnerowi zewnętrznemu, pozwala uwolnić kapitał inwestycyjny.

W dobrze funkcjonującym przedsiębiorstwie, ilość zadań i obowiązków ciągle wzrasta. W ostatnich latach zauważa się trend na zlecanie zadań logistycznych firmom zewnętrznym. Decyzja o outsourcingu w dziedzinie logistyki nie jest prosta i wymaga skontrolowania jego opłacalności i oczekiwanych efektów, jednak odpowiednio przygotowany outsourcing jest dobrym rozwiązaniem i niesie za sobą szereg korzyści dla przedsiębiorstwa. Z drugiej strony,



powierzenie części lub wszystkich procesów logistycznych firmom zewnętrznym skutkuje większym zapotrzebowaniem na usługi logistyczno-transportowe przez co operatorzy logistyczni stale poszerzają swoją ofertę o dodatkowe usługi aby sprostać potrzebom rynku.



Rozdział 2. Rynek usług kurierskich w Polsce

2.1. Charakterystyka rynku

Branża KEP (z ang. CEP – *courier, express and parcel*) – czyli rynek usług kurierskich, ekspresowych i paczkowych jest kluczowym elementem sektora TSL (Transport-Spedycja-Logistyka). W literaturze, sektor usług KEP określany jest głównie jako usługi kurierskie, a terminy stosowane są zamiennie ze względu na brak zdecydowanych różnic występujących pomiędzy nimi. W Polskim prawie nie istnieje konkretna definicja usługi kurierskiej, współcześnie jest ona zaliczana do usług pocztowych jak i usług przewozowych. Definicja usługi kurierskiej funkcjonowała na podstawie byłej ustawy o łączności z 23 Listopada 1990 roku jako - ‘usługa niemającej charakteru powszechnego, polegającej na zarobkowym, przyspieszonym przewozie i doręczaniu w gwarantowanym terminie przesyłek’. Ustawodawca nie przeniósł jednak powyższej definicji do nowych przepisów (ustawa z 12 czerwca 2003 roku - Prawo pocztowe), więc w obecnym Prawie Pocztowym pojęcie przesyłki kurierskiej jest rozumiane jako rodzaj przesyłki pocztowej. Natomiast biorąc pod uwagę Prawo przewozowe, przesyłka to nadanie przewoźnikowi przesyłki towarowej, czyli rzeczy przyjętych do przewozu na podstawie listu przewozowego lub innego dokumentu przewozowego. Niewątpliwie zakresy definicji usługi pocztowej i usługi przewozowej wzajemnie się krzyżują.

Usługę kurierską określa się jako odbiór przesyłki od nadawcy przez uprawnionego pracownika przedsiębiorstwa transportowego i dostarczenie tej przesyłki bezpośrednio do jej odbiorcy.

Istnieje kilka zasadniczych cech opisujących usługę kurierską, czyli:

- bezpośredni odbiór przesyłki od nadawcy,
- możliwość śledzenia trasy przemieszczania się przesyłki
- wywiązanie się z ustalonego terminu doręczenia przesyłki
- uzyskanie pokwitowania odbioru przesyłki

Przedmiotem usług kurierskich jest najczęściej przemieszczanie ważnych dokumentów lub towarów zamówionych przez Internet. Początkowo, gdy nie było jeszcze Internetu, usługi kurierskie dotyczyły głównie przesyłek dokumentów, ponieważ nie było możliwości przesyłania informacji w sposób elektroniczny. Obieg dokumentów był możliwy tylko dzięki



działalności kurierskiej. W dniu dzisiejszym, do przesyłek kurierskich zalicza się także przesyłki paletowe oraz ładunki całopojazdowe i niestandardowe (Zielińska i Siedlecka, 2018, str. 987). Cechą charakterystyczną usług świadczonych w branży KEP jest duża ilość przesyłek o niskiej wadze, która umożliwia jej obsługę przez jedną osobę.

W głównej mierze w definicji przesyłki kurierskiej wyróżniane są trzy procesy:

- Gwarancja zwrotu pieniędzy (*ang. money back guarantee*) – krótki i dokładnie określony czas dostawy przesyłki z gwarancją finansową
- System “od drzwi do drzwi” (*ang. door-to-door*) – czyli odbiór przesyłki z miejsca jej nadania i doręczenie jej do adresata
- Śledzenie przesyłki (*ang. tracking – tracing*) - możliwość monitorowania przesyłki od momentu jej nadania do doręczenia do odbiorcy

Jednak jak wspomniano wcześniej przez autora, pozostałe terminy branży KEP (rynek usług kurierskich, ekspresowych i paczkowych) występują wymiennie w literaturze. Usługi ekspresowe nie mają specyficznej definicji i traktowane są jako kategoria przesyłki kurierskiej, której celem jest dostarczenie wartościowych produktów w sposób niezawodny w jak najkrótszym czasie do odbiorcy. Elementem wyróżniającym usługi ekspresowe od usług kurierskich jest brak z góry ustalonej konkretnej pory dostawy, nie występuje również osobista opieka kuriera nad przesyłką. Z usług dostaw ekspresowych w głównej mierze korzystają podmioty gospodarcze, przedsiębiorstwa, rzadko klienci indywidualni. Dotyczy to głównie branży FMCG (ze względu na swoją specyfikę), elektronicznej, maszynowej oraz motoryzacyjnej. Jednakże z usług paczkowych o niewielkich rozmiarach - kurierskich, korzystają głównie klienci indywidualni. Ze względu na kompleksowość i zróżnicowane potrzeby odbiorców, operatorzy logistyczni wdrażają wysoko wystandaryzowane procesy operacyjne i informatyczne do obsługi dostaw.

Usługi branży KEP obejmują swoją ofertą w głównej mierze dostawy standardowych paczek nisko gabarytowych, czyli ekspresową obsługę dużej liczby małych przesyłek. Niemniej jednak, powszechna stała się obsługa przesyłek dostosowanych do indywidualnych potrzeb klienta. Dotyczy to nietypowych przesyłek wymagających specjalnych warunków transportu np. produktów spożywczych, przewozu roślin i zwierząt, artykułów medycznych i lekarstw czy materiałów niebezpiecznych. Ponadto usługi kurierskie przynoszą dodatkowe korzyści dla klienta ze względu na określony czas dostawy z dokładnością co do dnia i godziny



czy dodatkowe usługi jak obsługa celna, magazynowanie towarów, obsługa zwrotu produktów, wybór spedycji czy opieka i zlecenie szczególnie pilnych przesyłek. Klasyfikując usługi ze względu na czas dostawy, wyróżnia się dostawy standardowe z dłuższym czasem dostawy lub przesyłki ekspresowe np. natychmiastowe - są to dostawy tego samego dnia (realizowane w ciągu 4-6 godzin od zamówienia). Można zaobserwować, że dostawy, które kiedyś były uważane za ekspresowe, dzisiaj są standardem. Dostrzegalna jest też tendencja zmiany popytu na usługi standardowe z dłuższym czasem dostawy, ale o niższym koszcie usługi. Transport lotniczy wykorzystywany jest głównie dla przesyłek pilnych i wartościowych. W tej formie transportu czas dostawy jest wyraźnie skrócony – ale przy wysokim koszcie usługi.

Ze względu na rodzaj realizacji usługi wyróżniamy:

- **usługi B2B** (*ang. business to business*) czyli usługi dla podmiotów gospodarczych (firmy handlowe, usługowe i produkcyjne) realizowane głównie przez operatorów ekspresowych. Zakres usług obejmuje obsługę dostawy wraz z dokumentacją oraz szeroki zakres usług dodatkowych. Klienci biznesowi często zlecają pełną obsługę logistyczną operatorom logistycznym KEP ze względu na terminowość, bezpieczeństwo i szybkość usług
- **usługi B2C** (*ang. business to consumer*) – dotyczą dostaw przesyłek od podmiotów instytucjonalnych do odbiorców indywidualnych. Te usługi odgrywają znaczącą rolę na rynku usług kurierskich ze względu na popularność handlu elektronicznego. Oferta została dopracowana według oczekiwań klienta (indywidualnego) poprzez np. dostawę do domu, czy punktów odbioru przesyłki.
- **usługi C2X** (*ang. Consumer to Business/Consumer*) – dotyczą przesyłek ogólnie do każdego. Dotyczy głównie odbiorców indywidualnych powiązanych z handlem internetowym oraz przesyłkami okolicznościowymi

Biorąc pod uwagę zasięg dostaw usługi można podzielić na:

- lokalne – dostawy bezzwłoczne w obrębie np. miasta z wykorzystaniem różnych środków transportu, oprócz samochodów dostawczych – motorów, skuterów lub rowerów
- regionalne – w obrębie konkretnego regionu np. województwa. Te usługi wykonywane są przez mniejszych dostawców.
- krajowe – w głównej mierze są to standardowe dostawy ekspresowe i paczkowe w obrębie danego kraju. W Europie usługi te mają różny charakter w zależności od specyfiki w kraju



- międzynarodowe – obejmują standardowe dostawy ekspresowe i paczkowe, realizowane pomiędzy wszystkimi krajami świata. Usługi te charakteryzują różnice pod względem czasu i ceny dostarczenia produktu, które zależne są od odległości pomiędzy krajami.

Transport samochodowy jest wykorzystywany w przesyłkach lokalnych, regionalnych i krajowych, chociaż zauważa się jego rosnący udział w przypadku dostaw międzynarodowych. W dostawach międzynarodowych, zwłaszcza międzykontynentalnych dla przesyłek ekspresowych dominuje transport lotniczy (Gulc, 2017, strony 61-65).

Usługi kurierskie to relatywnie młody sektor w Polsce, który rozwija się bardzo dynamicznie. Na rynku można wyróżnić działalność polskich przedsiębiorstw jak i firm o zasięgu globalnym, jak np. DHL. Głównymi cechami charakterystycznymi dla sektora usług kurierskich są terminowość, niezawodność, szybkość wykonywanej usługi oraz zapewnienie bezpieczeństwa przesyłki. Te elementy wpływają na atrakcyjność usług kurierskich zarówno dla przedsiębiorstw handlowych i produkcyjnych jak i dla klienta indywidualnego. Pierwsze przedsiębiorstwa świadczące nowe usługi transportowe (przesyłki), pojawiły się w latach 80 XX w., i były obsługiwane przez Państwowego operatora logistycznego ‘PSMC. Hartwig’, jako dystrybutora dla wszystkich zagranicznych przewoźników, ponieważ w tamtym czasie prawo nie pozwalało na wkroczenie obcego kapitału na rynek Polski. Na przełomie lat 80 i 90 XX w. powstały firmy, które do dnia dzisiejszego mają znaczącą pozycję w branży. W pierwszych latach funkcjonowania, działalność tych przedsiębiorstw ukierunkowana była na tworzenie sieci operacyjnej, budowanie oddziałów i sortowni oraz inwestycje we flotę samochodową. Początkowo przedsiębiorstwa świadczące usługi w sektorze przesyłek, rywalizowały pomiędzy sobą tylko ofertą cenową, dopiero w drugiej połowie lat 90. XX w., na konkurencyjność przedsiębiorstwa wpływ miały dodatkowe elementy: nowe technologie informacyjne, zautomatyzowanie poszczególnych czynności oraz udostępnienie klientowi informacji dotyczącej przewożonej przesyłki (Kawa, Koncepty i strategie logistyczne, 2008, str. 6).

Działalność firm kurierskich w Polsce kształciła się wraz z rozwojem biznesu e-commerce, czyli sprzedaży internetowej. Można wyróżnić następujące etapy rozwoju branży: Początki e-sprzedaży w Polsce przypadają na lata 1999-2004, jednak ze względu na ograniczenia technologiczne oraz nikłą wiedzę na temat potrzeb klienta, w tamtym czasie istniały małe możliwości wysyłkowe. Dla przedsiębiorstw transportowych, do osiągnięcia sukcesu, wystarczyła odpowiednia ilość towaru na stanie bądź bardziej atrakcyjna oferta cenowa w



porównaniu do konkurencji. Po roku 2004 nastąpił rozkwit na rynku wysyłek, początkowo korzystano z usług Poczty Polskiej, jednak w tamtym czasie jakość usług świadczonych przez pocztę była bardzo słaba. Nadanie wysyłki do klienta wiązało się z długim oczekiwaniem w kolejce, a towar został dostarczany do odbiorcy w ciągu kilku tygodni. Jednak logistyka nie była wtedy na tyle istotna, gdyż sprzedaż internetowa była prowadzona głównie przez portal ‘allegro.pl’, a dla innych sklepów internetowych, były to dopiero początki działalności. Przełomowym momentem dla działań na rynku kurierskim okazał się rok 2006r., w którym odbył się strajk Poczty Polskiej. W następstwie strajku poczty, pojawiły się problemy z wysłaniem produktu i był to punkt kulminacyjny dla rozwoju działalności przedsiębiorstw świadczących usługi kurierskie. Warto zwrócić uwagę, że był to rok w którym słabe usługi transportowe wpłynęły na relację sprzedawcy z klientem. Ze względu na opóźnienia w dostawach, klienci wystawiali negatywne opinie na portalu ‘allegro.pl’, więc firmy, które posiadały status ‘super sprzedawcy’ traciły swoje konta oraz wiarygodność, a co za tym idzie lojalność klienta. Sytuacja ta wpłynęła również na rynek i otworzyła nowe możliwości dla firm przesyłkowych. Po tym okresie sprzedaż oraz usługi na rynku kurierskim zaczęły się profesjonalizować. Od 2009-2016 trwał tzw. ‘rok mobile’, gdyż zmieniła się forma zamawiania produktu, popularne stały się zakupy poprzez aplikację na telefonie (smartphone). Dotychczas klient zamawiał produkty korzystając z komputera lub laptopa. Ta zmiana wpłynęła na aktywność sprzedaży, gdyż posiadając telefon cały czas przy sobie, klient ma możliwość zamówienia produktu w dowolnym momencie, a nie tylko o bardziej określonej porze. Należało się do tego dostosować, zwłaszcza, że szybkość i terminowość w dostarczeniu produktu zaczęły odgrywać kluczową rolę (Wesołowski, 2017). Zakłada się dalszy, dynamiczny rozwój w sektorze usług kurierskich ze względu na coraz większą popularność usług e-commerce.

Na rynku Polskim znajduje się spora ilość zróżnicowanych operatorów logistycznych świadczących usługi w sektorze KSL, co odpowiada sytuacji w krajach Europy Zachodniej. Przewoźników można sklasyfikować pod względem specyfiki działalności, wielkości firmy, zasięgu działania, oferty usług itp., przedstawia to poniższy schemat:

- **integratorzy** – przewoźnicy międzynarodowi, którzy wkroczyli na rynek Polski poprzez wykupienie rodzimych firm. Te przedsiębiorstwa oferują pełen zakres usług kurierskich (w oparciu o kapitał zagraniczny) dla klientów biznesowych i indywidualnych. Firmy te posiadają rozległe sieci oddziałów oraz zaplecze magazynowo organizacyjne (np. tzw. hub-y przy terminalach lotniczych). Świadczą one usługi dostarczania przesyłek w



wymiarze globalnym. Wyróżnić można firmy ogólnoswiatowe takie jak: DHL, UPS, TNT czy FedEx. Dzięki rozbudowanej sieci infrastruktury, odbiór i dostawa przesyłek do klientów jest możliwa praktycznie w każdym miejscu na świecie.

- **Operatorzy pocztowi** – czyli przedsiębiorstwa których właścicielem jest przeważnie skarbnik Państwa danego kraju. Świadczą one usługi o charakterze powszechnym, ale również usługi dostarczania paczek na rynku krajowym przez współpracę z zagranicznymi operatorami pocztowymi w wymiarze międzynarodowym. Występują tu również prywatne podmioty. Na rynku Polskim operatorem wyznaczonym jest Poczta Polska, a najbardziej rozpoznawalnym prywatnym operatorem pocztowym był InPost, który w 2016 roku wycofał się z obsługi korespondencji listowej.
- **firmy świadczące usługi ekspresowe**, działające przede wszystkim w obrębie Europy np. DPD i GLS
- **podmioty oferujące usługi na rynku krajowym**, posiadają one własną sieć placówek np. Opek, K-Ex czy InPost. W każdym kraju działa od kilku do kilkunastu takich przedsiębiorstw. Jednak co roku ich liczba maleje, ponieważ są przejmowane przez integratorów KEP.
- **firmy działające na terenie lokalnym** – jest to najbardziej liczebna grupa operatorów logistyki miejskiej. Ci operatorzy świadczą usługi w pobliżu aglomeracji miejskich na zasadzie partnerstwa biznesowego grupie integratorów np. Agap, Sprinter.
- **firmy zajmujące nisze rynkowe** – przewoźnicy świadczący usługi logistyczne określonej grupie klientów np. time matters (Gulc, 2017, str. 65) (Kawa, Koncepcje i strategie logistyczne, 2008, str. 6).

Zmiany zachodzące w procesie zarządzania logistyką oraz zarządzania łańcuchem dostaw również oddziałują na rozwój branży KEP. W latach 90. ubiegłego stulecia przesyłki ekspresowe, zwłaszcza dla partnerów biznesowych rozważano tylko w przypadku sytuacji awaryjnych. Obecnie, biorąc pod uwagę wartość kapitału, przedsiębiorstwa korzystają z usług przesyłek towarów w większym stopniu. Ze względu na koszty, nie opłaca się utrzymywać stanu magazynowego, produkt musi zostać wysłany do odbiorcy, trafić na produkcję. Ponadto klienci mają coraz wyższe wymagania dotyczące bardziej efektywnych rozwiązań, dotyczących np. możliwości kontrolowania dostawy przesyłki (Kawa, Koncepcje i strategie logistyczne, 2008, str. 12). Dlatego standardy świadczonych usług ulegają ciągłym zmianom i ulepszeniom. Oferta firm kurierskich stale się rozrasta, wdrażane są nowoczesne technologie

wykorzystywane w procesach realizacji zamówień. Rynek KSL wprowadza takie rozwiązania, aby sprostać potrzebom i oczekiwaniom odbiorcy.

Współcześnie priorytetem dla firm świadczących usługi w branży kurierskiej jest satysfakcja klienta z kompleksowej usługi jaką stało się doręczenie przesyłki. Polskie firmy świadczące usługi w sektorze KEP w szybkim tempie dogoniły światowe przedsiębiorstwa i stały się silnym graczem na rynku. Swoim zachodnim konkurentom dorównują pod względem zaawansowanych rozwiązań technologicznych jak i jakością świadczonych usług. Wysoki wzrost gospodarczy prowadzi do zwiększenia popytu na ekspresowe usługi przewozowe, a dobra lokalizacja Polski w Europie oraz coraz większa skłonność do zlecania wyspecjalizowanym firmom zewnętrznym procesów dystrybucji (outsourcing zadań logistycznych), sprzyjają dalszemu rozwojowi branży kurierskiej. Branża KEP, stanowi nieodzowny element dla gospodarki, zwłaszcza dla dynamicznie rozwijającego się e-commerce w Polsce. Przewidywania dla rozwoju dla branży usług kurierskich na rynku Polskim są bardzo pomyślne.

2.2. Outsourcing usług kurierskich

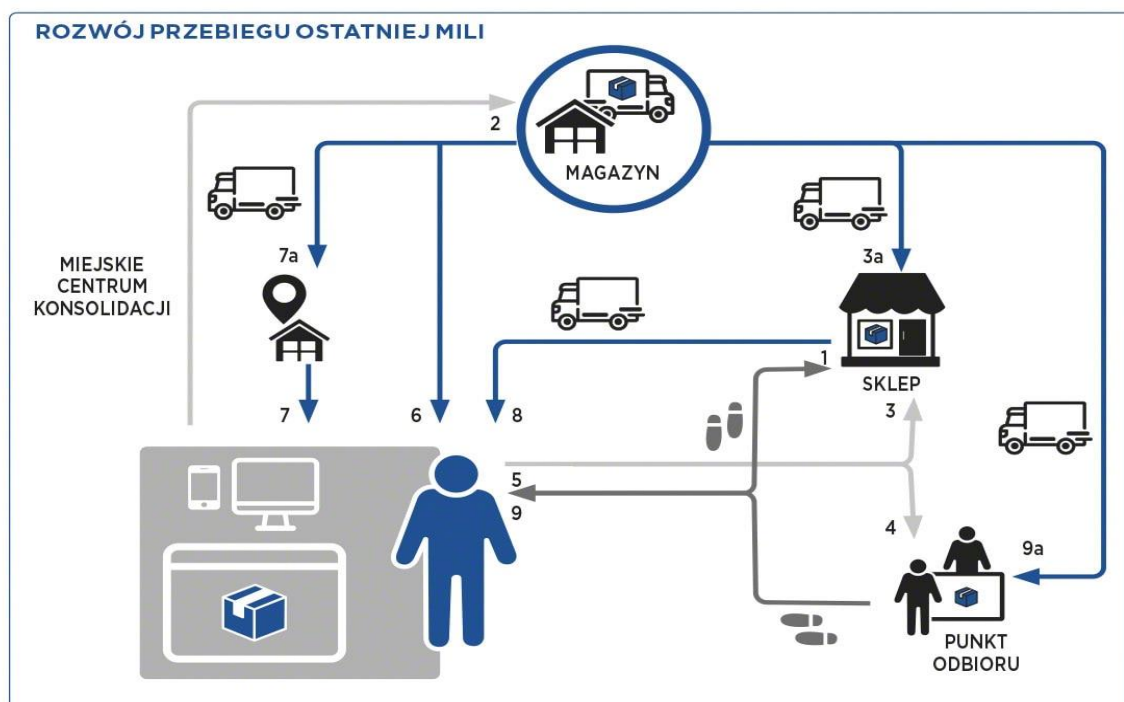
Branża e-commerce czyli handel internetowy rodzi wyzwania związane z kompleksowością sprzedaży oraz jej wielobranżowością. Dystrybucja fizyczna produktów kupowanych przez Internet jest wymagającym elementem dla operatorów logistycznych ze względu na intensywność przepływu towarów. Ilość jak i różnorodność wysyłanych przesyłek jest bardzo duża. Dlatego współcześnie przedsiębiorcy świadczący usługi kurierskie pełnią kluczową rolę przy wdrażaniu rozwiązań na ostatnim etapie przepływu fizycznego czyli tzw. koncepcji „logistyki ostatniej mili”. Według dostępnych definicji koncepcja logistyki ostatniej mili, dotyczy ostatniego stopnia fizycznej dystrybucji produktów, a dokładniej etapu bezpośredniej dostawy do odbiorcy końcowego: *Logistyka ostatniej mili - logistyka transportu na ostatnim odcinku drogi, pod drzwiami klientów końcowych, który jest często najdroższy ze względu na to, że ciężko zebrać i zestawić dostawy* (Wirtualna Akademia TransEdu, 2021). Operatorami logistycznym "ostatniej mili" są firmy świadczące usługi w branży KEP np. dostawcy listów i paczek, sprzedawcy wysyłkowi, kurierzy. Firmy transportowe również mają swój udział w tej



koncepcji gdyż dotyczy ona również dostarczania zamówienia z centrum logistycznego, centrum dystrybucyjnego lub magazynu do odbiorcy finalnego, którym może być oprócz klienta indywidualnego, podmiot gospodarczy np. sklep.

Pojęcie ostatniej mili różni się w zależności od modelu biznesowego:

- **Łańcuch produkcji B2B** (*ang. business to business*): ostatnia mila wiąże się z dostarczaniem surowców do zakładu produkcyjnego.
- **Łańcuch dostaw B2B**: w tym łańcuchu koncepcja ta rozumiana jest jako transport wyrobów gotowych do punktu sprzedaży.
- **Łańcuch dostaw B2C** (*ang. business to consumer*): wyróżnia się największą złożonością. Opiera się na dostarczeniu kupionych przez Internetu produktów, bezpośrednio do zamawiających klientów (MECALUX, 2020).



- | | |
|--|--|
| 1. Bezpośredni zakup w sklepie | 5. Odbiór w sklepie |
| 2. Zlecenie zamówienia przesłane do magazynu | 6. Dostawa z magazynu |
| 3. Zamówienie w sklepie złożone przez internet | 7. Dostawa z miejskiego centrum konsolidacji |
| 3a. Dostawa do sklepu | 7a. Dostawa do miejskiego centrum konsolidacji |
| 4. Zakup online | 8. Dostawa ze sklepu |
| | 9. Odbiór z punktu odbioru |
| | 9a. Dostawa do punktu odbioru |

Rysunek 7 Rozwój koncepcji ostatniej mili przy gwałtownym rozwoju e-commerce

Źródło: (MECALUX, 2020)

W branży kurierskiej działania operatorów logistycznych skupiają się na modelowaniu poziomu jakości usługi wobec oczekiwań wymagającego klienta. Niezawodność i terminowość dostaw i przesyłek ekspresowych mają szczególny wpływ na poziom satysfakcji odbiorcy. Kolejnym względem jest przygotowanie obsługi zwrotów, która wymaga zagospodarowania odpowiedniego miejsca oraz ustalenia jej terminu. Następnie należy dostosować obie te kwestie do zróżnicowanych oczekiwań klienta. Rozwój handlu internetowego oraz dynamika i zasięg przepływów, niesie za sobą potrzebę wyodrębnienia lokalizacji, które będą w stanie spełniać wymogi dla wykonywania wszelkich operacji logistycznych, aby dopasować rodzaj przepływów do wymagań rynku. Do takich obiektów należą wielofunkcyjne centra logistyczne, centra dystrybucji, terminale przeładunkowe itp. Innym przykładem są magazyny, które są wynajmowane stosownie do potrzeb w sferze obsługi towarów na danym szczeblu przepływu łańcucha dostaw. Jest to tym bardziej istotne w branży KEP gdzie w dużej skali wykorzystywany jest transport multimodalny więc niezbędne jest zastosowanie obiektów, które umożliwiają integrację różnych gałęzi transportu. Przedsiębiorstwa świadczące usługi w tej branży posiadają odpowiednie zaplecze organizacyjno-techniczne do zaprojektowania sieci operacyjnej, czyli:

- floty (np. samochodowe)
- magazyny
- nowoczesny sprzęt
- innowacyjne rozwiązania technologiczne
- wykwalifikowany personel

Powyższe elementy są niezbędne w celu osiągnięcia sprawnie funkcjonującej dystrybucji fizycznej produktu. W związku z tym do zadań, które są realizowane przez przedsiębiorstwa działające na rynku KEP należą:

- tworzenie potencjału operacyjnego dla dystrybucji fizycznej
- zapewnienie niezawodności dostaw przesyłek
- dostosowanie usług KEP do indywidualnych oczekiwań klientów (usługi kompleksowe)
- zapewnienie elastyczności w zakresie punktów nadania i odbioru przesyłek
- kompleksowa obsługa zwrotów

Zapewnienie kanałów dystrybucji złożonych z sieci sortowni przesyłek, licznych oddziałów oraz wielu punktów nadania i odbioru (przesyłki) rozlokowanych równomiernie na terenie



całego kraju, pozwala na sprawne zorganizowanie szybkiej przesyłki. Dzięki takim rozwiązaniom, zorganizowanie dostawy na terenie kraju zwykle odbywa się w ciągu tego samego dnia, a w wypadku przesyłek zagranicznych w zakresie od 48 do 72 godzin (Smyk, 2017). Dostarczanie produktów o wysokiej jakości w odpowiedniej ilości i czasie do klienta stanowi wyzwanie dla wszystkich przedsiębiorstw produkcyjnych czy usługowych. Z tego powodu wiele firm decyduje się na formę outsourcingu logistycznego – w sektorze KEP.

Istnieją różne formy outsourcingu w zależności od potrzeb oraz rodzaju wykonywanych usług oraz kontraktu. Do zadań zleczanych firmom zewnętrznym można wyróżnić:

- przyjęcie przesyłki od nadawcy
- sortowanie przesyłek
- przemieszczanie oraz dostarczanie przesyłek do adresata

Kolejnym przykładem może być zlecenie samej usługi transportowej lub bardziej kompleksowej usługi związanej z gospodarką magazynową. W głównej mierze przedsiębiorstwom świadczącym usługi kurierskie zleca się działania w zakresie obsługi logistycznej systemów dystrybucji fizycznej produktów oraz obsługę zaopatrzenia w procesach produkcyjnych. Popularną formą outsourcingu jest outsourcing kontraktowy, w którym przedsiębiorstwa produkcyjne całkowicie rezygnują z własnego transportu i zlecają go firmie kurierskiej (Marczuk, Caban, Porębska, Drożdziel i Duda, 2015, strony 3077-3081).

Ogromny wpływ na rozwój rynku usług kurierskich ma systematycznie wzrost liczby sprzedaży produktów za pośrednictwem sklepów internetowych. Znaczącą rolę w procesie logistyki e-commerce odgrywa jakość i terminowość wykonywanych usług, dlatego coraz częściej sprzedawcy korzystają z opcji outsourcingu logistycznego ze względu na korzyści wynikające z takiego rozwiązania. Według autora (Wesołowski, 2017) dobra logistyka to klucz do lepszej sprzedaży, a inwestycja w dobry outsourcing niesie za sobą szereg możliwości. Obecnie, przedsiębiorstwa działające w branży KEP oferują usługi kurierskie o zasięgu zarówno krajowym i międzynarodowym. Firmy kurierskie posiadają szeroką ofertę usługową dla klientów indywidualnych i biznesowych. W coraz większym stopniu w ramach usługi kurierskiej przemieszczane są towary o większych gabarytach niż standardowe małe przesyłki. Udział przedsiębiorstw międzynarodowych na rynku polskim sprzyja rozwojowi sektora KEP (Smyk, 2017). Outsourcing operacji logistycznych w zakresie wysyłek, umożliwia przedsiębiorstwu wykorzystanie zasobów inwestycyjnych w odrębnym sektorze np. na



zwiększenie wydajności produkcyjnej lub pozwala zainwestować w rozwój przedsiębiorstwa w innym zakresie. Sektor usług kurierskich jest ściśle związany ze sprzedażą internetową gdzie w głównej mierze, wysyłkę zleca się firmom zewnętrznym – kurierskim.

W sektorze e-commerce, zamówienia składane są z różnych regionów z żądaniem dostawy do różnych lokalizacji. Można przyjąć, że bez skorzystania z usług wyspecjalizowanej firmy transportowej, szybka organizacja dostawy do klienta nie jest możliwa. Często zleceniodawcy nie posiadają odpowiednich zasobów ani kompetencji potrzebnych do zorganizowania dostawy. Na tak intensywnie i dynamicznie rozwijającym się rynku, opcja outsourcingu logistycznego – kurierskiego jest dobrym rozwiązaniem aby sprostać wymaganiom klienta. Outsourcing usług kurierskich sprzyja również optymalizacji kosztów w przedsiębiorstwie, gdyż w przypadku zlecenia usługi dostawy przesyłki, koszty operacyjne związane z obsługą towaru oraz z jego dostarczeniem przechodzą na firmę zewnętrzną. Dotyczy to również kosztów pośrednich związanych z dostawą czyli kosztu zakupu samochodów, ich eksploatacji, kosztów paliwa oraz ubezpieczenia pojazdów. Firma kurierska przejmuje również odpowiedzialność za bezpieczeństwo dostarczenia przesyłki, w nienaruszonym stanie do odbiorcy. W przypadku jej zgubienia lub zniszczenia, koszty z tym związane dotyczą firmy zewnętrznej. Skorzystanie z opcji outsourcingu zmienia strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa (zleceniodawcy), wpływa na obniżenie liczby stanowisk oraz szczebli zarządzania w firmie. Wykorzystanie opcji outsourcingu logistycznego w branży kurierskiej pozwala obniżyć koszty przedsiębiorstwa. Dla zleceniodawcy, outsourcing korzystnie wpływa na większą elastyczność wykonywanych usług, umożliwia uwolnienie kapitału inwestycyjnego oraz pozwala skupić się na kluczowej działalności firmy.

2.3. Nowoczesne systemy informatyczne w organizacji usług kurierskich

W ostatnich latach nastąpił wzrost aktywności w sektorze e-handlu, stąd też potrzeba dostosowania się do jego oczekiwań co wymaga nie tylko nowych systemów, ale także nowych rozwiązań technologicznych. Realizowanie zamówień w sposób kompleksowy, w branży kurierskiej przebiega w bardzo charakterystyczny sposób. W porównaniu do przesyłek z innego sektora logistycznego - przesyłki kurierskie, które trafiają do węzłów i sortowni KEP, przebywają w nich krócej niż w tradycyjnych magazynach (przy jednoczesnym zapewnieniu im pełnej obsługi logistycznej). Rozbieżności dotyczą też specyfiki nadawców i odbiorców



przesyłek. Dla towaru standardowego łatwo jest określić rodzaj asortymentu oraz przypisać go do właściwego odbiorcy – firmy, natomiast w przypadku przesyłek kurierskich jest to bardziej złożony proces. Porównując sytuację odbiorców, w tradycyjnym magazynie możliwe jest przypisanie odbiorcy grupy asortymentowej, oraz określić dostawcę, od którego towar jest zamawiany. W przypadku przesyłek kurierskich, zwłaszcza w biznesie e-commerce jest to skomplikowane, gdyż klienci dokonują zakupów jednorazowo lub w długich odstępach czasowych. Dlatego nieodzownym jest posiadanie narzędzi, których funkcjonalność wspomaga możliwość nadzorowania wszystkich tych aspektów. W przedsiębiorstwach świadczących usługi kurierskie coraz częściej inwestuje się w innowacyjne rozwiązania, aby ograniczyć koszty oraz skrócić czas wykonywanych usług. Wdrażanie nowoczesnych technologii wspomaga automatyzację procesów zachodzących w terminalach przeładunkowych, poprawia jakość oraz obniża czas realizacji zamówień. W magazynach kurierskich i standardowych wprowadza się systemy informatyczne oraz odpowiednie narzędzia w celu zautomatyzowania procesów, a pracownik pełni rolę kontrolną i nadzoruje pracę układów mechanicznych współpracujących z systemami IT. Wpływa to na większą wydajność oraz minimalizację potencjalnych błędów. Wdrożenie właściwych systemów w operacjach logistycznych w branży KEP (przesyłki kurierskich ekspresowych i pocztowych) wzmacnia pozycję przedsiębiorstwa na rynku oraz jego wynik finansowy (Cieśla, Szczucka-Lasota i Wolniak, 2018, strony 168-169).

Współcześnie, usługi kurierskie wspomagane są wszelakimi systemami informatycznymi, które wyręczają pracownika z wielu obowiązków. Dzięki innowacyjnym technologiom informacyjnym, możliwe jest monitorowanie statusu przesyłek jak i szybkie lokalizowanie pojazdów. Innym przykładem są automatyczne systemy sortowania przesyłek dzięki systemom kodów kreskowych lub monitorowanie stanów magazynowych przez np. system skanerów. Wykorzystanie systemów informatycznych w przedsiębiorstwie wspomaga koordynację nad przebiegiem procesów logistycznych, gdyż systemy te zapewniają nadzór nad ich poprawnością, sprawozdawczość i raportowanie (Jeszka, 2013, strony 59-60).

System automatycznego sortowania: Automatyczne systemy sortujące dbają o szybkie kierowanie jednostek ładunkowych i pojedynczych produktów do właściwych punktów docelowych, wykluczając przy tym błędy. Systemy informatyczne we współpracy z systemami automatyki przejmują rolę synchronizowania fizycznych przepływów towarów ze współpracującymi z nimi innymi przepływami oraz przetwarzaniem informacji oraz obsługi



baz danych. Systemy automatycznego sortowania stosowane są w transporcie i w przeładunku materiałów dla sprzedaży detalicznej i hurtowej oraz w dystrybucji. W operacjach dystrybucyjnych wykorzystanie tych systemów wpływa na konkurencyjność przedsiębiorstwa. Systemy te wpływają na jakość oraz optymalizację czasu wykonywania usługi i zwiększają wydajność oraz precyzyjność w kompletowaniu zleceń. Urządzenia sortujące wykonują dwie funkcje:

1. rozdzielają produkty na indywidualne zamówienia i kierują towary do stacji pakowania lub bezpośrednio umieszczają rozdzielony asortyment w opakowaniu wysyłkowym
2. sortują opakowania do kierunków wysyłkowych lub innych obszarów magazynowych

Urządzenia sortujące, zależnie od zastosowanej aplikacji są częścią rozwiązań automatyzujących przepływ strumienia dóbr, współtowarzyszą temu operacje pośrednie czyli pakowanie, etykietowanie, generowanie dokumentów wysyłkowych czy finansowych (faktur) itp. (Logistyczny.com, 2015)

Przy systemie automatycznego sortowania warto wspomnieć o **systemach automatycznej identyfikacji**: czyli o **Kodzie kreskowym i chipie RFID** – które służą do natychmiastowej identyfikacji obsługiwanych towarów i artykułów w magazynie za pomocą czytników laserowych lub radiowych.

Kod kreskowy - kod, którego zapis składa się z czarnych prążków różnej grubości rozdzielonych białymi polami, umieszczany na opakowaniach i metkach artykułów handlowych (PWN, 2021). Kod kreskowy jest jednym z najbardziej wydajnych systemów Automatycznego Gromadzenia Danych ADC (ang. *Automatic Data Capture*). Elementy Kodu kreskowego zawierają ściśle określone znaki, a czytniki kodów kreskowych wytwarzają światło, które odbija się od jasnych pól, zostaje pochłaniane przez ciemne co umożliwia wytworzenie impulsów elektrycznych, będących dekodowanym na znaki. Kody kreskowe umożliwiają odczytywanie i wprowadzanie danych do systemów komputerowych.

Kod kreskowy składa się z poniższych parametrów:

- znaki danych – szereg znaków: liter, liczb i symboli. Mogą mieć charakter numeryczny lub alfanumeryczny. Najnowsze technologie umożliwiają umieszczanie znaków, które nie pochodzą z alfabetu łacińskiego np. japońskiego lub cyrylicy



- znaki kontrolne – zadaniem znaków kontrolnych jest sprawdzenie poprawności kodowania kodu, nie zawierają one żadnej informacji
- znaki pomocnicze i margines – znaki start i stop, określają początek i koniec kodu. Znak marginesu występuje przed znakiem start i po znaku stop, ma zawsze taką samą szerokość.
- typ kodu – wyróżnia się 3 typy kodu:
 - kody dyskretne – zawierają przerwy po każdym symbolu, przerwy nie zawierają informacji
 - kody ciągłe – każdy znak styka się z kolejnym (nie posiadają przerw), znaki te zawierają informacje
 - kody matrycowe – kody, w których znaki są przedstawiane w innej formie niż kreski, jako inne znaki graficzne np. kwadraty
- szerokość kresek – wyróżnia się 2 rodzaje i wyróżnia ich szerokość:
 - kody o dwóch szerokościach kresek
 - kody modularne
- długość symbolu – liczona poprzez ilość znaków, jest ograniczona i stała
- samosprawdzalność – występuje w momencie kiedy błąd druku nie wpływa na poprawny odczyt kodu. W przypadku więcej niż jednego błędu istnieje możliwość odczytania danego kodu jako innego.

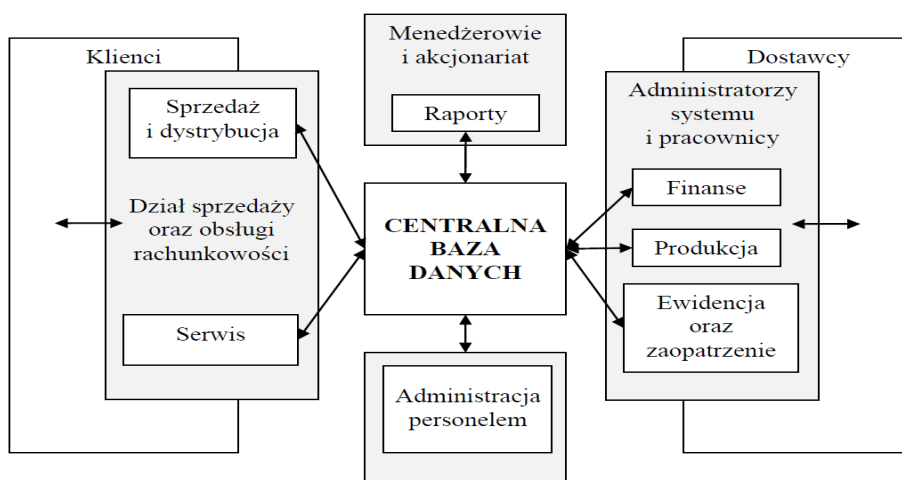
Systemy kodów kreskowych wykorzystywane są w różnych operacjach w przedsiębiorstwie: przyjęcie produktów, inwentaryzacja, w procesie produkcyjnym, w kompletowaniu zamówień oraz w sortowaniu produktów. Kody kreskowe wykorzystywane w procesie sortowania skracają jej czas oraz eliminują błędy (Grabska, 2020). System identyfikacji kodów kreskowych polega na wydrukowaniu kresek na etykietach lub na opakowaniu produktów. Podczas skanowania kodów kreskowych za pomocą terminala laserowego, urządzenie odczytuje dane i przekazuje do systemu zarządzania. W magazynach i terminalach KEP, system etykietowania stosowany jest zarówno do identyfikacji towaru jak i położenia palet, regałów i pojemników.

Chip RFID (*ang. radio frequency identification*) – oznacza identyfikację za pomocą fal radiowych. Dzięki tej technologii możliwy jest odczyt i przesył danych, a także elektroniczne zasilenie chipów, które te dane przechowują. (RFIDPolska, 2021). System RFID polega na załączaniu specjalnego chipu do produktu. Następnie gdy etykieta znajduje się w zasięgu działania specjalnej anteny, informacje zawarte w chipie są odczytywane w sposób



automatyczny. Ten system wyróżnia się wysoką funkcjonalnością ze względu na wysoką szybkość odczytu danych. Nie jest konieczne, aby etykieta była skierowana w stronę systemu odczytu w określonym położeniu. Dla branży KEP, w zakresie magazynowania, główną zaletą systemu jest łatwa identyfikacja położenia magazynowanych produktów (Mecalux, 2021). Wykorzystanie etykiet RFID w magazynie wpływa korzystnie na takie aspekty zarządzania towarami jak: szybkość i dokładność dostaw, kompletowanie towarów, zarządzanie rotacją produktów, realizacja zamówień oraz kontrola opakowań zwrotnych.

Innym przykładem nowoczesnych systemów informatycznych wykorzystywanych w branży KEP są **systemy ERP** (ang. *Enterprise Resource Planning*) czyli systemy Planowania Zasobów Przedsiębiorstwa, które powstały w latach 90 XX wieku. Systemy ERP powstały w efekcie rozwoju systemów klasy MRP I (ang. *Material Requirements Planning* – Planowanie Potrzeb Materiałowych) i MRP II (ang. *Manufacturing Resource Planning* – Planowanie Zasobów Produkcyjnych), a ich celem jest integracja wszystkich szczebli zarządzania wraz z procesami produkcji i zaopatrzenia oraz innych działań przedsiębiorstwa jak i optymalizacja zasobów oraz procesów biznesowych przedsiębiorstwa. Systemy te umożliwiają połączenie procesów produkcji i dystrybucji oraz ułatwiają dynamicznie reagować na zmiany popytu. Fundamentem działania całego systemu jest baza danych z której korzystają wszystkie aplikacje funkcjonalne wymieniając dane. Informacja do bazy danych pozyskiwana jest ze wszystkich obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa, a jej zadaniem jest gromadzenie, przechowywanie i selekcja tych danych. Proces przetwarzania danych odbywa się centralnie dzięki temu informacja jest aktualna i rzetelna dla wszystkich użytkowników systemu.



Rysunek 8 Budowa systemu ERP

Źródło: (Cieśla, Szczucka-Lasota i Wolniak, 2018, str. 171)



System ERP jest podzielony na liczne indywidualne aplikacje :

- logistyka
- sprzedaż
- zatrudnienie
- kadry (HR)
- kontrola produkcji
- dystrybucja
- badanie poziomu jakości
- rachunkowość i finanse
- główny harmonogram produkcji
- planowanie produkcji i zasobów
- planowanie potrzeb materiałowych
- rozliczanie kosztów
- inne

System ten jest bardzo elastyczny we wdrażaniu, gdyż każda z aplikacji może funkcjonować samodzielnie można. Istnieje możliwość dopasowania systemu do potrzeb przedsiębiorstwa i wdrażania systemu w sposób częściowy.

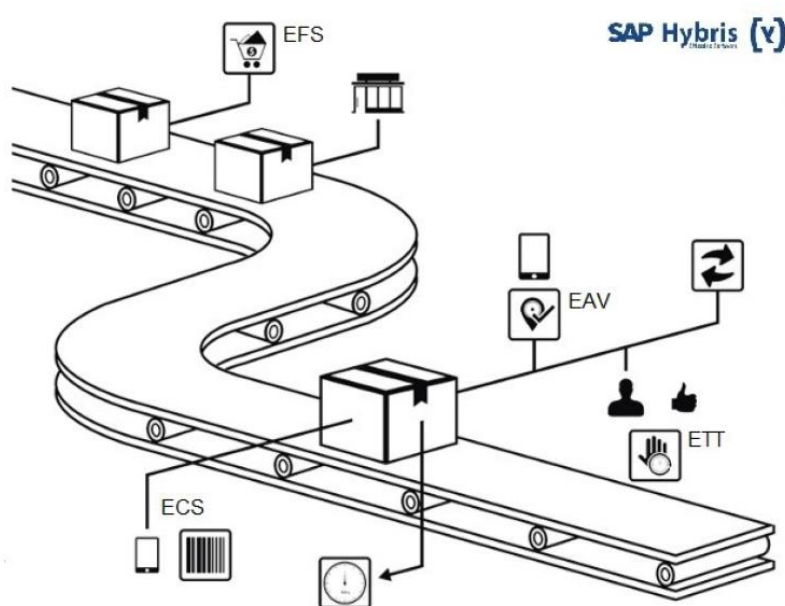
Kolejnym przykładem systemów informatycznych wykorzystywanych w branży KEP jest **SAP Hybris Integrated Multi-Carrier Shipping Software** (oparty na systemie SAP Hybris Commerce.). System ten składa się z kilku podstawowych modułów:

1. **EFS** – (ang. *Enterprise Freight Shopping*) – wspomaga automatyczny wybór optymalnego przewoźnika i poziom usług w oparciu o stawki, czas transportu i trasę przejazdu
2. **EAV** – (ang. *Enterprise Address Validation*) – automatyczna korekta adresu umożliwiająca uniknięcie kar i opóźnień w wysyłce
3. **ECS** – (ang. *Enterprise Centralised Shipping*) – umożliwia za jednym kliknięciem uzyskanie informacji dotyczących ustalenia stawki, numer identyfikacyjny śledzenia przesyłki, etykiety przewoźnika i inną dokumentację (tzw. Pack & Ship in one-click),



4. **ETT** – (ang. *Enterprise Track and Trace*) – umożliwia śledzenie przesyłki oraz kompleksową widoczność przesyłek, w tym uwidacznia wyjątki i generuje dowody dostaw z podpisem

System SAP Hybris Integrated Multi-Carrier Shipping Software jest to oprogramowaniem do śledzenia przesyłek, który wspiera liczne czynności zachodzące w przedsiębiorstwie kurierskim: weryfikację adresu, rozliczanie, etykietowanie przesyłek itp. (Cieśla, Szczucka-Lasota i Wolniak, 2018, strony 171-172). Przedstawia to poniższy rysunek:



Rysunek 9 Elementy modułowe oprogramowania SAP Hybris opartego na ERP

Źródło: (Cieśla, Szczucka-Lasota i Wolniak, 2018, str. 172)

Nacisk na innowacje, pro-ekologiczne rozwiązania oraz dążenie do zrównoważonego rozwoju jest wyzwaniem, ale również i szansą na dalszy rozwój przedsiębiorstwa.

Inwestycje w nowoczesne technologie i systemy informatyczne odpłacają się skróceniem czasu dostawy, oraz ogólnym obniżeniem kosztów usługi. Innowacyjne rozwiązania wpływają pozytywnie na konkurencyjność firmy na rynku. Proces przygotowawczy oraz wdrażanie odpowiednich systemów informatycznych w przedsiębiorstwach działających na rynku KEP prowadzi do większej elastyczności i funkcjonalności organizacji oraz bardziej wydajnej obsługi przesyłek. Systemy informatyczne usprawniają procesy kontroli oraz sposób działania

procesów logistycznych. W branży KEP przedsiębiorstwa najbardziej zaawansowane technologicznie oferują swoim klientom usługi, na które składają się:

- zarządzanie całością transakcji z klientem
- zarządzanie zapasami
- logistyka zwrotów
- prowadzenie analiz i raportowanie sprzedaży
- integracja systemów informatycznych

Z roku na rok zakres usług oferowanych przez KEP stale się rozszerza (Kawa, Analiza rynku KEP w Polsce, 2017, str. 8).

Zaprezentowane w rozdziale usługi i związane z nimi technologie na trwałe weszły na rynek polecanych usług kurierskich i często decydują o przewadze konkurencyjnej. Przewaga natomiast dotyczy nie tylko udziału w rynku ale też stałych klientów, rosnącej liczby klientów oraz ich satysfakcji z usług.



Rozdział 3. Firma DHL na rynku usług kurierskich w świetle analiz i opinii klientów

3.1. Zagadnienia metodologiczne

3.1.1. Cel, przedmiot i zakres badań

Przedmiotem analizy niniejszej pracy jest rynek usług kurierskich, na przykładzie firmy DHL. Rynek KEP (usługi kurierskie, ekspresowe i paczkowe) jest wysoce konkurencyjny. Rozmiar polskiego rynku oraz związana z tym możliwość rozwoju i osiągnięcia znaczących zysków sprawia, że w Polsce funkcjonują zarówno firmy działające w skali lokalnej, jak i duże korporacje działające na skalę międzynarodową. Na dynamiczny rozwój w tej branży wpływa rozwój gospodarczy oraz postępujące zmiany w strukturze sprzedaży detalicznej, handlu elektronicznym oraz rozwój branży e-commerce. Kolejnym czynnikiem jest stały nacisk na skrócenie czasu dostawy przesyłki do odbiorcy.

Ze względu na rosnące wymagania klientów i presję czasu firmy kurierskie wdrażają innowacyjne rozwiązania dla optymalizacji czasu dostawy oraz kosztów z tym związanych. W celu utrzymania swojej pozycji, przedsiębiorstwa świadczące usługi w tym sektorze muszą obserwować działania swoich konkurentów oraz dostosować się do dynamicznie zmieniających się warunków na rynku. Usługi kurierskie są popularne u klientów indywidualnych i biznesowych ze względu na cechujące je szybkość, terminowość oraz bezpieczeństwo dostawy. Popyt na ten rodzaj usług systematycznie wzrasta. Rynek usług kurierskich jest wymagający, aby utrzymać wysoką pozycję, oczekuje się, aby usługi firm kurierskich były ściśle dopasowane do oczekiwań klientów, a jakość obsługi przesyłki była utrzymana na najwyższym poziomie. Dlatego też, w tym artykule jako przykład wysokich standardów, analizie zostają poddane usługi kurierskie świadczone przez firmę DHL.

DHL to globalna marka z wieloletnią historią, reprezentująca wyjątkową jakość i najwyższy standard obsługi klientów w sektorze międzynarodowych usług ekspresowych i usług kurierskich. Firma prowadzi działalność w wymiarze globalnym, gdyż jest niemal obecna w każdym zakątku świata. W Polsce jej oddział działa od roku 1991 i dziś jest jednym z liderów świadczących usługi na rynku KEP.



Celem badań przeprowadzonych na potrzeby niniejszej pracy, jest ocena funkcjonowania firmy DHL jako jednego z liderów w branży KEP na rynku Polskim oraz charakterystyka działań i czynników wpływających na satysfakcję klienta z wykonywanych przez nich usług.

3.2.2. Hipoteza, pytania badawcze

1. DHL jest jednym z liderów na rynku logistycznym w sektorze KPE i utrzymuje wysoką pozycję dzięki dostosowaniu oferty usługowej do oczekiwań klienta zarówno biznesowego jak i indywidualnego.
2. Wysoka jakość oferowanych usług oraz wprowadzanych innowacji stanowi o statusie tej firmy.

Celem weryfikacji postawionych hipotez niezbędne jest uzyskanie odpowiedzi na pytania:

- Jak firma powstała i jak radzi sobie na rynku?
- Jakie usługi firma realizuje i jakie technologie wspomagają te usługi?
- Jaka jest oferta produktowa firmy na rynku Polskim?
- Jakie miejsce firma DHL zajmuje wśród firm konkurencyjnych?
- Jak oceniają usługi firmy klienci i czy ich oczekiwania są spełniane ?
- Jakie elementy usług wpływają na zadowolenie klientów z usług kurierskich firmy?
- Czy klienci znają i cenią innowacje wprowadzane przez DHL?

Na uzyskanie odpowiedzi na te pytania pozwolą analizy dokumentów i raportów a także przeprowadzone badania sondażowe.

3.2.3 Metody i narzędzia wykorzystane w badaniu własnym

Wyznaczony cel badania zrealizowano posługując się metodą opisową z wykorzystaniem oficjalnych dokumentów DHL dostępnych w sieci oraz raportów branżowych, a także metodą sondażową z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety. Ankieta została rozpowszechniona za pomocą linka internetowego stworzonego w programie "Microsoft Forms". W kwestionariuszu znajduje się 25 pytań zamkniętych dotyczących usług kurierskich oraz



działalności firmy DHL. Większość pytań formularza to pytania jednokrotnego wyboru oraz kilka pytań wielokrotnego wyboru. Ponadto w ankiecie pojawiły się dwa pytania ze skalą odpowiedzi od 1 do 6. W wybranych pytaniach o charakterze zamkniętym zawarto odpowiedź „inne”, z możliwością podania informacji, która nie znajdowała się w zaproponowanym przez autora badania kwestionariuszu. W trakcie badań uzyskano 40 wypełnionych kwestionariuszy. Wszystkie z ankiet zostało wypełnionych w formie elektronicznej za pomocą rozpowszechnionego linka. Dane uzyskane z badań, zostały automatycznie wprowadzone do programu Microsoft Forms i podsumowane. Analiza danych ilustrowana jest wykresami i tabelami graficznymi, które zamieszczane są przy analizowanej treści. Dane przedstawione są w postaci liczbowej oraz procentowej i zostały one poddane analizie merytorycznej.

Procedura doboru próby respondentów była następująca, ankieta została przeprowadzona tylko wśród klientów usług kurierskich, w głównej mierze klientów DHL (próba celowa). Dodatkowo w celu identyfikacji grupy respondentów, formularz zawierał zmienne takie jak: płeć, wiek, wykształcenie, miejsce zamieszkania (województwo) oraz status zawodowy.

Badanie ankietowe zostało przeprowadzone w dniach 23 – 26 Sierpnia 2021 roku. Badania dotyczą usług oferowanych przez DHL na rynku krajowym. Ankieta stanowi załącznik do pracy.

Przedstawione badanie w podrozdziale 3.4 miało na celu ocenę działań firmy DHL, ustalenie czynników wpływających na satysfakcję klienta oraz elementów stanowiących o pozycji spółki na rynku. Dzięki badaniu ankietowemu możliwe było również poznanie preferencji i oczekiwań klienta w zakresie usług kurierskich.

3.2. Firma DHL jako obiekt badań

DHL to międzynarodowa firma transportowa obsługująca wszystkie kraje świata z wykorzystaniem transportu lotniczego. DHL należy do najsilniejszych i najbardziej rozpoznawalnych graczy na rynku. Od 1991 r. świadczy usługi w zakresie łańcucha dostaw także w Polsce. Wysoką świadomość marki i zaufanie do niej potwierdzają wysokie noty w rankingach ogólnopolskich i liczne nagrody. Historia działalności DHL zaczęła się w Stanach Zjednoczonych w 1969 roku. Jej trzej założyciele Adrian Dalsey, Larry Hillblom i Robert Lynn jako pierwsi stworzyli zupełnie nową gałąź usług logistycznych – czyli międzynarodowe



przesyłki ekspresowe. Przez lata sieć DHL dynamicznie się rozwijała i obecnie dociera do ponad 220 krajów. Współcześnie jest częścią grupy Deutsche Post DHL i zapewnia obsługę przewozów ekspresowych na skalę międzynarodową. Działalność DHL Express stała się siłą napędową wolnego handlu otwierając możliwości szybkiej wymiany handlowej w wymiarze globalnym. Firma realizuje swoje działania wdrażając strategię CSR. Odpowiedzialność społeczna definiowana jest w trzech głównych aspektach: pracownicy, środowisko i społeczeństwo. Według tego założenia DHL to marka pierwszego wyboru dla Klientów, Pracowników i Inwestorów. O decydującej sile marki DHL decyduje jej rozpoznawalność, popularność i lojalność klientów w Polsce oraz na świecie. Jest to firma wielokrotnie nagradzana i doceniana zarówno przez klientów jak i partnerów biznesowych (Superbrands Polska, 2012, str. 44).

W tym rozdziale autor przedstawia charakterystykę firmy DHL, historię jej założenia oraz specyfikę działalności i etapy rozwoju. Omówione zostaną takie aspekty jak oferta usługowa DHL jak i również wykorzystywane narzędzia w technologii informacyjnej do efektywnego oraz skutecznego zarządzania procesami logistycznymi. W poniższych rozważaniach przedstawione zostały informacje dotyczące istoty działalności kurierskiej firmy DHL w Polsce. Opisano zakres usług oferowanych przez tę globalną korporację oraz wykonano analizę porównawczą świadczonych usług przez DHL oraz inne przedsiębiorstwa kurierskie w naszym kraju. Obiektem badań jest poziom usług w porównaniu do głównych konkurentów firmy DHL oraz czynniki wpływające na stabilną pozycję lidera jakim jest firma DHL w branży usług kurierskich. Charakterystyce poddano główne kryteria decydujące o poziomie jakości usług oferowanych przez przedsiębiorstwa zajmujące się dostarczaniem różnego rodzaju przesyłek w Polsce.

3.2.1. Powstanie i rozwój firmy

Firma DHL powstała w 1969 roku i została założona przez trzech przyjaciół Adrian-a Dalsey-a, Larry-ego Hillblom-a i Roberta Lynn-a. Nazwa firmy pochodzi od pierwszych liter nazwisk jej założycieli. Firma DHL początkowo zajmowała się dostarczaniem transportem lotniczym dokumentów z San Francisco do Honolulu. W 1969 roku twórcy firmy stworzyli zupełnie nową branżę, wprowadzając na rynek usługę przesyłek ekspresowych „door-to-door”. W ciągu dziesięciu lat od powstania firmy, DHL zatrudniał już 6500 pracowników. W 1974



roku otwarto pierwsze europejskie biuro DHL w Londynie, w roku 1976: powstają biura DHL w Kanadzie i na Środkowym Wschodzie. W 1979 roku DHL rozpoczyna działalność w Afryce i posiada przedstawicielstwa we wszystkich kluczowych regionach świata.

W 1983 roku DHL Express, uruchomił pierwszy elektroniczny system do śledzenia przesyłek „track and trace”. W 1985 roku, w Europie otwarto nowoczesne centrum przesyłek w Brukseli (Belgia), przez które każdej nocy przechodziło średnio 165 000 przesyłek. W 1983 DHL został pierwszym dostawcą usług ekspresowych we Wschodniej Europie. Niedługo potem, bo w roku 1991 powstał Polski oddział DHL w Warszawie jako DHL International Poland, a w 2000 roku otwarto pierwszą nowoczesną sortownię w Głuchowie (DHL, DHL, 2021). W roku 1998 Poczta Niemiecka rozpoczęła zakup akcji przedsiębiorstwa DHL, a w 2002 roku doszło do całkowitego jej przejęcia. Od tamtej pory siedziba DHL znajduje się w Bonn w Niemczech (Dworakowska, 2016). W 2007 roku w Troisdorf w Niemczech otwarto ośrodek Innowacyjności DHL, którego zadaniem jest opracowywanie innowacyjnych produktów, które można wprowadzić na rynek. Rok później powstało nowe, supernowoczesne europejskie centrum dystrybucji przesyłek lotniczych – DHL Leipzig Hub. Wdrożono w nim sprzęt sortujący, który był w stanie przeładować i wysłać ponad 1500 ton przesyłek dziennie. W następnych latach DHL wdrażał kolejne innowacyjne strategie, takie jak: Focus, program „*Excellence. Simply Delivered.*” oraz program CIS, który wspomaga rozwój pracowników.

W 2015 DHL po raz pierwszy został wyróżniony statuetką „TOP Employer”. Od tamtej pory firma zdobywa ją nieustannie każdego roku na wszystkich kontynentach. Dla DHL środowisko pracy jest bardzo ważnym elementem, firma angażuje się w świętowanie dobrych wyników pracownika, nagradzanie szczególnych osiągnięć, w organizację konkursów i wspieranie akcji charytatywnych. Co więcej DHL oferuje swoim pracownikom możliwość zdobycia doświadczenia i poszerzenia swoich możliwości oraz rozwoju zawodowego. Dziś DHL jest liderem na światowym rynku międzynarodowych usług ekspresowych oraz logistyki. Pracuje w niej około 400 000 osób w ponad 220 krajach, ponadto firma chlubi się imponującą liczbą 1614000000 paczek doręczanych każdego roku. Firma DHL jest międzynarodową korporacją działającą globalnie w branżach takich jak:

- Chemikalia,
- Technologia,
- Auto-Mobility,



- Energia,
- Dobra konsumpcyjne,
- Inżynieria i przemysł wytwórczy,
- Nauki przyrodnicze,
- Opieka Zdrowotna,
- Handel detaliczny

Firma prowadzi działalność również w sektorze publicznym (DHLExpress, 2021). DHL angażuje się też w projekty CSR (*ang. Corporate Social Responsibility*) przyjmując zasady społecznej odpowiedzialności biznesu i realizując związane z tym programy wspierające rozwój pracowników oraz ochronę środowiska:

- **GoGreen** - inicjatywa wspierająca ochronę klimatu i środowiska
- **GoHelp** – pomoc logistyczna w sytuacji klęsk żywiołowych i w czasie katastrof
- **GoTech** – program szkoleń wspierających rozwój zawodowy pracowników. (Dworakowska, 2016). Jest to również program edukacji i działań na rzecz lokalnych społeczności.

DHL Express posiada bardzo dobrze wyposażoną i nowoczesną flotę, która składa się obecnie z ponad 260 wyspecjalizowanych samolotów. Firma posiada jedną z największych linii lotniczych na świecie, i współpracuje z 17 partnerskimi liniami lotniczymi obsługującymi dziennie ponad 600 lotów w 220 krajach i terytoriach.



Rysunek 10 Flota DHL

Źródło: (DHL, DHL, 2021)



W ramach polityki "GoGreen", DHL Parcel Polska wybiera rozwiązania przyjazne dla środowiska i inwestuje w modernizację floty samochodowej. Kładąc nacisk na niską emisję spalin, firma DHL podejmuje współpracę z podwykonawcami którzy posiadają nowoczesne pojazdy. Do innych czynności wykonywanych w ramach programu GoGreen DHL wyróżnia optymalizację tras kurierów, które wpływają na skrócenie przebiegów samochodów oraz redukcję emisji CO₂. Firma wykorzystuje również rowery elektryczne, które ułatwiają pracę kurierom w miejscach niedostępnych dla samochodów (DHL.com, 2021). Kolejnym przykładem stosowania polityki GoGreen jest inwestycja w elektryczne auta. Firma przeprowadza testy samochodów elektrycznych gdyż docelowo to one będą stanowiły jej flotę kurierską. DHL systematycznie inwestuje w ekologiczną flotę samochodową doposażając się w elektryczne samochody dostawcze marki Fiat E-Ducato, których maksymalny zasięg to ponad 200 km. Natomiast DHL Parcel inwestuje w zakup eVAN-ów od MAN Truck & Bus Polska. Jednym z głównych celów firmy DHL jest osiągnięcie zerowej emisji dwutlenku węgla do roku 2050, dlatego do 2030 roku DHL Express planuje powiększyć swoją flotę w Europie o ponad 14 tys. elektrycznych pojazdów. Ponadto DHL podejmuje działania, aby do końca tej dekady, 60% europejskiej floty było napędzane energią elektryczną. W dniu dzisiejszym europejska flota DHL Express ma blisko 500 elektrycznych furgonetek, wykorzystywanych głównie w miastach, oraz 14 tys. innych pojazdów (Trans.info, 2021).

Biorąc pod uwagę rosnący popyt na usługi kurierskie, patrząc w przyszłość należy uwzględnić zmieniające się trendy w usługach logistycznych. Zmiany te ukazuje opublikowany raport DHL "Logistics Trend Radar", który zawiera analizy mikro i makro-trendów oraz uwzględnia opinie partnerów, instytutów badawczych, firm technologicznych oraz klientów DHL. Według opracowanego raportu eksperci identyfikują poniższe technologie, które w przyszłych latach, będą oddziaływały na usługi logistyczne:

- wirus COVID-19 potęguje i przyspiesza postęp w zakresie cyfryzacji i automatyzacji. Ta pandemia będzie miała wpływ na przyszłość pracy
- Intensywny wzrost w sferach takich jak: analityka danych, sztuczna inteligencja, postępująca robotyzacja, Internet Rzeczy, rozwiązania chmurowe i API - sygnalizują "nową normalność" w logistyce
- rozwój komputerów kwantowych oraz technologii "blockchain" otwierają przed usługodawcami logistycznymi nowe perspektywy dla innowacyjnych rozwiązań i kreowania nowych usług



- Zrównoważony rozwój jest koniecznością, i kluczowe jest wdrażanie innowacyjnych rozwiązań w sferze opakowań, planowania i optymalizacji oraz facility management, mających na celu ograniczenie emisji. Należy zwrócić uwagę na bardziej ekologiczne usługi jakimi są dostępne na rynku rozwiązania w zakresie pojemników, czyli możliwości ich recyklingu, ponownego użycia, kompostowania oraz biodegradacji (Logistykanet.pl, 2020).

3.2.2 Firma DHL Express Polska na rynku krajowym

Marka DHL Express funkcjonuje na stosunkowo młodym rynku usług ekspresowych, gdyż pierwsze firmy kurierskie w Polsce zaczęły powstawać dopiero w latach 80. XX wieku. Firma DHL w Polsce powstała W 1991 roku, w Warszawie i był to oddział DHL International Poland (który pod tą nazwą istniał do 2003 roku), a już w roku 2000 otworzono pierwszą, nowoczesną sortownię w Głuchowie. W roku 2004 powstaje DHL Express (Poland) - oddział, który zajmuje się krajowym transportem przesyłek standardowych, niestandardowych oraz ponadgabarytowych oraz transportem międzynarodowym, za pomocą frachtu lotniczego i morskiego. Podstawowymi produktami są przesyłki kurierskie krajowe dostarczane tego samego dnia, w następnym dniu roboczym przed określoną godziną lub w nieprzekraczalnym, ustalonym terminie (Dworakowska, 2016).

Na rynku polskim rynku, DHL prężnie się rozwija od czasu powstania oddziału firmy w 1991 roku. Jedną z ostatnich inwestycji jest nowoczesne Centrum Logistyczne o powierzchni 105 tys. m.kw., które powstaje w Żernikach pod Poznaniem. Czynnikiem, które przesądziły o wyborze miejsca nowej inwestycji w Polsce są przede wszystkim: korzystne położenie i infrastruktura, w tym bezpośrednio komunikacja z autostradą A2 oraz drogi S11 oraz związana z tym możliwość dalszego rozwoju. To centrum logistyczne zostało wybudowane pod usługi dla sprzedawcy Internetowego "Zalando" jako kolejna realizacja dla sektora e-commerce. Operacje logistyczne będą prowadzone na wielu rynkach europejskich, w tym polskim i niemieckim. Budowa obiektu ma zostać ukończona w sierpniu br. (Jurczak, 2021). W obiekcie zostanie wdrożonych wiele innowacyjnych rozwiązań, które są spójne z wewnętrzną strategią DHL – "GoGreen". Na dachu będą zainstalowane panele fotowoltaiczne oraz łąki z domkami dla owadów , powstaną też tzw. "zielone ściany". Użytkownicy obiektu będą mieli do dyspozycji stanowiska do ładowania akumulatorów dla samochodów elektrycznych. Magazyn



będzie również wyposażony w rozwiązania intralogistyczne, w tym dwie wielopoziomowe wieże wysokiego składowania, które pomieszczą kilkanaście milionów sztuk asortymentu.



Rysunek 11 Centrum dystrybucyjne DHL w Żernikach pod Poznaniem

Źródło: (Głos Wielkopolski, 2021)

W Polsce DHL tworzy również inne programy wspierające inicjatywę “GoGreen” oraz program “Misja 2050 - zero emisji”:

- **PaczULE** na ratunek pszczołom - czyli tworzenie miejskich pasiek, które chronią pszczoły, zmniejszają zanieczyszczenie powietrza oraz pomagają okolicznej zieleni. Na terenie Warszawskiej siedziby DHL znajduje się 5 uli i około 250 000 pszczoł.
- **Sadzimy drzewa** - program wspierający sadzenie nowych drzew. Dzięki DHL w 2017 r., posadzono 250 sosen na terenie Nadleśnictwa Bogatki. W 2019 r. DHL planuje posadzić kolejne 500. To działanie przyczynia się do ograniczenia poziomu emisji dwutlenku węgla, jest też dobrą formą integracji pracowników oraz edukacji ekologicznej (DHL.com, 2021).

Spółka DHL realizuje również programy wewnętrzne poświęcone pracownikom. Wyróżnić można strategię **Focus** opartą na czterech filarach:

- **Zaangażowanie Pracowników i Kurierów**

Jest to inwestycja w rozwój pracowników i kurierów oraz zapewnienie bezpiecznego i satysfakcjonującego miejsca pracy. DHL jest laureatem licznych nagród potwierdzających tę koncepcję: „Top Employer”, „Friendly Workplace”, oraz audyty OHSAS i AEO. W tym pierwszym filarze strategii FOCUS, firma DHL kontynuuje swój autorski program CIS (*ang. Certified International Specialist*) i w 2019 roku odbyło się 220 sesji szkoleniowych, którymi objęto ok. 1900 uczestników. Szkolenia były przeprowadzane głównie przez pracowników, jako element rozwoju. Kontynuowano również program CIM Supervisory przeznaczony kadrze kierowniczej średniego i niższego szczebla.

- **Doskonała Jakość Obsługi**

Zaangażowanie pracowników profituje wysoką jakością świadczonych usług. Terminowość doręczeń w 2019 roku była na bardzo wysokim poziomie, powyżej oczekiwań. Podobnie dla jakości obsługi telefonicznej: 91,3% telefonów od klientów była odebrana w czasie poniżej 10 sekund. Ponadto DHL zakończyło budowę nowych obiektów w Krakowie i Szczecinie oraz największego obiektu operacyjnego w Polsce w okolicach Poznania. Z tego powodu sieć operacyjna została dostosowana do tych nowych obiektów oraz zatrudniono dodatkowych pracowników. Ilość przesyłek w sieci operacyjnej wzrosła o 10% w stosunku do roku poprzedniego.

- **Lojalność Klientów**

W 2019 roku spółka DHL osiągnęła wzrosty sprzedaży spowodowane głównie przez rosnącą ilość frachtów lotniczych (+16% w stosunku do roku 2018), a średnia waga przesyłek lotniczych obniżyła się o blisko 15%. Produkt drogowy zanotował odwrotny trend: znaczny spadek wolumenów (10%) i wzrost średniej wagi przesyłki (6%). Wskaźnik NPA, który mierzy opinie klientów był na bardzo wysokim poziomie. Klienci DHL doceniali fakt, że spółka aktywnie wprowadzała zmiany na podstawie informacji zwrotnej.

- **Rentowna sieć**

W 2019 spółka zanotowała wzrost przychodów netto ze sprzedaży w wysokości 5,2% oraz wzrost kosztów działalności operacyjnej o około 6%. Powodem tego wyniku był wzrost kosztów kurierskich spowodowany zwiększonym wolumenem, zwiększeniem stanu



zatrudnienia pracowników oraz inwestycjami. Rentowność z działalności operacyjnej zmniejszyła się w porównaniu z rokiem 2018. Było to wynikiem wieloletniego programu inwestycyjnego, który dobiega końca, ale przygotowuje spółkę na wzrost wolumenów w najbliższych latach. Wysoki udział kosztów stałych jest specyficzny dla profilu działalności spółki. Zysk netto wypracowany w 2019 roku jest natomiast o blisko 1,6 mln wyższy niż w 2018 roku (KRS, 2020, strony 1-2).

3.2.3. Oferta produktowa

Firma DHL ma w swoim portfolio szeroką ofertę usługową dopasowaną zarówno dla klientów indywidualnych jak i biznesowych. Do gamy usług należą między innymi:

- **DHL Express** – czyli usługi kurierskie oraz transport przesyłek.
- **DHL Parcel** – są to usługi paletowe, dla przesyłek cięższych i o większych gabarytach. Na swojej stronie internetowej DHL parcel oferuje np. przesyłki krajowe i międzynarodowe w wadze do 31,5kg:

Dla przesyłek krajowych:

- DHL PARCEL POLSKA - przesyłki krajowe z doręczeniem („od drzwi do drzwi”) następnego dnia roboczego
- DHL PARCEL PREMIUM - doręczenie realizowane „od drzwi do drzwi” następnego dnia roboczego, z gwarancją zwrotu kosztów w sytuacji nieterminowej dostawy
- DHL PARCEL – doręczenie przesyłki realizowane „od drzwi do drzwi” do godz. 9:00 następnego dnia roboczego, w wybranych miastach Polski, również z gwarancją zwrotu kosztów przy nieterminowej dostawie
- DHL PARCEL 12 - doręczenie realizowane „od drzwi do drzwi” do godz. 12:00 następnego dnia roboczego, w wybranych miastach Polski, z gwarancją zwrotu kosztów przy nieterminowej dostawie
- DHL PARCEL RETURN POLSKA – jest to oferta dla sprzedawcy, którego klient chce dokonać zwrotu towaru. Doręczenie przesyłki odbywa się następnego dnia roboczego



- DHL PARCEL MAX - przesyłki powyżej 31,5 kg. (dotyczy też dostaw palet), dostawa następnego dnia roboczego do większości miast w Polsce.

Dla przesyłek międzynarodowych:

- DHL PARCEL CONNECT – czyli przesyłki drogowe do wybranych krajów Unii Europejskiej i Wielkiej Brytanii, z doręczeniem w czasie 2-5 dni
- DHL PARCEL INTERNATIONAL – przesyłki drogowe do wybranych krajów UE, z doręczeniem w czasie 4-7 dni
- DHL PARCEL RETURN CONNECT - czyli przesyłki z wybranych krajów UE, z doręczeniem do Polski w ciągu 2-5 dni
- DHL PARCEL RETURN INTERNATIONAL - czyli przesyłki z wybranych krajów UE, z doręczeniem do Polski w ciągu 2-18 dni
- **DHL Global Forwarding, DHL Freight** – jest to spedycja morska, powietrzna oraz lądowa prowadzona na terenie Europy, Rosji i Bliskiego Wschodu.
- **DHL Supply Chain** – czyli łańcuch dostaw. Są to rozwiązania logistyczne oferowane dla firm z różnych sektorów, wszelkiego rodzaju usługi magazynowe i transportowe. DHL Supply Chain to największy na świecie operator logistyczny, zatrudnia około 150 tys. pracowników, prowadzi działalność w około sześćdziesięciu krajach, ma blisko półtora tysiąca magazynów i biur oraz dysponuje powierzchnią magazynową ok. 12 mln m².
- **Mail** – usługa doręczania listów oraz przesyłek dostępna w Niemczech, znana jako Deutsche Post (Poczta Niemiecka) (DHLExpress, 2021).
- **Usługi dodatkowe** – tu można wymienić szereg usług:
 - Ubezpieczenie przesyłek (cena zależna od deklarowanej wartości przesyłek)
 - Usługi finansowe - wystawianie eFaktury
 - Potwierdzenie doręczenia przesyłki w formie elektronicznej – tzw. ePOD
 - Powiadomienia e-mail/sms
 - Możliwość zmiany adresu i przekierowania paczki
 - Możliwość doręczenia przesyłki do sąsiada,
 - Doręczenie lub odbiór w sobotę
 - Doręczenia przesyłek w godzinach wieczornych
 - Realizacja zleceń telefonicznych i pisemnych
 - Śledzenie przesyłki
 - tworzenie raportów



- o obsługa zwrotów (Cennik Usług DHL Parcel, 2021).

Trend korzystania z punktów odbioru i nadania przesyłek nabiera coraz większego znaczenia. Popularna wśród klientów stała się możliwość nadania lub odbioru paczki w miejscu, w którym robimy zakupy. Firma DHL Parcel Polska wychodzi swoim klientom naprzeciw oferując usługę **DHL POP**.

DHL POP – to usługa, dzięki której w szybki i wygodny sposób można nadać pojedyncze przesyłki krajowe i międzynarodowe (w wyznaczonych punktach obsługi paczek DHL POP). Punkty POP umożliwiają również odbiory przesyłek. Na sieć punktów DHL POP składają się stacje benzynowe, sklepy, salony prasowe itp. Ta funkcja dostosowana jest pod potrzeby klientów kupujących w sieci którzy preferują samodzielny odbiór przesyłki. Gdy przesyłka znajdzie się w wybranym przez klienta Punkcie DHL POP, wysyłany jest e-mail/sms z kodem PIN niezbędnym do jej odbioru. Paczka oczekuje na odbiór aż 7 dni (DHL, Nadanie i Odbiór przesyłek w punktach obsługi paczek DHL POP, 2021). W ostatnim czasie DHL Parcel rozszerzył ofertę punktów DHL POP (która obecnie liczy ponad 10 tys. placówek.) wchodząc we współpracę z siecią Kaufland. We wszystkich sklepach tej sieci w Polsce wprowadzono możliwość nadawania i odbierania przesyłek DHL Parcel. Dzięki temu klient może odebrać przesyłkę przy okazji zakupów (Trans.info, 2021). DHL posiada 10000 punktów odbioru dla swoich klientów. Znajdują się między innymi w sieciach supermarketów jak np. "Biedronka", "Kaufland" sklepy "ABC", Żabka, czy stacje paliw "Shell". Dzięki szerokiej sieci punktów nadania i odbioru przesyłek DHL klient ma możliwość odebrania lub nadania przesyłki w dogodnym dla siebie terminie i określonej porze dnia.

Dla odbiorców biznesowych i instytucji, DHL udostępnia cennik usług na swojej stronie internetowej. Jest to duże udogodnienie dla potencjalnego klienta, który ma możliwość zrobienia wstępnej kalkulacji przewidywanych kosztów za dane usługi.

3.2.3 Innowacyjne systemy informatyczne wspierające usługi logistyczne firmy DHL

DHL wprowadza następujące systemy informatyczne wspierające zadania operacyjne firmy:

- **Automatyczne sortowanie przesyłek**



czyli nowoczesne sortery z laserowymi skanerami i kamerami wideo. Zaawansowane technologie pomagają w szybki sposób sortować ogromne ilości przesyłek. System automatycznego sortowania przesyłek wpływa na optymalizację czasu pracy maszyn oraz zużycie energii. Pomaga to również zminimalizować ręczną obsługę przesyłek.

- **Wydajne i ekonomiczne oświetlenie**

DHL zmodernizował oświetlenie w swoich magazynach, sortowniach oraz parkingach na lampy LED, co wpłynęło na obniżenie zużycia prądu.

- **Systemy do automatyzacji obsługi klientów**

służą do zminimalizowania manualnej pracy oraz korespondencji. Te elektroniczne systemy pomagają obsługiwać popularne zapytania klientów i są dostępne są w trybie **24/7**. Przesył danych następuje w sposób automatyczny, co przekłada się na oszczędność energii, kosztów biura i stanowisk komputerowych.

- **System sprawdz.dhl.com.pl**

jest to strona internetowa, dzięki której klient na bieżąco może śledzić status przesyłki online

- **System przekieruj.dhlparcel.pl**

strona internetowa, na której można zarządzać dostawą i przekierować przesyłkę bez kontaktu z nadawcą

- **System rozpoznawania mowy w Dziale Obsługi Klienta**

czyli ASR samoobsługowy portal informacji głosowej. Dzwoniąc na infolinię wystarczy podać głosowo numer przesyłki, by poznać jej status (bez łączenia się z konsultantem)

- **samoofertowanie.dhlparcel.pl**

jest to strona internetowa, która umożliwia automatyczny proces ofertowania klienta biznesowego, weryfikację danych i podpisanie umowy. Cała procedura odbywa się bez potrzeby drukowania dokumentów



- **Likwidacja papierowych dokumentów**

kurierzy zbierają potwierdzenia doręczenia przesyłek na elektronicznych terminalach, a skany archiwizowane są w bazie danych. DHL ogranicza ręczne wypisywanie listów przewozowych tylko do sytuacji awaryjnych. Klienci DHL otrzymują faktury w wersji elektronicznej. To proekologiczne działanie pozwala zaoszczędzić czas oraz koszty. (DHL.com, 2021)

3.3. DHL na tle konkurencyjnych firm

Na polskim rynku usług kurierskich działa wiele przedsiębiorstw, które różnią się od siebie zakresem i poziomem oferowanych usług, zasięgiem swojego działania oraz ofertą cenową. DHL jest liderem usług logistycznych i jedną z największych firm w branży. Jest czołowym dostawcą międzynarodowych przesyłek ekspresowych drogą lotniczą oraz jednym z liderów krajowego rynku przewozów kurierskich. Spółka oferuje usługi w zakresie przesyłek ekspresowych, frachtów drogowych, kolejowych i lotniczych, magazynowania oraz zarządzania łańcuchem dostaw.

Głównymi konkurentami DHL na Polskim rynku usług kurierskich są spółki prowadzące działalność operacyjną o zasięgu krajowym i międzynarodowym.

Spośród nich można wymienić:

- Inpost
- DPD Polska
- Poczta Polska
- GLS Poland
- UPS Polska
- FedEx Express Poland

Jak przedstawia poniższa tabela firma DHL plasuje się w pierwszej dziesiątce wiodących operatorów logistycznych świadczących usługi kurierskie w Polsce:



Tabela 3 Wiodący operatorzy pocztowi w segmencie przesyłek kurierskich w 2019 r.

Wolumen				Przychody			
Lp.	Nazwa operatora	Obrót krajowy	Obrót zagraniczny	Lp.	Nazwa operatora	Obrót krajowy	Obrót zagraniczny
1	DPD Polska sp. z o.o.			1	DPD Polska sp. z o.o.		
2	InPost Paczkomaty sp. z o.o.			2	InPost Paczkomaty sp. z o.o.		
3	Poczta Polska S.A.			3	GLS Poland sp. z o.o.		
4	GLS Poland sp. z o.o.			4	UPS Polska sp. z o.o.		
5	InPost sp. z o.o.			5	Poczta Polska S.A.		
6	UPS Polska sp. z o.o.			6	InPost sp. z o.o.		
7	FedEx Express Polska sp. z o.o.			7	TNT Express Worldwide (Poland) sp. z o.o.		
8	DHL Parcel PL sp. z o.o.			8	FedEx Express Poland International sp. z o.o.		
9	Gels Parcel PL sp. z o.o.			9	DHL Express (Poland) sp. z o.o.		
10	TNT Express Worldwide (Poland) sp. z o.o.			10	DHL Parcel PL sp. z o.o.		

Źródło: (UKE, Raport o stanie rynku pocztowego w 2019 roku, 2020)

Według raportu UKE operatorzy pocztowi zrealizowali w 2019 roku na rynku krajowym i zagranicznym 440,8 mln sztuk przesyłek kurierskich, co przełożyło się na 5 178,4 mln zł przychodu. W stosunku do roku 2018 wolumen wzrósł o 19,5%, natomiast przychody o 11,5% (UKE, Raport o stanie rynku pocztowego w 2019 roku, 2020, str. 25). W kolejnym roku (2020) operatorzy logistyczni zrealizowali na rynku polskim i zagranicznym 636,9 mln sztuk przesyłek kurierskich, z czego wynikało 6 867,9 mln zł przychodu. W stosunku do 2019 roku, wolumen wzrósł o 44,5%, natomiast przychody o 32,6% (UKE, Raport o stanie rynku pocztowego w 2020 roku, 2021, str. 25). Wzrost popytu na usługi kurierskie ściśle związany jest z dynamicznym rozwojem branży e-commerce. Ten kanał sprzedaży oprócz klientów indywidualnych jest preferowany również przez przedsiębiorców - głównie nowych, wchodzących na rynek detaliczny. Zainteresowanie sprzedażą internetową wynika z niższych kosztów, gdyż organizacja sprzedaży w sieci jest tańsza od inwestowania i zarządzania tradycyjną siecią punktów sprzedaży. Ponadto branża e-commerce umożliwia budowanie swojej marki poza granicami kraju i dotarcie do konsumenta globalnego. Dla firm

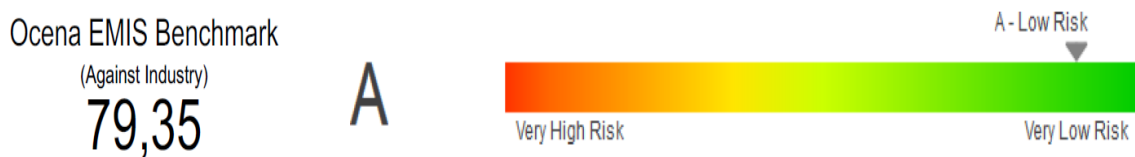


prowadzących działalność w biznesie e-commerce kluczowym elementem jest właściwa organizacja dostawy zamówienia. Terminowe dostarczenie produktu oraz możliwość obsługi zwrotów przekłada się na lojalność klienta do dokonywania kolejnych zakupów, Dlatego jakość usługi transportowej oferowanej przez firmy kurierskie jest niezmiernie ważna.

W 2020 roku pandemia COVID-19 wpłynęła na wszelkie obszary życia społeczno-gospodarczego. To ekstremalne wydarzenie przyczyniło się do zmiany zachowań społecznych, w tym konsumenckich. Koniecznym było przeniesienie aktywności związanej z prowadzeniem działalności gospodarczej do przestrzeni cyfrowej. Miało to ogromny wpływ na sektor e-commerce, ponieważ wraz z wprowadzeniem lockdownu odnotowano dynamiczny wzrost tempa jego rozwoju. Efektem tego, był wzrost całkowitej wartości rynku pocztowego w Polsce, gdyż sektor e-commerce jest głównym motorem rozwoju segmentu przesyłek kurierskich, który w największym stopniu wywiera wpływ na wartość rynku. W związku z tym w 2020 roku polski rynek pocztowy odnotował rekordowy od czasu liberalizacji rynku, czyli od 2013 roku, skok wartości w ujęciu rok do roku (UKE, Raport o stanie rynku pocztowego w 2020 roku, 2021).

W raporcie DHL EXPRESS(Poland) Sp.z o.o. oceniono spółkę na tle branży bardzo wysoko przydzielając jej ocenę A. (DHLExpress, 2021).

▼ Zestawienie danych spółki - Ocena EMIS Benchmark



Źródło: Baza EMIS (DHLExpress, 2021)

W zestawieniach finansowych firma DHL plasuje się na wysokiej pozycji w porównaniu do konkurentów:



Tabela 4 Zestawienie danych spółki DHL z innymi spółkami

Kurierzy i Ekspresowe Dostawy									
FIRMY	PRZYCHODY OGÓLEM	ZYSK Z DZIAŁALNOŚCI OPERACYJNEJ	ZYSK NETTO (STRATA NETTO)	STOPA ZWROTU Z AKTYWÓW (%)	STOPA ZWROTU Z KAPITAŁU WŁASNEGO (ROE) (%)	CENA DO ZYSKU C/Z (X)	ZYSK NA AKCJĘ	DATA CENY ODNIESIENIA	ROK OBROTOWY
Fedex Express Poland Sp. z o.o.	738,073	-18,129	-23,563	-3.39	-3.61	Niedostępne			2020
DHL Express (Poland) Sp. z o.o.	540,149	19,910	15,027	8.67	21.96	Niedostępne			2018
InPost Sp. z o.o.	179,656	-30,001	-33,560	-36.92	40.97	Niedostępne			2017
Geis Parcel Pl Sp. z o.o.	69,400	-51,935	36,767	256.95	5,268.45	Niedostępne			2019
Epaka Sp. z o.o. sp. k.	56,387	3,072	2,951	24.79	189.04	Niedostępne			2019
Lubelski Handel Sp. z o.o.	47,946	251	238	3.66	19.17	Niedostępne			2020
Polska Grupa Poczтовая Innowacje Sp. z o.o.	44,788	-850	-1,627	-1.72	-60.64	Niedostępne			2015
Przedsiębiorstwo ProdukcyjnoHandlowoUsługowe Multimex Sp. z o.o.	43,181	444	108	0.93	4.07	Niedostępne			2019
Pointpack.PL S.A.	38,662	6,291	5,054	23.47	48.66	14.61	4.52	2021-07-29	2020
Speedmail Sp. z o.o.	37,042	2,442	2,347	22.32	37.68	Niedostępne			2020

Lokalni Komunikatorzy i Dostawa Lokalna

FIRMY	PRZYCHODY OGÓLEM	ZYSK Z DZIAŁALNOŚCI OPERACYJNEJ	ZYSK NETTO (STRATA NETTO)	STOPA ZWROTU Z AKTYWÓW (%)	STOPA ZWROTU Z KAPITAŁU WŁASNEGO (ROE) (%)	ZYSK NA AKCJĘ	DATA CENY ODNIESIENIA	ROK OBROTOWY
Ups Polska Sp. z o.o.	1,217,412	92,379	80,345	13.42	30.38			2019
DHL Express (Poland) Sp. z o.o.	540,149	19,910	15,027	8.67	21.96			2018
Poczta Polska S.A.	0	-143,206	-118,962	Niedostępne	Niedostępne			2020

Źródło: (EMIS, 2021)

Do dnia sporządzenia sprawozdania finansowego wpływ miały wydarzenia związane z wystąpieniem pandemii, która oddziałuje na dalsze funkcjonowanie firmy. W pierwszych miesiącach 2020 r. wirus rozprzestrzenił się na całym świecie. Z tego powodu, zarząd DHL Express (Poland) Sp. z o. o. utworzył w Marcu 2020 sztab kryzysowy, w którym na bieżąco monitorowano sytuację. Firma obrała dwa główne cele na czas pandemii:



1. zdrowie i bezpieczeństwo pracowników i kurierów
2. Zapewnienie ciągłości działania firmy

Dodatkowo, firma wdrożyła odpowiednie procedury, mające na celu poprawienie bezpieczeństwa pracowników i klientów:

- zakupiono profesjonalne środki dezynfekujące i ochronne,
- przebudowano część recepcji, gdzie następuje bezpośredni kontakt z klientem,
- zrezygnowano ze spotkań i podróży biznesowych, jak również szkoleń
- uruchomiono tryb pracy zdalnej
- opracowano plany operacyjne, dotyczące zastępowalności na wszystkich szczeblach organizacyjnych,
- zaostrzono procedury ściągłości należności i tryby wystawiania faktur.
- zmieniono sposób doręczeń przesyłek, aby zminimalizować kontakt z kurierem (m.in. możliwość płatności kartą, doręczanie przesyłki bez podpisu)
- obecnie trwa opracowywanie planów operacyjnych związanych z powrotem do biura części pracowników.

Ze względu na pandemię DHL zauważył u części klientów zmiany w strukturze zamówień i wolumenu biznesu. Natomiast w przychodach obserwowany jest wzrost udziału klientów typu B2C (*ang. Business-To-Customer*). Różnorodny profil klientów spółki, oraz nieograniczona liczba kluczowych klientów pozwoliła na zachowanie elastyczności i zróżnicowanie źródeł przychodów. W chwili publikacji tego sprawozdania finansowego, kierownictwo DHL nie odnotowało zdecydowanie negatywnego wpływu na sprzedaż lub łańcuch dostaw. Jednak ze względu na dynamiczną sytuację podjęto decyzję o dalszym monitorowaniu potencjalnego wpływu pandemii. Jeśli najdzie taka potrzeba DHL jest przygotowane na podjęcie odpowiednich kroków, aby złagodzić negatywne skutki dla jednostki. W ocenie zarządu spółki, nie zachodzą zmiany wpływające na znaczące pogorszenie kondycji biznesu z powodu epidemii Covid-19 (KRS, 2020, strony 2-3).

Według jednego z ostatnich raportów opublikowanych przez DHL pt.: „Kompleksowy przewodnik handlu elektronicznego B2B: Zmierzch tradycyjnego handlu. Online przejmuję kontrolę” - w najbliższych latach będziemy obserwować mocny wzrost w branży e-commerce B2B (*ang. business to business*). Przewiduje on, że do 2025 roku 80% wszystkich interakcji



sprzedażowych między firmami będzie odbywało się online. Na szybki rozwój branży e-commerce mają czynniki związane z wpływem pandemii na tempo cyfryzacji świata i nawyki zakupowe Millenialsów, wynikające z ich przyzwyczajenia do technologii. W dłuższej perspektywie czasu wiąże się to też z rozwojem segmentu online w sprzedaży B2B, ponieważ to przedstawiciele tego pokolenia coraz częściej podejmują decyzje zakupowe w firmach. W ostatnich latach DHL Express zauważa rekordowe rezultaty w obrotach konsumenckich e-commerce, szczególnie w okresach szczytu zakupowego (np. Wielkanoc, Boże Narodzenie) oraz w czasie zakupowych świąt (np. Czarny Piątek). Globalny wolumen e-commerce B2C przetwarzany przez sieć logistyczną DHL Express wzrósł o około 40% w 2020 r. w porównaniu do roku 2019. Rozwój e-commerce widoczny jest również w wynikach finansowych DHL Express za rok 2020. Całkowite przychody wyniosły 19,1 mld euro [+11,9% r/r], a zysk operacyjny wyniósł 2,7 mld euro [+34,9 procent] (EMIS, 2021).

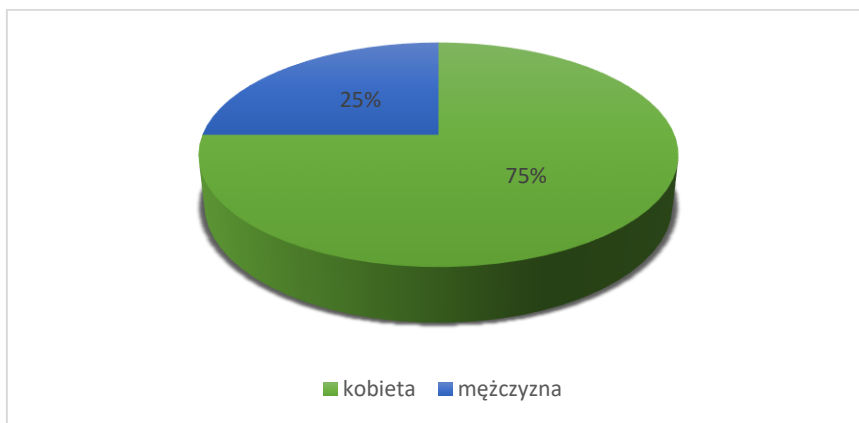
Reasumując, DHL za sprawą szybkich i niezawodnych usług realizowanych z wykorzystaniem nowoczesnych technologii od lat jest jednym z liderów krajowego rynku przewozów kurierskich i jest silną marką w swojej branży. Pomimo panującej pandemii Covid-19 (od 2020 roku), firma DHL jest w stanie zapewnić kontynuację biznesu i nadal generuje wysokie przychody. Postępujący rozwój rynku e-commerce pozytywnie przyczynia się do sytuacji biznesowej spółki.

3.4. Usługi kurierskie firmy DHL w opinii klientów w świetle przeprowadzonego badania

3.4.1. Charakterystyka respondentów

W każdym badaniu uwzględniane są pewne zmienne, które charakteryzują osoby uczestniczące w badaniu. Autorka uwzględniła w metryczce formularza ankiety zmienne: płeć, wiek, miejsce zamieszkania, wykształcenie oraz status społeczny. Każda z tych cech może wpływać na odpowiedzi respondentów. W badaniu wzięło udział 40 osób: z czego 30 respondentów stanowiły kobiety, a 10 mężczyzn.



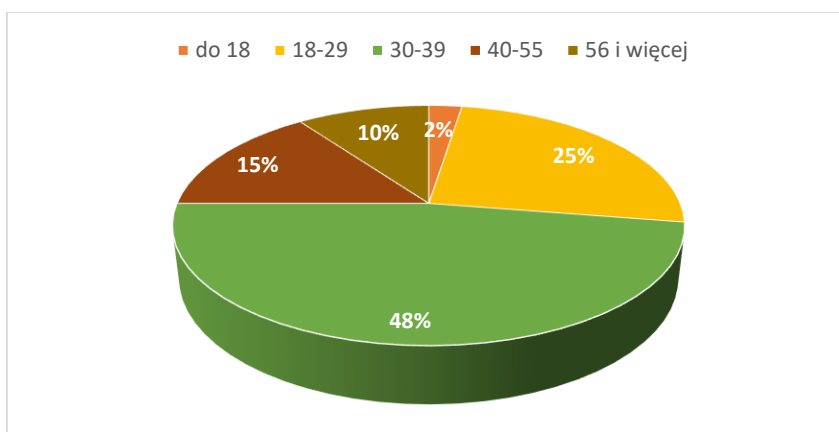


Rysunek 12 Struktura płci respondentów

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

W tym krótkim badaniu na ankietę z zdecydowanej większości odpowiedziały kobiety. Na tak małej próbie trudno określić, czy to właśnie kobiety nie są głównymi klientami tego typu usług, ale z obserwacji codziennego życia można przypuszczać, że realizują one wiele zakupów on-line i korzystają częściej z tych usług jak mężczyźni.

Drugą ważną zmienną jest wiek respondentów. Realizacją nowoczesnych usług kurierskich bardziej zainteresowane mogą być młodsze osoby.



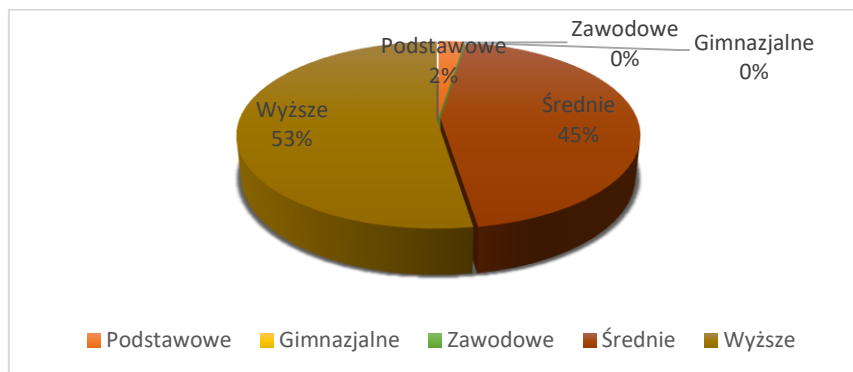
Rysunek 13 Przedział wiekowy respondentów

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

Spośród respondentów uczestniczących w badaniu, największa liczba to osoby w przedziale wiekowym od 30 do 39 lat – 19 ankietowanych. Kolejną pod względem wielkości była grupa osób w wieku od 18 do 29 lat – 10 ankietowanych. W innych kategoriach wiekowych występuje

6 ankietowanych w przedziale od 40 do 55 lat, czworo w grupie 56 i więcej lat oraz jedna osoba poniżej osiemnastego roku życia.

Wykształcenie jest tą zmienną, która może różnicować preferencje ale też oczekiwania i oceny w stosunku do usług.

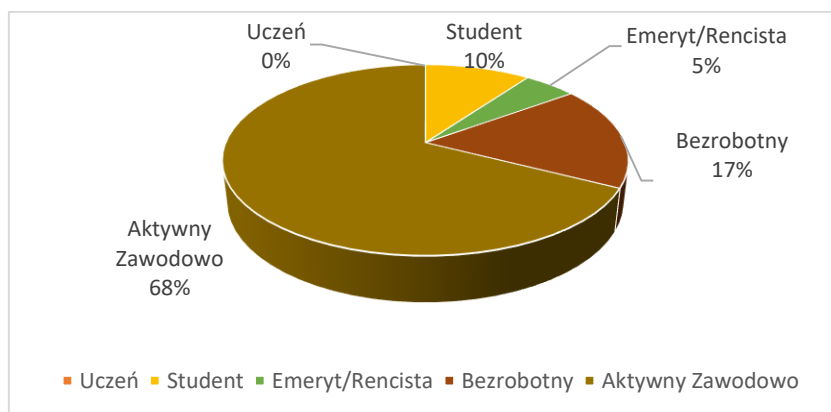


Rysunek 14 Struktura wykształcenia ankietowanych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

Najwięcej, bo aż ponad połowa wszystkich ankietowanych deklarowała posiadanie wykształcenia wyższego - 21osób. Silnie reprezentowana była także grupa osób z wykształceniem średnim - 18 osób. Pośród ankietowanych nie było reprezentanta z wykształceniem zawodowym i gimnazjalnym. Zaledwie 1 osoba posiadała wykształcenie podstawowe.

Ustalenie statusu zawodowego respondentów pozwala na określenie, kto z takich usług korzysta a kto w mniejszym stopniu.



Rysunek 15 Status Zawodowy ankietowanych

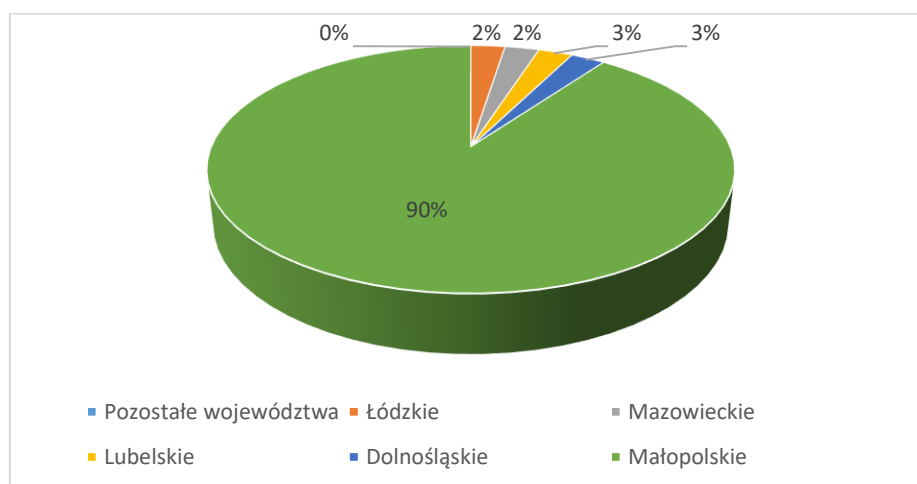
Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania ankietowego



Najliczniejszą grupą wśród ankietowanych są osoby pracujące – 27, a następnie osoby bezrobotne – 7. Kolejną grupę wśród ankietowanych stanowią studenci – 4, oraz Emeryci i Renciści – 2. Pośród ankietowanych nie było żadnego ucznia.

Dla osób z niższym uposażeniem możliwe, że korzystanie z tych usług jest zbyt drogie, natomiast osoby pracujące ze względu na szybkość realizacji usług nie muszą liczyć się kosztami.

Ostatnią zmienną różnicującą respondentów tego badania było miejsce zamieszkania.



Rysunek 16 Liczba ankietowanych wg. województwa

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

Osoby ankietowane pochodziły z różnych województw, jednak najliczniejszą grupę stanowiły osoby zamieszkałe w województwie małopolskim – aż 36 respondentów, czyli 90%. Takie województwa jak: łódzkie, mazowieckie, dolnośląskie i lubelskie charakteryzują się wyrównanym poziomem zaangażowanych osób, czyli po 1 reprezentancie z każdego z wymienionych województw i stanowią pozostałe 10%. Wśród uczestników ankiety nie wyróżniono osób zamieszkałych w pozostałych województwach.

Trudno na podstawie tak małej próby wnioskować o przyczynach udziału w badaniu respondentów w zasadzie z jednego regionu. Zbyt odważną tezę byłoby stwierdzenie, że to województwo, gdzie realizuje się najwięcej usług kurierskich. Należałoby przeprowadzić inne, bardziej rozległe i dokładniejsze badania.

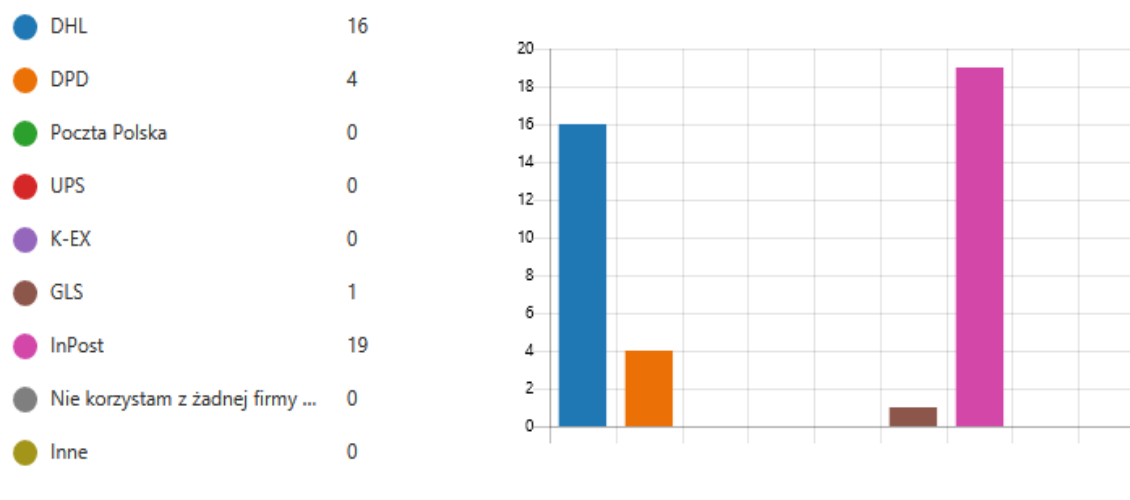
3.4.2. Analiza wyników badania ankietowego

W podrozdziale 3.2 i 3.3 wykazano, że DHL jest liderem na rynku usług kurierskich za sprawą szybkich i niezawodnych usług realizowanych z wykorzystaniem nowoczesnych technologii.

Badanie ankietowe miało też na celu określić pozycję firmy DHL jako jednego z liderów logistycznych, w porównaniu do jej głównych konkurentów na rynku KPE. Ponadto, identyfikując główne aspekty wpływające na zadowolenie klienta, badanie ankietowe pozwala zweryfikować, dzięki którym elementom firmie DHL nadal udaje się pozostać jednym z głównych graczy na rynku. Czy to wysoka jakość świadczonych usług, systematyczne dostosowywanie oferty zgodnie z oczekiwaniami klienta oraz wprowadzane innowacje stanowią o jej pozycji na rynku? Uznaje się za zasadne poznanie opinii respondentów w powyższych kwestiach. Analiza wyników będzie prezentowana według kolejności pytań zawartych w kwestionariuszu ankiety.

Na samym wstępie istotnym jest określenie, z której firmy kurierskiej respondenci korzystają najczęściej (pyt.6).

Tabela 5 Udział poszczególnych odpowiedzi udzielonych w ramach Pytania 6 - Z jakiej firmy kurierskiej korzysta Pan/i najczęściej?



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania ankietowego.

Wyniki badań wskazują jednoznacznie, że spora część ankietowanych korzysta z usług kurierskich firmy DHL – czyli 16 osób, co stanowi 40%. Jednak dominująca część ankietowanych korzysta z usług firmy InPost (48%). Cztery osoby określiły, że najczęściej

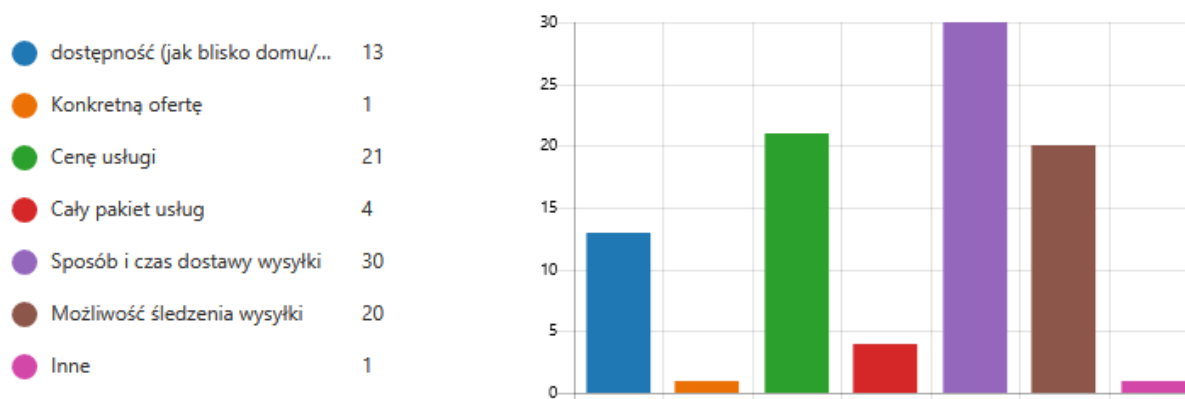


wybierają usługi firmy DPD (10%). Tylko jedna osoba z ankietowanych zaznaczyła, że korzysta z usług firmy GLS (3%).

Z danych uzyskanych z wypowiedzi ankietowanych można stwierdzić, że głównym konkurentem dla firmy DHL jest firma **InPost**, gdyż przez ankietowanych jest wybierana najczęściej.

Celem pytania kolejnego (7) była chęć sprawdzenia, na które aspekty klienci zwracają szczególną uwagę wybierając firmę świadczącą usługi kurierskie oraz odpowiedź na to jakie czynniki są dla respondentów najważniejsze korzystając z tego typu usług. To pytanie było utworzone z opcją wielokrotnego wyboru, ankietowani mieli możliwość zaznaczenia kilku elementów w formularzu.

Tabela 6 Udział poszczególnych odpowiedzi udzielonych na pytanie 7. Na co zwraca Pan/Pani uwagę, korzystając z usług kurierskich?



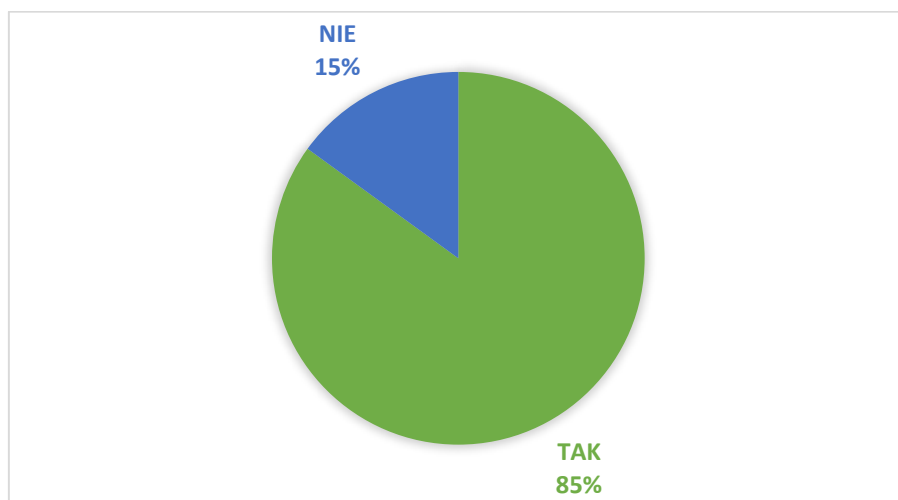
Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

Większa część respondentów odpowiedziała, że zwraca uwagę na sposób i czas dostawy wysyłki – tę odpowiedź wybrało aż 30 osób, co stanowi 75% ankietowanych. Drugą opcją pod względem liczby odpowiedzi jest cena usługi – ten wariant zaznaczyło 21 osób (53%). Kolejnym ważnym czynnikiem okazała się możliwość śledzenia przesyłki, tę odpowiedź wybrało 20 osób (50%). Następną w kolejności jest dostępność (jak blisko domu/zakładu znajduje się oddział firmy) – 13 osób (33%). Cały pakiet usług zaznaczyły 4 osoby (10%). Konkretną ofertę zaznaczyła jedna osoba (3%), tak samo jak opcję: Inne – 1 (3%) .

Analizując odpowiedzi można wywnioskować, że dla odbiorców korzystających z usług kurierskich najważniejsze są takie czynniki jak:

- ✓ sposób i czas wysyłki (75% ankietowanych)
- ✓ cena usługi (53% ankietowanych)
- ✓ możliwość śledzenia przesyłki (50% ankietowanych)
- ✓ oraz dostępność oddziału firmy od miejsca zamieszkania/zakładu (33% ankietowanych)

Następne pytanie (8) miało na celu ustalenie jaka część ankietowanych korzysta z usług DHL.



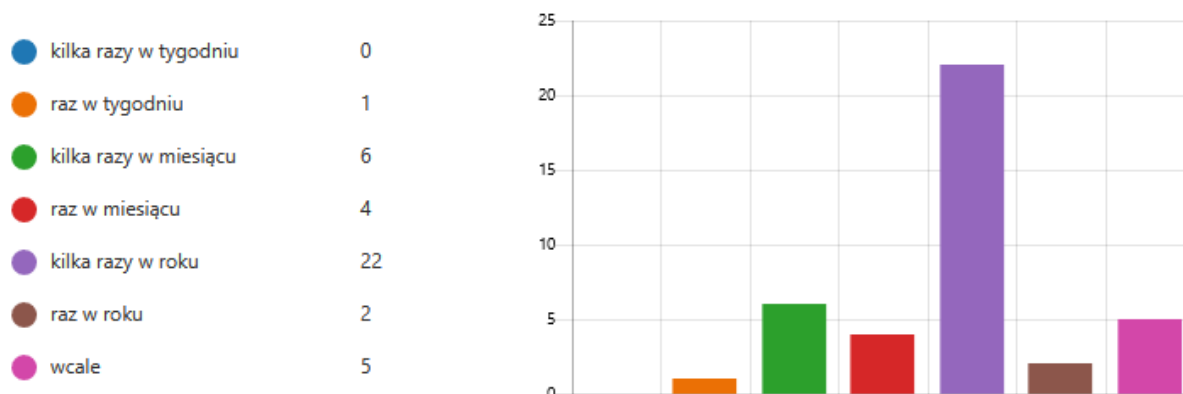
Rysunek 17 Wynik odpowiedzi na pytanie 8. Czy korzysta Pan/Pani z usług kurierskich firmy DHL?

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

W przypadku tego pytania 85% respondentów odpowiedziało że korzysta z usług spółki. Ten wynik potwierdza, że DHL jest popularną i godną zaufania marką z silną pozycją na rynku.

Kolejne pytania, od 9 do 11, miały na celu pomóc w określeniu jak często oraz z jakich usług DHL korzystają ankietowani.

Tabela 7 Udział poszczególnych odpowiedzi udzielonych na pytanie 9. Jak często korzysta Pan/Pani z usług kurierskich DHL?

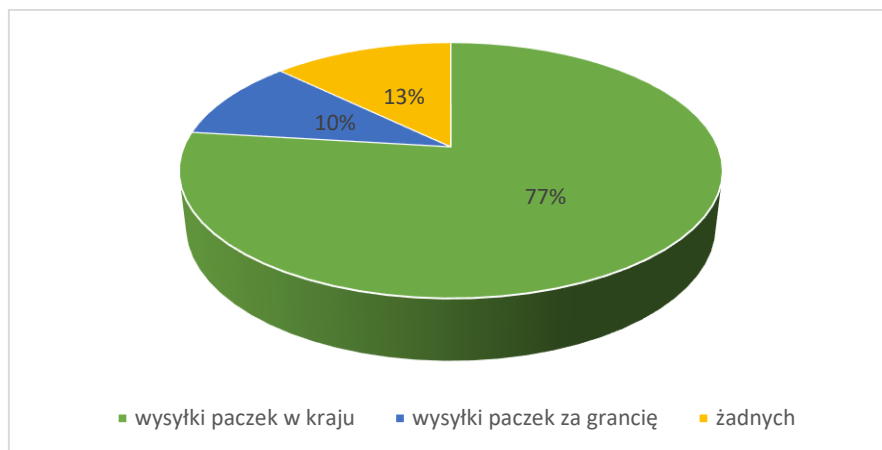


Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

Ponad połowa ankietowanych określiła, że korzysta z usług kurierskich DHL kilka razy w roku – tę odpowiedź zaznaczyły 22 osoby, czyli 55%. 6 osób określiło, że korzysta z usług kurierskich DHL kilka razy w miesiącu (15%). 4 osoby korzystają z usług DHL raz w miesiącu (10%), natomiast 2 osoby raz w roku (5%). Tylko jedna osoba z ankietowanych zaznaczyła opcję raz w tygodniu (3%). Żadna z ankietowanych osób nie zaznaczyła odpowiedzi - kilka razy w tygodniu (0%).

Jak wynika z badania, 5 osób, czyli 13% ankietowanych wcale nie korzysta z usług kurierskich DHL, jednak porównując do pozostałej części wyników, należy zwrócić uwagę, że zdecydowana większość ankietowanych korzysta z usług spółki kilka razy w roku. Można przyjąć, że DHL jest marką znaną, często wybieraną przez klientów.

W ramach pytania numer 10 należało wybrać obszar wysyłek, z których korzystają klienci DHL. Dokładniej ujmując, ankietowani powinni określić, czy korzystają z usług dostaw przesyłek kurierskich i ekspresowych na terenie kraju czy poza jego granicami.

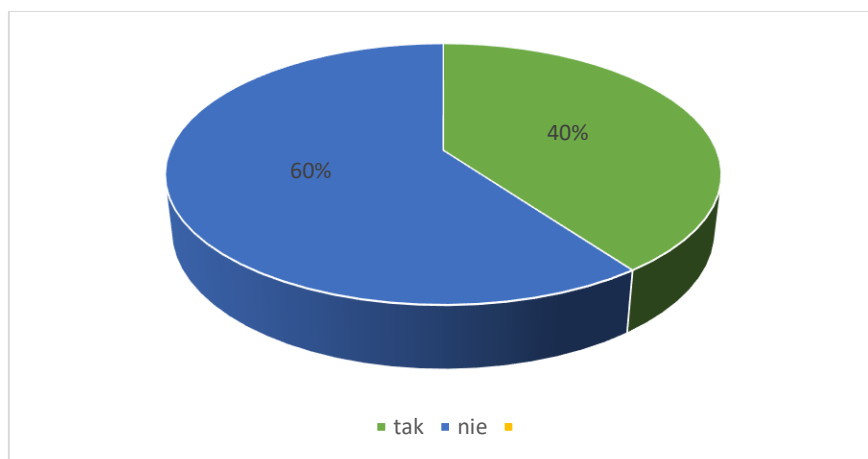


Rysunek 18 Wyniki odpowiedzi ankietowanych na pytanie 10. Z jakich usług kurierskich DHL Pan/Pani korzysta?

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

30 ankietowanych zaznaczyło odpowiedź - wysyłki paczek w kraju, 4 osoby korzystają z wysyłek poza granicę Polski, natomiast 5 osób określiło, że nie korzysta z usług kurierskich DHL. Z powyższych danych wynika, że zdecydowana większość odbiorców korzysta z usług kurierskich DHL na terenie kraju.

Kolejne pytanie (11) miało na celu uzyskanie informacji na temat punktów odbioru i nadania przesyłek DHL. Ankietowani mieli za zadanie odpowiedzieć czy korzystają z tego typu usługi.



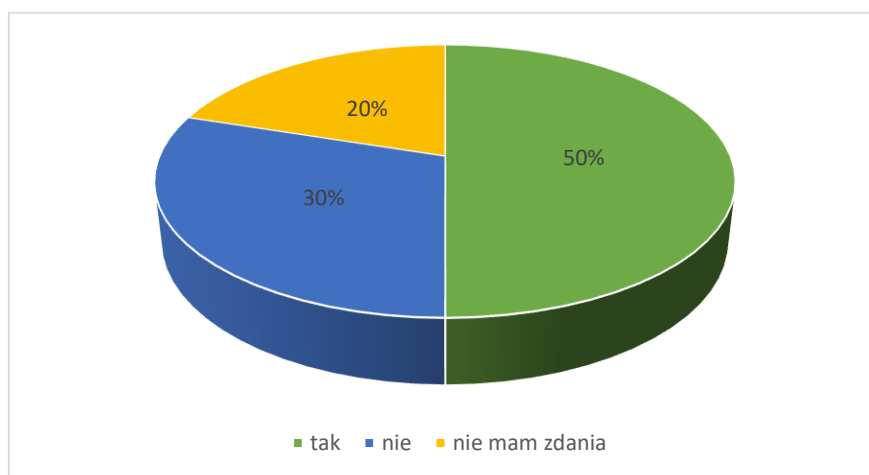
Rysunek 19 Odpowiedź ankietowanych na pytanie 11. Czy korzysta Pan/Pani z punktów odbioru i nadania przesyłek DHL?

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

Według danych z wyników ankiety, 60% respondentów - 24 osoby, zaznaczyło odpowiedź przeczącą, pozostała część ankietowanych – 16 osób (40%) zaznaczyła, że korzysta z wspomnianych punktów.

W pytaniach numer 12 i 13, osoby ankietowane zostały poproszone o ewaluację usługi DHL dotyczącej punktu odbioru i nadania przesyłki oraz czy preferują ten rodzaj usługi.

W pytaniu 12, respondenci mieli udzielić odpowiedzi na pytanie czy w ich opinii punkty obsługi paczek DHL są dobrą alternatywą w porównaniu do dostawy kurierskiej.

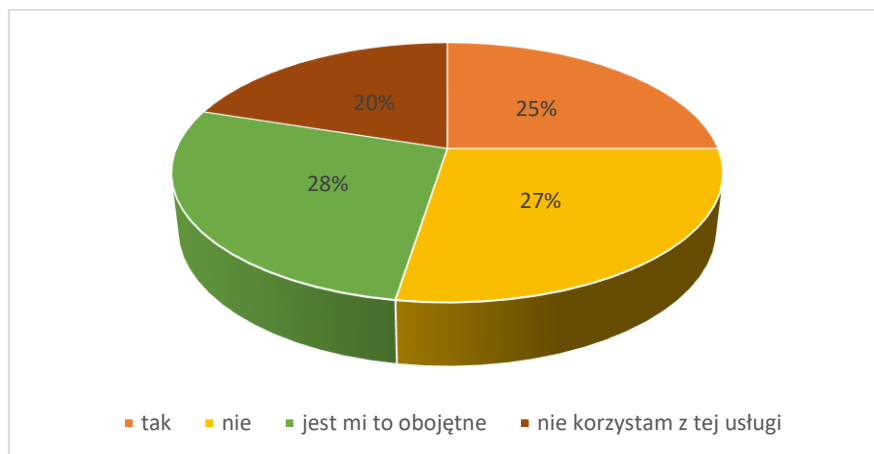


Rysunek 20 Wynik odpowiedzi ankietowanych udzielonych na pytanie 12. Czy uważa Pan/Pani, że samodzielny odbiór przesyłki w punktach obsługi paczek DHL jest dobrą alternatywą w porównaniu do dostawy kurierskiej "do drzwi"?

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

Dokładnie połowa ankietowanych zaznaczyła odpowiedź tak – 20 osób (50%), 12 osób (30%) odpowiedziało przecząco, a pozostała część ankietowanych – 8 osób (20%) nie ma zdania. Tutaj raczej trudno jednoznacznie określić preferencje klientów w zakresie dostarczania przesyłek.

W pytaniu 13 grupa respondentów miała określić preferencje dotyczące samodzielnego odbioru przesyłek.



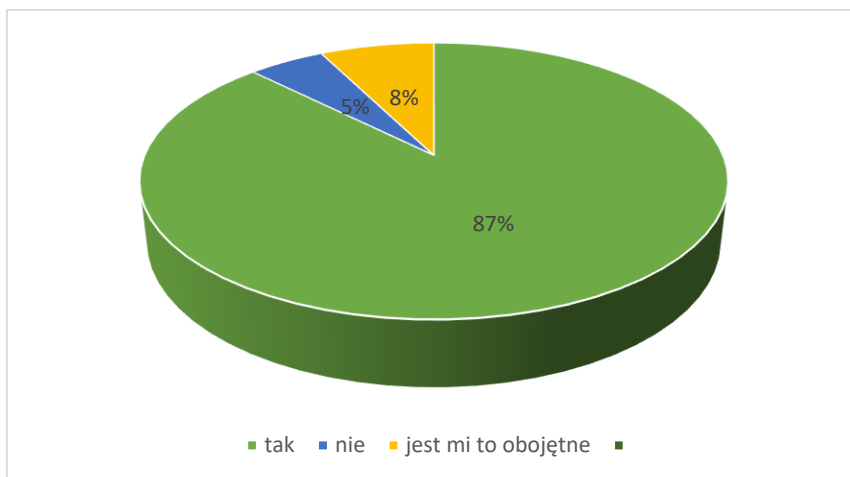
Rysunek 21 Wynik odpowiedzi ankietowanych na pytanie 13. Czy preferuje Pan/Pani samodzielny odbiór przesyłki w punktach obsługi paczek DHL?

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

10 osób (25%) odpowiedziało tak, a 11 (28%) osób zaznaczyło odpowiedź nie. Dla kolejnych 11 osób (28%) ten sposób odbioru przesyłki jest im obojętny, natomiast 8 ankietowanych (20%) nie korzysta z tej usługi.

Biorąc pod uwagę odpowiedzi na powyższe dwa pytania, można zauważyć, że proporcje wyników są wyrównane. Poszerzanie oferty o nowe, alternatywne usługi w porównaniu do standardowej dostawy kurierskiej zyskują na popularności. Poddając analizie ofertę DHL, dotyczącą możliwości nadania i odbioru przesyłki w punktach do tego wyznaczonych można przyjąć, iż korzystanie z tego typu usługi cieszy się coraz większym zainteresowaniem. Należy zaznaczyć, że klienci cenią sobie czas i możliwość decydowania o tym, gdzie i kiedy odbiorą lub nadadzą swoją paczkę. Rozszerzanie punktów nadania i odbioru paczek DHL o nowe lokalizacje, czyli tworzenie sieci partnerskich np. ze sklepami Żabka, ABC, Kaufland itp. umożliwi odbiór lub nadanie przesyłki w sposób dogodny dla klienta. Duża część konsumentów, zwłaszcza w miastach, ma punkt odbioru przesyłki w stosunkowo bliskim zasięgu. Jest to popularna alternatywa dla dostaw do drzwi, gdyż klient może odebrać przesyłkę w wybranym przez siebie miejscu o dogodnym czasie (nie musi czekać na kuriera).

Kolejne pytania, czyli 14 i 15 miały pomóc sprecyzować, które z elementów oferty usługowej stanowią o jakości i są najbardziej istotne przy korzystaniu z usług kurierskich.

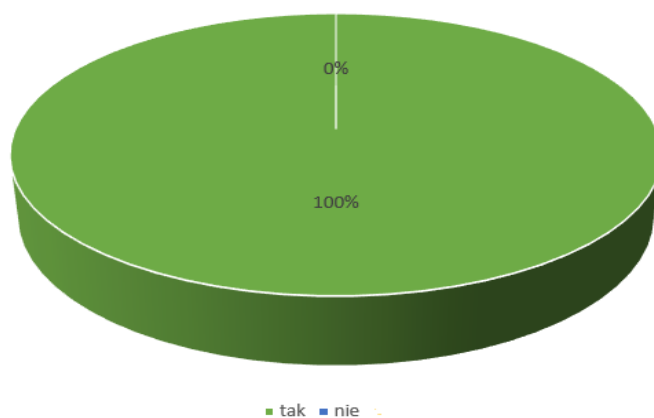


Rysunek 22 Wynik odpowiedzi na pytanie 14. Czy jest dla Pani/Pana ważna opcja "śledzenia przesyłki" dostępna w DHL?

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

W pytaniu 14, respondenci mają określić czy dostępna opcja śledzenia przesyłki jest dla nich ważnym aspektem. Zdecydowana większość ankietowanych – bo 35 osób odpowiedziała, że ta opcja jest dla nich ważna. Nieliczna grupa osób (3) zaznaczyła odpowiedź – jest mi to obojętne. Tylko dwóch respondentów odpowiedziało przecząco.

W ramach pytania 15 należało uszczegółowić czy czas dostarczenia przesyłki jest dla ankietowanego ważny.



Rysunek 23 Wynik odpowiedzi ankietowanych udzielonych w ramach pytania 15. Czy czas dostarczenia przesyłki jest dla Pana/Pani ważny?

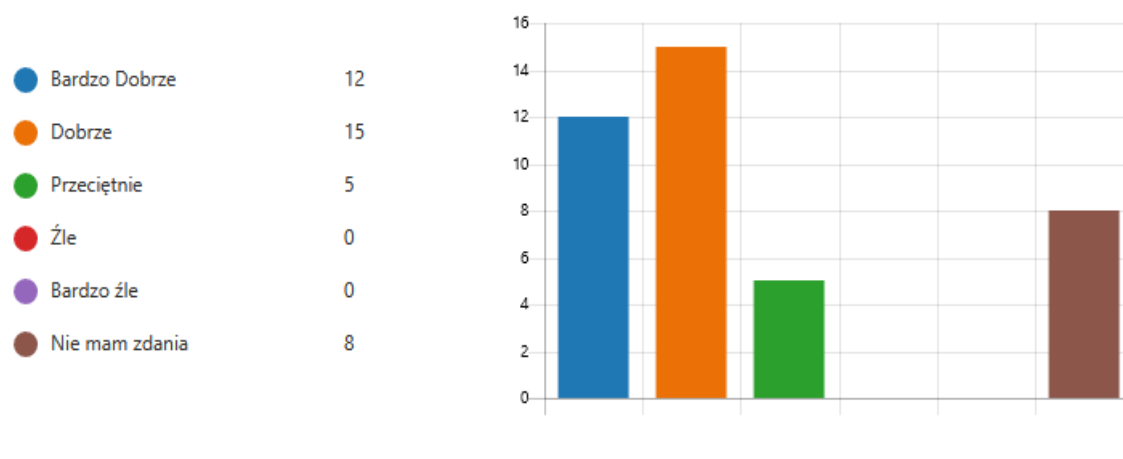
Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

Jak przedstawiono na wykresie, wszyscy respondenci odpowiedzieli pozytywnie na to pytanie. Analizując powyższe rezultaty, można wywnioskować, że czas dostawy jest

najbardziej istotnym elementem, który liczy się w relacji dostawca – klient. Dlatego organizacja szybkiej i sprawnej dostawy jest dla przedsiębiorstw świadczących usługi kurierskie największym wyzwaniem, gdyż w ten sposób klienci oceniają jakość wykonywanej usługi. Opcja śledzenia przesyłki, która pozwala określić w jakim miejscu (w danym czasie) znajduje się paczka oraz umożliwia stałe monitorowanie postępów dostawy jest równie ważna. Odbiorcy chętnie korzystają z tej usługi i cenią sobie możliwość obserwowania sytuacji związanej z przesyłką zamówienia na bieżąco.

Następne pytania 16, 17 i 18 miały na celu ocenić jakość oferowanych przez firmę DHL usług kurierskich. W pytaniu 18 respondenci mieli ocenić dostępność usług DHL.

Tabela 8 Wynik odpowiedzi udzielonych w ramach pytania 16. Jak ocenia Pan/Pani dostępność oferowanych usług przez DHL?

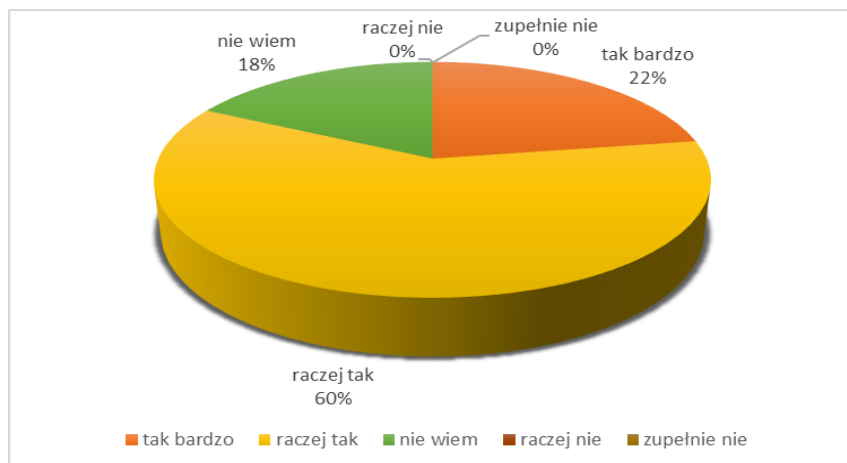


Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

Większość ankietowanych (30%), ocenia dostępność usług DHL bardzo dobrze i dobrze (38%). 13% respondentów ocenia usługi DHL jako przeciętne, a 20% nie ma zdania. Warto zauważyć, że żadna osoba nie zaznaczyła odpowiedzi negatywnej na to pytanie.

Z badania wynika, że dostępność usług DHL jest na wysokim poziomie.

Pytanie 17 miało na celu określić czy klienci są zadowoleni z usług oferowanych przez DHL i czy jest to dla nich korzystne.



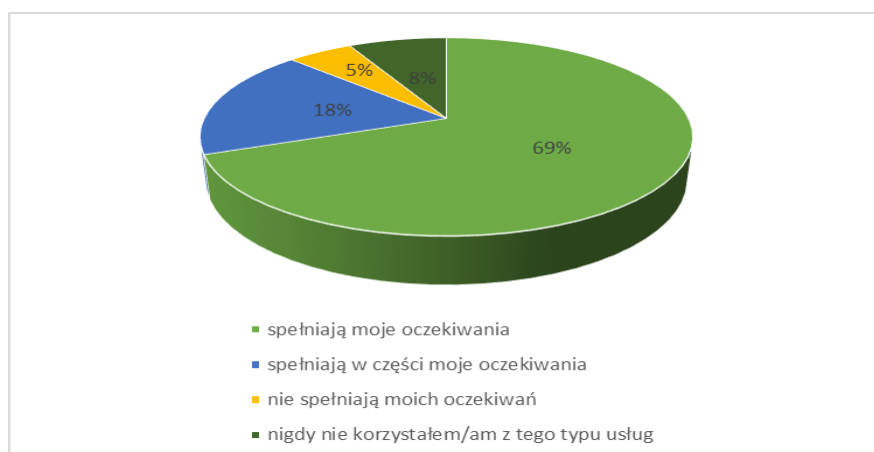
Rysunek 24 Wynik odpowiedzi respondentów na pytanie 17. Czy korzystanie z usług kurierskich firmy DHL jest dla Pana/Pani korzystne?

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

Ponad połowa ankietowanych uważa, że korzystanie z usług tego przedsiębiorstwa jest dla nich korzystne. 24 osoby zaznaczyły odpowiedź – raczej tak, a 9 określiło, że korzystanie z usług DHL jest dla nich bardzo korzystne. 7 osób zaznaczyło odpowiedź nie wiem. Podobnie jak w poprzednim pytaniu, żadna z ankietowanych osób nie odpowiedziała negatywnie w tym punkcie formularza. Poniższy wykres przedstawia ten wynik w procentach.

Z danych ankiety wynika, że korzystne dla klientów jest korzystanie z oferty firmy DHL.

Pytanie 18 miało pomóc ocenić czy usługi kurierskie DHL spełniają oczekiwania klientów.



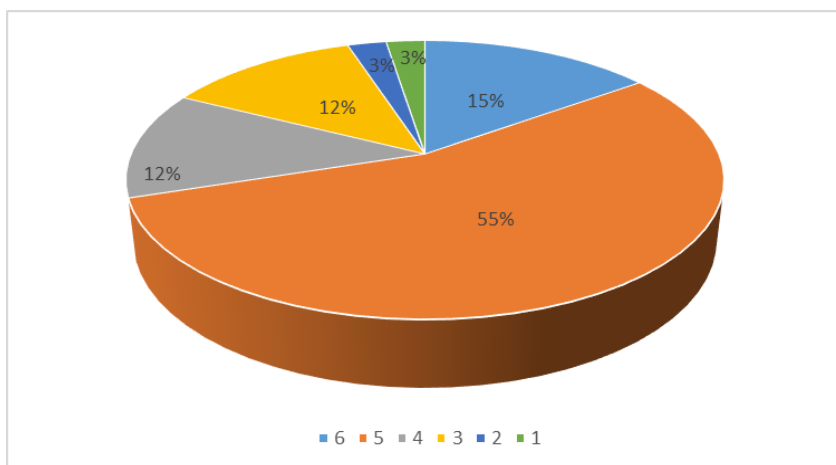
Rysunek 25 Wynik odpowiedzi respondentów w ramach pytania 18. Jak ocenia Pan/Pani oferowane usługi DHL?

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

Zdecydowana większość ankietowanych odpowiedziała pozytywnie na to pytanie. 27 osób odpowiedziało, że DHL spełnia ich oczekiwania, a 7, że spełnia ich oczekiwania w części. Trzy osoby zaznaczyły, że nie korzystają z tego typu usług. Tylko dwie osoby określiły niezadowolenie z usług DHL.

Przeprowadzona ankieta wskazuje, że klienci w znacznej większości są zadowoleni z usług kurierskich firmy DHL. Można uznać, że oferta usługowa DHL spełnia ich oczekiwania.

Pytanie 19 to kontynuacja oceny zadowolenia klientów z usług DHL. Natomiast pytanie 20 miało pomóc ocenić kompetencje pracowników DHL. Na oba pytania należało odpowiedzieć w sześć-stopniowej skali (od 1 do 6).

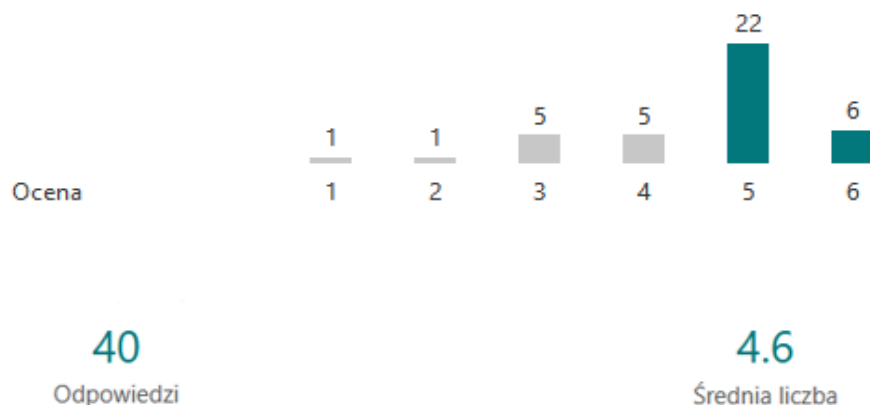


Rysunek 26 Wynik odpowiedzi udzielonych w ramach pytania 19. Jak ocenia Pan/Pani swoje zadowolenie z usług kurierskich DHL?

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

W pytaniu 19 - 1 oznacza całkowity brak zadowolenia, a 6 oznacza pełną satysfakcję z usług. 70% ankietowanych oceniło między 5-6 w przypadku tego pytania. 15% zaznaczyło najwyższą liczbę 6 a 55% liczbę 5. Liczby 3 i 4 zaznaczyło po 12% ankietowanych. Tylko dwóch respondentów nisko oceniło usługi kurierskie na 1 i 2.

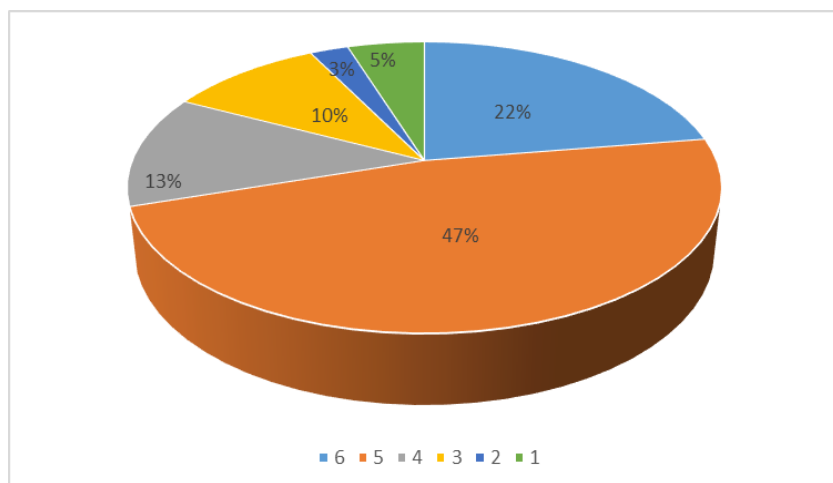
Tabela 9 Wynik odpowiedzi udzielonych w ramach pytania 19. Jak ocenia Pan/Pani swoje zadowolenie z usług kurierskich DHL?



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

Sumując wyniki z odpowiedzi, anketowani ocenili swoje zadowolenie z usług kurierskich DHL na **4,6**. Jest to bardzo pozytywny wynik, gdyż 4,6 w skali od 1 do 6 to wysoka ocena. Okazuje się, że respondenci są zadowoleni z usług kurierskich świadczonych przez DHL.

W pytaniu numer 20, jak wyjaśniono powyżej, anketowani mieli ocenić kompetencje obsługującego ich pracownika DHL – przy czym 1 oznacza całkowity brak kompetencji, a 6 oznacza bardzo dobre kompetencje.

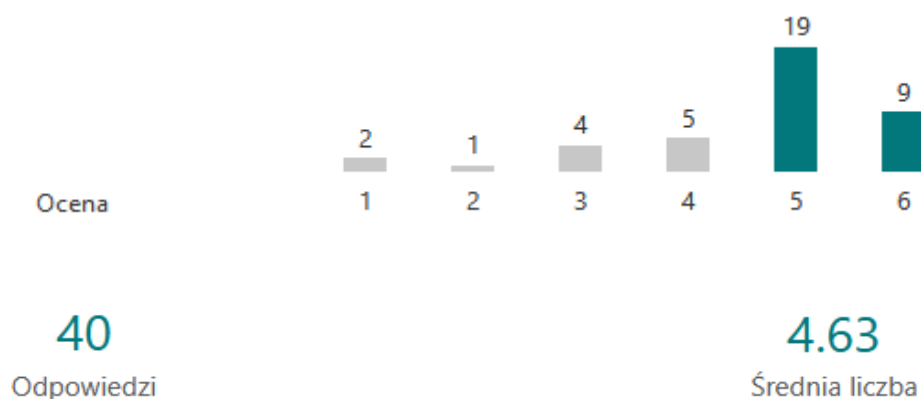


Rysunek 27 Wynik odpowiedzi (w procentach) udzielonych w ramach pytania 20. Proszę ocenić kompetencje obsługującego Pana/Panią pracownika DHL.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

Również w tym pytaniu 70% ankietowanych oceniło wysoko, między 5-6. Dziewięć osób oceniło kompetencje pracownika na 6, 19 osób na 5. Dziewięciu ankietowanych zaznaczyło odpowiedź w przedziale 3-4, pięciu respondentów zaznaczyło liczbę 4, a czworo liczbę 3. Tylko trzy osoby wybrały najniższy przedział skali, czyli od 1-2. Jedna osoba zaznaczyła liczbę 2, a dwie - liczbę 1.

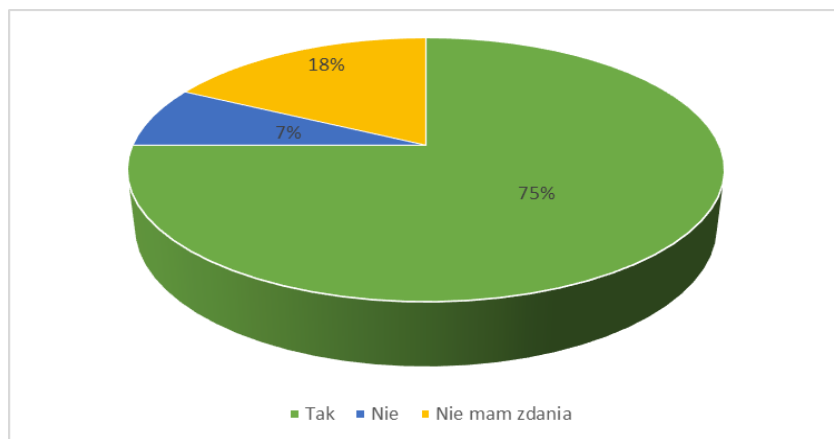
Tabela 10 Struktura odpowiedzi udzielonych w ramach pytania 20. Proszę ocenić kompetencje obsługującego Pana/Panią pracownika DHL.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

W skali od 1 do 6, ankietowani ocenili kompetencje obsługującego ich pracownika firmy DHL na **4,63**. Jest to imponujący wynik, który utwierdza w przekonaniu, że respondenci są zadowoleni z obsługi klienta. Można przyjąć, że inwestycje firmy DHL w odpowiednie przygotowanie pracowników poprzez system szkoleń i programy rozwoju, znajdują odzwierciedlenie w satysfakcji klienta.

Kolejne pytanie (21) dotyczy oferty cenowej usług kurierskich DHL. Uczestnicy badania mieli za zadanie określić, czy ceny oferowane przez DHL są w ich opinii przystępne.



Rysunek 28 Wynik odpowiedzi ankietowanych udzielonych na pytanie 21. Czy ceny usług kurierskich DHL są przystępne?

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania ankietowego.

30 ankietowanych odpowiedziało pozytywnie, a 7 zaznaczyło opcję - nie mam zdania. Tylko 3 osoby uważają, że ceny za usługi kurierskie DHL nie są przystępne.

Wnioskując z powyższego, zdecydowana większość ankietowanych (75%) jest zadowolona z oferty cenowej usług kurierskich DHL. Można uznać, że atrakcyjna oferta cenowa DHL wpływa na konkurencyjność spółki na rynku KPE.

W pytaniu następnym (22), ważne było określenie jaką firmą według ankietowanych jest DHL? To pytanie daje możliwość wielokrotnego wyboru.

● nowoczesną	12
● dynamiczną	8
● godną zaufania	18
● profesjonalną	17
● nie mam zdania	7



Rysunek 29 Struktura odpowiedzi ankietowanych udzielonych w ramach pytania 22. Czy Pana/Pani zdaniem DHL jest firmą:

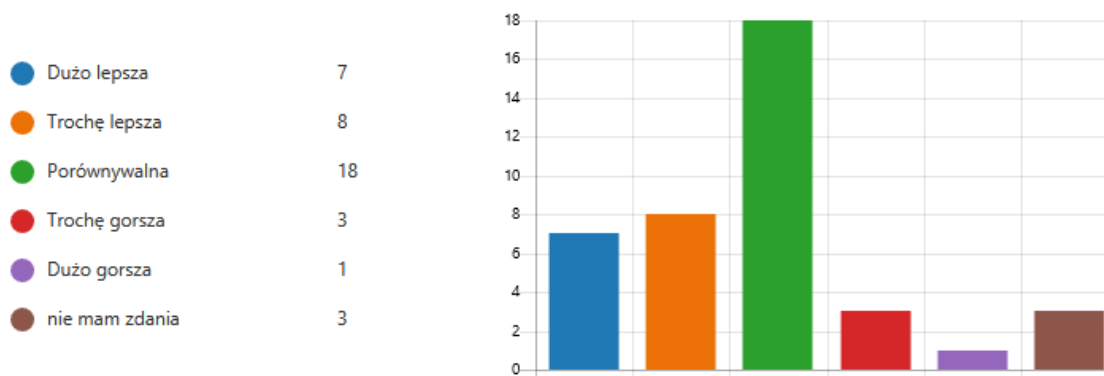
Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania ankietowego.

Większa część respondentów odpowiedziała, że uważa firmę DHL za godną zaufania – tę opcję zaznaczyło 18 ankietowanych (29%). Niewiele mniej, bo 17 respondentów zaznaczyło, że uważa firmę DHL za profesjonalną (27%). 12 osób zaznaczyło uważa DHL za firmę nowoczesną (19%), 8 za dynamiczną (13%). Siedmiu ankietowanych (11%) nie ma zdania.

Analizując wypowiedzi, okazuje się, że respondenci bardzo pozytywnie ocenili działalność spółki. Według ich opinii DHL jest przede wszystkim firmą godną zaufania oraz profesjonalną, co jest potwierdzeniem wysokiej jakości świadczonych przez nią usług. Jakość świadczonej usługi odplaca się lojalnością klienta, gdyż zapewnia ciągłość relacji z odbiorcą.

Kolejne pytanie (23), analogicznie do poprzedniego miało pomóc w określeniu jakości usług oferowanych przez DHL. Jednak w tym pytaniu dodatkowo należało porównać jakość usługi DHL do konkurentów firmy.

Tabela 11 Struktura odpowiedzi ankietowanych w ramach pytania 23. Jaka jest jakość usług firmy DHL w porównaniu z konkurencją?



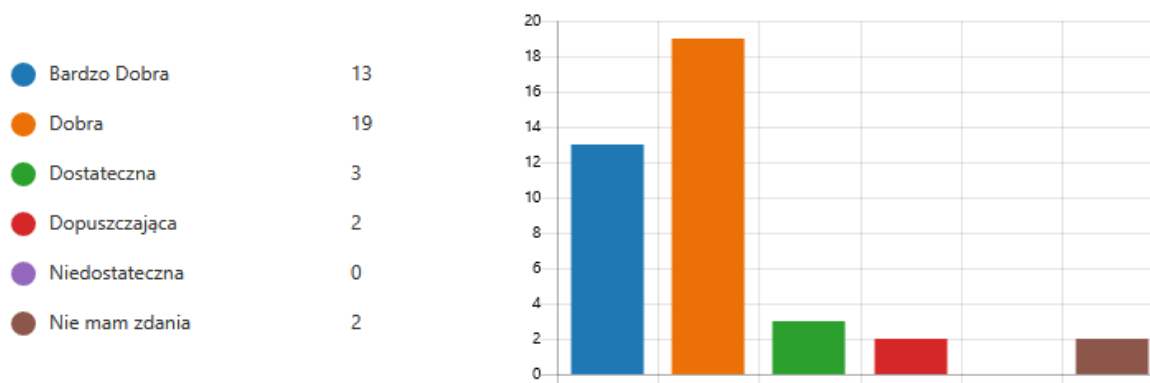
Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania ankietowego.

Siedmiu ankietowanych (18%) określiło jakość oferowanych usług jako dużo lepszą od konkurentów, natomiast osiem osób (20%) zaznaczyło, że uważa jakość wykonywanych usług za trochę lepszą. Duża część respondentów uważa jakość usług DHL za porównywalną do konkurencji – tę opcję zaznaczyło 18 osób, co stanowi 45% ankietowanych. Trzy osoby (8%) uważają jakość usługi DHL za trochę gorszą od konkurencji, a jedna (3%) za dużo gorszą. Trzy osoby (8%) nie mają zdania.

Duża część ankietowanych uważa jakość świadczonych przez firmę DHL usług za trochę lepszą lub dużo lepszą od konkurentów, co świadczy o jej profesjonalizmie. Jednak większość ankietowanych uważa usługi za porównywalne z konkurencją. Powyższe wyniki obrazują jak wysoce konkurencyjny jest rynek kurierski w Polsce.

W pytaniu 24 należało wystawić ogólną ocenę firmie DHL.

Tabela 12 Tabela 11 Struktura odpowiedzi ankietowanych w ramach pytania 24. Jaką ogólną ocenę wystawiłby/wystawiłaby Pan/i firmie DHL?



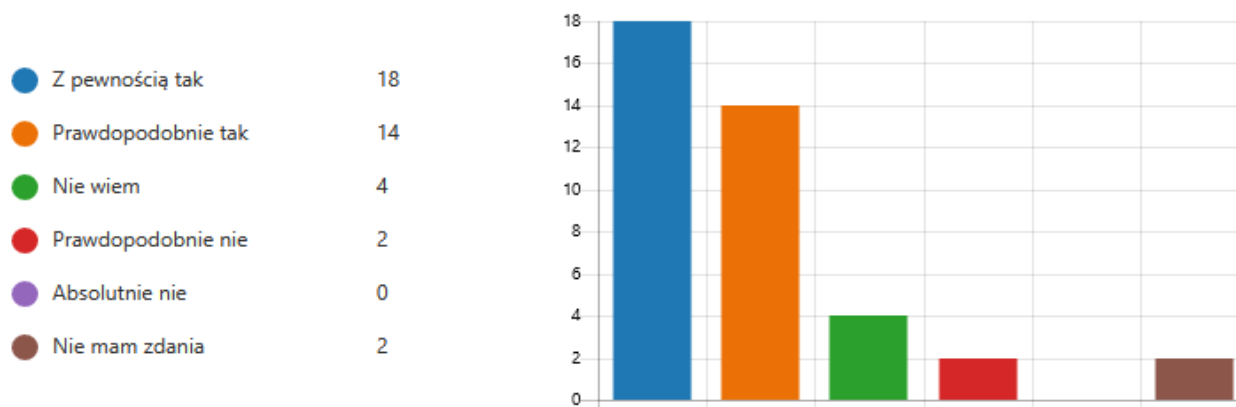
Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania ankietowego.

Zdecydowana część respondentów oceniła działalność firmy jako bardzo dobrą – 13 osób (33%) i dobrą – 19 osób (48%). Trzy osoby (8%) wystawiły firmie DHL ocenę dostateczną, a dwie (5%) dopuszczającą. Pozostałe dwie osoby (5%) nie mają zdania.

Zdecydowana większość 81% respondentów ocenia bardzo dobrze/dobrze usługi DHL.

Ostatnie pytanie (25) w kwestionariuszu ankiety, miało pomóc w ustaleniu czy usługi firmy DHL można polecić innym.

Tabela 13 Wynik odpowiedzi respondentów udzielonych w ramach pytania 25. Czy poleciliby/polecilaby Pan/i firmę DHL innym?



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

Większość ankietowanych biorących udział w badaniu uznała, że poleciliby firmę DHL innym. 18 ankietowanych (45%) zaznaczyło – z pewnością tak, a 14 (35%) osób – prawdopodobnie tak. Nastąpiła proporcja w odpowiedziach prawdopodobnie nie – 2 osoby (5%) i nie mam zdania, tę opcję również zaznaczyły 2 osoby (5%). Należy zwrócić uwagę na fakt, że żadna z ankietowanych osób nie zaznaczyła odpowiedzi absolutnie nie. Biorąc pod uwagę powyższe wyniki można bez wątplenia stwierdzić, że firma DHL jest według respondentów godna polecenia innym.

3.5. Wnioski

Analiza raportów i dokumentów firmy wykazała, że firma DHL należy do liderów na rynku usług kurierskich. Ma długie tradycje, jest firmą nowoczesną i stale rozwijającą się i dbającą o klienta. Można więc stwierdzić, że postawione hipotezy zweryfikowano pozytywnie.

Badanie sondażowe potwierdza, że opinia klientów o firmie jest pozytywna chociaż na rynku polskim duża popularnością cieszą się też inne firmy i oferowane przez nie usługi.

Na podstawie przeprowadzonego badania możliwym było poznanie opinii osób korzystających z usług kurierskich, dotyczącej działalności firmy DHL. Ponadto możliwym było określenie najważniejszych aspektów mających największe znaczenie przy wyborze firmy kurierskiej.

Wśród najważniejszych czynników determinujących wybór firmy kurierskiej dominują: sposób i czas wysyłki, cena usługi, możliwość śledzenia trasy przesyłki oraz dostępność oddziału firmy od miejsca zamieszkania/zakładu.

Wyniki dotyczące punktów nadania i odbioru przesyłki były porównywalne. Jednak duża część ankietowanych stwierdziła, że punkty obsługi przesyłek DHL to dobra alternatywa dla standardowej przesyłki kurierskiej "do drzwi".

Wszyscy respondenci określili, że czas dostawy jest dla nich ważny. Ten rezultat wyraźnie wskazuje, że czas przesyłki jest najbardziej istotnym elementem, który liczy się w relacji dostawca – klient.

Ankietowani dobrze ocenili dostępność i jakość usług firmy DHL, co więcej usługi te spełniają oczekiwania respondentów. Korzystanie z usług firmy DHL ankietowani określili jako korzystne. Wyniki kwestionariusza wskazują, że osoby biorące udział w badaniu są zadowolone z usług kurierskich DHL oraz z dostępnej oferty cenowej. Znaczna większość ankietowanych wysoko oceniła kompetencje pracowników tej firmy.

Duża część ankietowanych uważa jakość świadczonych przez firmę DHL usług za lepszą w porównaniu do konkurencji, jednak większość ankietowanych uważa usługi DHL za porównywalne. Powyższe wyniki obrazują jak wysoce konkurencyjny jest rynek kurierski w Polsce. Warto jednak podkreślić, że respondenci określili firmę DHL jako godną zaufania,



profesjonalną i nowoczesną. Większość ankietowanych zdecydowanie ocenia działalność firmy DHL w sposób pozytywny oraz jako godną polecenia innym. Ten rezultat można uznać za potwierdzenie wysokiej jakości świadczonych przez nią usług.

Można stwierdzić, że firma transportowa DHL jest dobrze przystosowana do dynamicznie zmieniających się warunków na rynku branży kurierskiej. Potrafi wykorzystać szanse rozwojowe oraz sprostać wymaganiom klienta indywidualnego jak i biznesowego. Dzięki dobrej strategii zarządzania oraz zaangażowaniu całego zespołu, marka DHL stale umacnia swoją pozycję na rynku, a poprzez wyjątkową jakość obsługi udowadnia, że zasługuje na miano swojej marki.

Przeprowadzone badanie ankietowe z uwagi na małą próbę badawczą należy potraktować raczej jako badanie orientacyjne, wspomagające wcześniejsze ustalenia i potwierdzające postawione hipotezy.



Zakończenie

W Polsce na rynku usług kurierskich funkcjonuje wiele firm, które aby utrzymać się na rynku muszą zagwarantować swoim klientom najwyższy poziom usług. Najważniejsze jest szybkie i terminowe dostarczenie przesyłki w stosunkowo niskiej cenie. Innym ważnym elementem jest stałe doskonalenie się tego typu usługodawców, poprzez inwestycje w nowoczesny tabor, który jest niezbędny do realizacji zleceń transportowych oraz w oprogramowania usprawniające pracę kurierów. Kolejnym aspektem jest podnoszenie kwalifikacji pracowników poprzez system szkoleń oraz możliwość rozwoju zawodowego. Istotne znaczenie ma również dostosowanie się firm kurierskich do stale zmieniających się potrzeb klientów oraz szybkie rozwiązywanie problemów wynikających z zaistniałych reklamacji (Zielińska i Siedlecka, 2018, str. 990).

Przedsiębiorstwa kurierskie działające w Polsce muszą wykazywać się elastycznością realizowanych usług, ponieważ to jakość wykonywanych usług ma ogromny wpływ na lojalność klienta. Firmy kurierskie, które rozszerzają swoje portfolio o dodatkowe usługi takie jak: usługa celna, obsługa prawna, rozszerzony zakres ubezpieczenia przesyłki, możliwość śledzenia trasy przesyłki przez klienta oraz realizacja przesyłek zwrotnych, są najlepiej oceniane przez klientów. Ze względu na wysoką konkurencję na rynku, dodatkowa opieka nad klientem oraz rozszerzony zakres usług to istotne elementy dla utrzymania dobrej pozycji.

Obecnie polski rynek usług kurierskich zdominowany jest przez duże, międzynarodowe korporacje. Najważniejszym trendem w usługach kurierskich jest wzrost znaczenia nowoczesnych technologii i dynamicznie kształcący się sektor sprzedaży internetowej e-commerce. Coraz bardziej liczą się elastyczność wykonywanych usług i szybkość w dopasowaniu do oczekiwań klientów. To właśnie cena, czas, forma, niezawodność i wysoka jakość, zarówno dostawy jak i zwrotu, uwarunkowują poziom satysfakcji i zaufania klienta.



Bibliografia

- Blaik, P. (2012, Październik). Koncepcje i strategie logistyczne. *Logistyka*(6), strony 11-12. Pobrano z lokalizacji https://www.logistyka.net.pl/bank-wiedzy/item/download/1669_c04874e54ff93c9fd9bc484ac5194083
- Bocheńska, J. i Jeż, P. (2020, Maj 19). *Centrum logistyczne*. Pobrano z lokalizacji Encyklopedia Zarządzania: https://mfiles.pl/pl/index.php/Centrum_logistyczne
- Bonin, K. i Karaś, A. (2018). Model funkcjonowania centrum logistycznego w oparciu o Lean Management. (U. Motowidlak, D. Wronkowski i A. Reńda, Redaktorzy) *Różne oblicza logistyki - zbiór prac studentów*, 48-55. Pobrano z lokalizacji https://wydawnictwo.uni.lodz.pl/wp-content/uploads/2018/10/Motowidlak_Rozne-oblicza-.pdf#page=48
- Budner, W. W. i Pawlicka, K. (2020). Centrum logistyczne i jego związki z rozwojem miasta. *Gospodarka Materiałowa i Logistyka*, 3, strony 23-31. Pobrano z lokalizacji <https://yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1.element.baztech-b6ac309f-31c4-4d80-a111-75f108e27584>
- Cennik Usług DHL Parcel*. (2021). Pobrano z lokalizacji DHL Parcel Polska: <https://www.dhl.com/content/dam/dhl/local/pl/dhl-parcel/documents/pdf/pl-parcel-cennik-specjalny.pdf>
- Cieśla, M., Szczucka-Lasota, B. i Wolniak, R. (2018). Analiza korzyści wdrożenia systemu informatycznego klasy ERP w przedsiębiorstwie branży kurierskiej. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska*, 132, strony 168-177. Pobrano z lokalizacji <http://yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1.element.baztech-b7571967-a89a-4ee8-871c-cf4d4c93fe85>
- Czermański, E. (2011). Zagadnienia Terminologiczne Transportu Wielogłęziowego. *Współczesna Gospodarka*, 48-50. Pobrano z lokalizacji http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.cejsh-f91dc2c2-ca7b-4544-9d67-c068afc6f3b7/c/5.E.Czermanski_WG_GM_2_2011.pdf
- DHL. (2021). *DHL*. Pobrano z lokalizacji DHL: <https://www.dhl.com/pl-pl/home.html>
- DHL. (2021). *Nadanie i Odbiór przesyłek w punktach obsługi paczek DHL POP*. Pobrano z lokalizacji DHLparcel: <https://www.dhl.com/pl-pl/home/nasze-dywizje/parcel/dla-biznesu/uslugi/punkty-dhl/punkt-partnerski.html>
- DHL.com. (2021). *Logistyka na zielonym kursie GoGreen*. Pobrano z lokalizacji DHLparcel: <https://www.dhl.com/pl-pl/home/nasze-dywizje/parcel/o-dhl/gogreen.html>
- DHLExpress. (2021). *DHL Express*. Pobrano z lokalizacji DHL Express.pl: <https://dhlexpress.pl/50-lat-dhl/>
- Dworakowska, K. (2016). *Historia Niemieckiego DHL*. Pobrano z lokalizacji KurJerzy.pl: <https://www.kurjerzy.pl/blog/firmy-kurierskie/historia-dhl/>
- EMIS. (2021). *DHL Express expects 70% increase in B2B e-commerce*. EMIS - POLANDA.M. Pobrano z lokalizacji <https://www.emis.com/php/companies/index?pc=PL&cmpy=2014228>



- Fechner, I. (2010). Centra logistyczne i ich rola w procesach przepływu ładunków w systemie logistycznym Polski. *Prace Naukowe Politechniki Warszawskiej. Transport*, z.76, strony 20-30. Pobrano z lokalizacji <https://www.wt.coitest.pw.edu.pl/index.php/content/download/540/2848/file/fechner.pdf>
- Gajewska, T. i Filina-Dawidowicz, L. (2015). Analiza łańcucha dostaw na przykładzie centrum logistycznego. *TTS Technika Transportu Szybowego, R. 22, nr 12*, strony 1876-1877. Pobrano z lokalizacji <https://yadda.icm.edu.pl/baztech/element/bwmeta1.element.baztech-beccd2f5-f22d-4d37-823c-446f8dda7916>
- Głos Wielkopolski. (2021, Czerwiec 25). Materiał informacyjny DHL EXEL SUPPLY CHAIN (POLAND) SP. Z O.O. *Głos Wielkopolski*. Pobrano z lokalizacji Głos Wielkopolski: <https://gloswielkopolski.pl/dhl-poszukuje-pracownikow-do-nowo-powstalego-magazynu-pod-poznaniem/ar/c10-15643036>
- Główny Inspektorat Transportu Drogowego. (2019). Pobrano z lokalizacji Główny Inspektorat Transportu Drogowego: <https://gitd.gov.pl/dla-kierowcow/porady/podstawowe-definicje/>
- Grabowska, J. (2012). Outsourcing usług logistycznych. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, ORGANIZACJA I ZARZĄDZANIE z. 60(Nr kol. 1871)*, 84-85. Pobrano z lokalizacji https://yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1.element.baztech-article-BSL9-0065-0005/c/Grabowska_ZNPSL_Org_Zarz_60_2012.pdf
- Grabska, A. (2020, Maj 20). *Kod kreskowy*. Pobrano z lokalizacji Encyklopedia Zarządzania: https://mfiles.pl/pl/index.php/Kod_kreskowy
- Gulc, A. (2017, Styczeń - Marzec). CHARAKTERYSTYKA USŁUG KURIERSKICH. (G. Ostasz, Red.) *Humanities and Social Sciences*(24), 61-66. Pobrano z lokalizacji <http://hss.portal.prz.edu.pl/download/I2dmeC9oc3MvcGwvZGVmYXVsdF9vcGlzeS80Ny8xLzE/hss-2017-01.pdf#page=61>
- Gwóźdź, E. i Tuszyńska, K. (2020). *Encyklopedia Zarządzania*. Pobrano z lokalizacji System - Encyklopedia Zarządzania: <https://mfiles.pl/pl/index.php/System>
- Jeszka, A. M. (2013). *Sektor usług logistycznych w teorii i w praktyce* (wyd. 2). (M. Adamska, Red.) Warszawa: Difin Spółka Akcyjna. Pobrano z lokalizacji https://www.researchgate.net/profile/Anna-Jeszka/publication/303686112_Sektor_uslug_logistycznych_w_teorii_i_praktyce/links/5ec01499458515626cacbb48/Sektor-uslug-logistycznych-w-teorii-i-praktyce.pdf
- Jurczak, M. (2021, Czerwiec 16). Transport. *Trans.info*. Pobrano z lokalizacji <https://trans.info/pl/dhl-supply-chain-buduje-spory-obiekt-przy-autostradzie-dla-znanej-marki-241554>
- Kadłubek, M. (2013, październik 4). Podsystem logistyki dystrybucji w przedsiębiorstwie. *Logistyka.net*. Pobrano z lokalizacji Logistyka: <https://www.logistyka.net.pl/bank-wiedzy/item/85306-podsystem-logistyki-dystrybucji-w-przedsiębiorstwie>
- Kaliczyńska, M. (2009, październik). Logistyka - cele i kierunki rozwoju. *Pomiary Automatyka Robotyka*(10), str. 5. Pobrano z lokalizacji http://www.par.pl/en/content/download/13533/164653/file/10-09_artykul1p.pdf
- Kawa, A. (2008). Koncepcje i strategie logistyczne. *Logistyka*(5), strony 6-12. Pobrano z lokalizacji https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/7108215/logistyka2008_4.pdf?1323917382=&respon



se-content-
disposition=inline%3B+filename%3DRynek KEP_w_Polsce.pdf&Expires=1626170794&Signature=KaGiK3Hcagz~5TaDTpTzuC2aQ1tylUWzzMosjz1ZkFCfeohPvWJbvBd8LNqXWQUbBAiP~-S0Yi0

- Kawa, A. (2017). *Analiza rynku KEP w Polsce*. Logistikanet.pl. Pobrano z lokalizacji https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwio1qe_7PHxAhWJD-wKHAYlAjgQFjACegQIFBAD&url=https%3A%2F%2Fwww.logistyka.net.pl%2Fbank-wiedzy%2Fwiesci-z-gs1%2Fitem%2Fdownload%2F79511_94a25ce2b02d676e8fde769281853315&
- KRS. (2020). *Sprawozdanie Zarządu z działalności DHL Express (Poland) („Spółka”) Sp. z o.o. w roku obrotowym 2019*. Pobrano z lokalizacji https://www.emis.com/php/search/docpdf?pc=PL&doc_id=690582236&isid=3&sv=EMIS
- Laskowska-Rutkowska, A. (2012). Falowa koncepcja ewolucji logistyki i łańcucha dostaw. *Organizacja i Kierowanie*, 1(150), 54-57. Pobrano z lokalizacji http://yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1.element.pan-om-yid-2012-iid-150-art-00000000005/c/NR_1_150_2012.pdf
- Logistyczny.com. (2015, Lipiec 21). Automatyczny sort. *Logistyczny.com*. Pobrano z lokalizacji <https://www.logistyczny.com/biblioteka/w-magazynie/item/356-automatyczny-sort>
- Logistikanet.pl. (2020, Wrzesień 25). Logistyka przyszłości według najnowszego Logistics Trend Radar DHL. *Logistyka*. Pobrano z lokalizacji <https://www.logistyka.net.pl/aktualnosci/item/91386-logistyka-przyszlosci-wedlug-najnowszego-logistics-trend-radar-dhl>
- Łukasiewicz - Instytut Logistyki i Magazynowania. (2021). *Logistyka*. Pobrano z lokalizacji <https://www.logistyka.net.pl/slownik-logistyczny/szczegoly/433,kabotaz>
- Małkus, T. i Bodurka, K. (2020, Maj 20). *System Logistyczny Przedsiębiorstwa*. Pobrano z lokalizacji Encyklopedia Zarządzania: https://mfiles.pl/pl/index.php/System_logistyczny_przedsi%C4%99biorstwa
- Marczuk, A., Caban, J., Porębska, E., Drożdziel, P. i Duda, K. (2015). Rynek i logistyka usług kurierskich w Polsce. *Logistyka*(3), strony 3075-3081. Pobrano z lokalizacji https://www.researchgate.net/profile/Maciej-Mikulski-5/publication/279783954_Market_and_logistics_of_courier_services_in_Poland/links/56e930b708ae9bcb3e1e543e/Market-and-logistics-of-courier-services-in-Poland.pdf
- MECALUX. (2020, Wrzesień 4). *Ostatnia mila, czyli zarządzanie logistyką dostaw zamówień do klientów*. Pobrano z lokalizacji MECALUX: <https://www.mecalux.pl/blog/ostatnia-mila-czyli-dostawa-zamowien-do-klientow>
- Mecalux. (2021). *Kody kreskowe i inne systemy automatycznej identyfikacji*. Pobrano z lokalizacji Mecalux: <https://www.mecalux.pl/podrecznik-magazynowania/magazyn/systemy-automatycznej-identyfikacji>
- Michalski, A. (2008, Sierpień 5). ROLA ZAUTOMATYZOWANYCH CENTRÓW LOGISTYCZNYCH W NOWOCZESNYCH PROCESACH ŁAŃCUCHA DOSTAW. *Logistikanet.pl*, str. 82. Pobrano z lokalizacji <https://www.logistyka.net.pl/images/articles/5833/P1B4Michalski.pdf>



- Oszek, E. (2020, Maj 20). *Logistyka*. Pobrano z lokalizacji Encyklopedia Zarządzania: <https://mfiles.pl/pl/index.php/Logistyka>
- Pająk, W. (2011). Strategie zarządzania w sieci dostaw. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*(856), strony 58-59. Pobrano z lokalizacji <https://r.uek.krakow.pl/bitstream/123456789/995/1/171189907.pdf>
- poradnikprzedsiębiorcy.pl. (2021, Kwiecień 14). *Czym jest i na czym polega outsourcing?* Pobrano z lokalizacji [poradnikprzedsiębiorcy.pl](https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-czym-jest-i-na-czym-polega-outsourcing): <https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-czym-jest-i-na-czym-polega-outsourcing>
- PWN, S. j. (2021). *Słownik języka polskiego PWN*. Pobrano z lokalizacji PWN: <https://sjp.pwn.pl/slowniki/kod-kreskowy->
- RFIDPolska. (2021, Maj 21). *RFIDPolska*. Pobrano z lokalizacji <https://www.rfidpolska.pl/technologia-rfid-co-to-jest/>: <https://www.rfidpolska.pl/technologia-rfid-co-to-jest/>
- Słowiński, B. (2008). *Wprowadzenie do Logistyki* (wyd. I). (A. Leszczyńska, Red.) Koszalin: Wydawnictwo Uczelniane Politechniki Koszalińskiej. Pobrano z lokalizacji <http://broneks.net/wp-content/uploads/2017/09/ebok-wprowadzenie-do-logistyki-bslowinski.pdf>
- Smyk, S. (2017). DYSTRYBUCJA FIZYCZNA PRZESYŁEK KURIERSKICH, EKSPRESOWYCH I POCZTOWYCH JAKO KLUCZOWE PRZEDSIĘWZIĘCIE „LOGISTYKI OSTATNIEJ MILI”. *Logistyka*, 18(6), strony 1529-1531. Pobrano z lokalizacji <https://yadda.icm.edu.pl/baztech/element/bwmeta1.element.baztech-0e0cc89e-5915-4543-9d07-393c97801f18>
- Stajniak, M. (2006). Outsourcing logistyczny szansą poprawy efektywności funkcjonowania firmy. *Instytut Logistyki i Magazynowania - Logistyka.net.pl*, 77-78. Pobrano z lokalizacji <https://www.logistyka.net.pl/images/articles/4602/L2006-5s77.pdf>
- Superbrands Polska. (2012, Czerwiec 21). Case study marki DHL. *Superbrands Polska*, 44. Pobrano z lokalizacji <http://superbrands.pl/pdf/2012/pdf/DHL.pdf>
- System - Encyklopedia PWN*. (2021). Pobrano z lokalizacji Encyklopedia PWN: <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/system;3982198.html>
- Szołtysek, J. (2010). Outsourcing usług logistycznych szansą na uzyskanie przewagi konkurencyjnej. *Ekonomiczne Problemy Usług - Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*(60). Pobrano z lokalizacji https://bazhum.muzhp.pl/media/files/Ekonomiczne_Problemy_Uslug/Ekonomiczne_Problemy_Uslug-r2010-t-n60/Ekonomiczne_Problemy_Uslug-r2010-t-n60-s413-423/Ekonomiczne_Problemy_Uslug-r2010-t-n60-s413-423.pdf
- Świerczek, A. (2007). Od łańcuchów dostaw do sieci dostaw. *Logistyka - nauka*(1), strony 76-77. Pobrano z lokalizacji <https://www.logistyka.net.pl/images/articles/5124/L2007-1s74.pdf>
- Trans.info. (2021, Kwiecień 26). *Transport*. Pobrano z lokalizacji Trans.info: <https://trans.info/pl/dhl-express-i-dhl-parcel-oglaszaja-inwestycje-w-ekologiczna-flote-233822>
- UKE. (2020, Maj 20). *Raport o stanie rynku pocztowego w 2019 roku*. Warszawa: Urząd Komunikacji Elektronicznej. Pobrano 2020 z lokalizacji Urząd Komunikacji Elektronicznej: <https://www.uke.gov.pl/akt/raport-o-stanie-ryнку-pocztowego-w-2019-roku,322,0.html>



- UKE. (2021). *Raport o stanie rynku pocztowego w 2020 roku*. Warszawa: Urząd Komunikacji Elektronicznej. Pobrano 2021 z lokalizacji <https://www.uke.gov.pl/akt/raport-o-stanie-rynkupocztowego-w-2020-roku,385.html>
- Wasiak, M. i Jacyna-Gołda, I. (2016). *Transport drogowy w łańcuchach dostaw - Wyznaczanie kosztów* (wyd. I). (M. Pilewicz, Red.) Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN SA. Pobrano z lokalizacji https://www.nexto.pl/upload/sklep/pwn/ebook/transport_drogowy_w_lancuchach_dostaw-mariusz_wasiak_ilona_jacyna_gold-pwn/public/transport_drogowy_w_lancuchach_dostaw-pwn-demo.pdf
- Wesołowski, M. (2017). konferencja eDelivery . *Logistyka zamiast marketingu, czyli co zrobić, aby nie marnować własnego potencjału*. Pobrano z lokalizacji <https://www.youtube.com/watch?v=5lbqYvtUdS0>
- Wirtualna Akademia TransEdu. (2021). Pobrano z lokalizacji Transedu: <https://edu.trans.eu/slownik/logistyka-ostatniej-mili>
- Witkowski, J. (2020). *Dzieje Logistyki, Od wspierania przemocy do doskonalenia jakości życia*. (B. Ł. Aleksandra Śliwka, Red.) Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Pobrano z lokalizacji https://books.google.be/books?hl=pl&lr=&id=Z7QkEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=fazy+rozwoju+logistyki&ots=gJ-dXnqzZt&sig=xXzrWbF0fRj-5wEHLt7R8C1_mTA&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Zaczkiewicz, A. (2020, Maj 22). *Usługa logistyczna*. Pobrano z lokalizacji Encyklopedia Zarządzania: https://mfiles.pl/pl/index.php/Us%C5%82uga_logistyczna
- Zasada 7W - *LogistykawPolsce.pl*. (2021). Pobrano z lokalizacji LogistykawPolsce.pl: http://www.logistykawpolsce.pl/artykuly/zasada_7w,44.html
- Zielińska, E. i Siedlecka, S. (2018). Kryteria Oceny Jakości Usług Kurierskich w Polsce. *Logistyka - Efektywność Transportu*, strony 987-990. Pobrano z lokalizacji <https://docplayer.pl/107349344-Kryteria-oceny-jakosci-uslug-kurierskich-w-polsce.html>

Spis rysunków

Rysunek 1 System logistyczny przedsiębiorstwa.....	8
Rysunek 2 Struktura systemowa logistyki	11
Rysunek 3 Węzły sieci logistycznych, jako element krajowy systemu logistycznego	19
Rysunek 4 Przykład zautomatyzowanego centrum logistycznego.....	24
Rysunek 5 Wymiary outsourcingu w logistyce.....	27
Rysunek 6 Cele outsourcingu logistycznego.....	28
Rysunek 7 Rozwój koncepcji ostatniej mili przy gwałtownym rozwoju e-commerce.....	39
Rysunek 8 Budowa systemu ERP	46
Rysunek 9 Elementy modułowe oprogramowania SAP Hybris opartego na ERP.....	48
Rysunek 10 Flota DHL.....	55
Rysunek 11 Centrum dystrybucyjne DHL w Żernikach pod Poznaniem.....	58
Rysunek 12 Struktura płci respondentów.....	70
Rysunek 13 Przedział wiekowy respondentów	70
Rysunek 14 Struktura wykształcenia ankietowanych	71
Rysunek 15 Status Zawodowy ankietowanych	71
Rysunek 16 Liczba ankietowanych wg. województwa	72
Rysunek 17 Wynik odpowiedzi na pytanie 8. Czy korzysta Pan/Pani z usług kurierskich firmy DHL?	75
Rysunek 18 Wyniki odpowiedzi ankietowanych na pytanie 10. Z jakich usług kurierskich DHL Pan/Pani korzysta?	77
Rysunek 19 Odpowiedź ankietowanych na pytanie 11. Czy korzysta Pan/Pani z punktów odbioru i nadania przesyłek DHL?	77
Rysunek 20 Wynik odpowiedzi ankietowanych udzielonych na pytanie 12. Czy uważa Pan/Pani, że samodzielny odbiór przesyłki w punktach obsługi paczek DHL jest dobrą alternatywą w porównaniu do dostawy kurierskiej "do drzwi"?	78
Rysunek 21 Wynik odpowiedzi ankietowanych na pytanie 13. Czy preferuje Pan/Pani samodzielny odbiór przesyłki w punktach obsługi paczek DHL?.....	79
Rysunek 22 Wynik odpowiedzi na pytanie 14. Czy jest dla Pani/Pana ważna opcja "śledzenia przesyłki" dostępna w DHL?	80
Rysunek 23 Wynik odpowiedzi ankietowanych udzielonych w ramach pytania 15. Czy czas dostarczenia przesyłki jest dla Pana/Pani ważny?.....	80
Rysunek 24 Wynik odpowiedzi respondentów na pytanie 17. Czy korzystanie z usług kurierskich firmy DHL jest dla Pana/Pani korzystne?	82
Rysunek 25 Wynik odpowiedzi respondentów w ramach pytania 18. Jak ocenia Pan/Pani oferowane usługi DHL?	82
Rysunek 26 Wynik odpowiedzi udzielonych w ramach pytania 19. Jak ocenia Pan/Pani swoje zadowolenie z usług kurierskich DHL?	83
Rysunek 27 Wynik odpowiedzi (w procentach) udzielonych w ramach pytania 20. Proszę ocenić kompetencje obsługującego Pana/Panią pracownika DHL.	84
Rysunek 28 Wynik odpowiedzi ankietowanych udzielonych na pytanie 21. Czy ceny usług kurierskich DHL są przystępne?	86
Rysunek 29 Struktura odpowiedzi ankietowanych udzielonych w ramach pytania 22. Czy Pana/Pani zdaniem DHL jest firmą:	86

Spis tabel

Tabela 1 Klasyfikacja i charakterystyka centrów logistycznych.....	23
Tabela 2 Korzyści i wady outsourcingu logistycznego	29
Tabela 3 Wiodący operatorzy pocztowi w segmencie przesyłek kurierskich w 2019 r.	65
Tabela 4 Zestawienie danych spółki DHL z innymi spółkami.....	67
Tabela 5 Udział poszczególnych odpowiedzi udzielonych w ramach Pytania 6 - Z jakiej firmy kurierskiej korzysta Pan/i najczęściej?.....	73
Tabela 6 Udział poszczególnych odpowiedzi udzielonych na pytanie 7. Na co zwraca Pan/Pani uwagę, korzystając z usług kurierskich?.....	74
Tabela 7 Udział poszczególnych odpowiedzi udzielonych na pytanie 9. Jak często korzysta Pan/Pani z usług kurierskich DHL?	76
Tabela 8 Wynik odpowiedzi udzielonych w ramach pytania 16. Jak ocenia Pan/Pani dostępność oferowanych usług przez DHL?.....	81
Tabela 9 Wynik odpowiedzi udzielonych w ramach pytania 19. Jak ocenia Pan/Pani swoje zadowolenie z usług kurierskich DHL?	84
Tabela 10 Struktura odpowiedzi udzielonych w ramach pytania 20. Proszę ocenić kompetencje obsługującego Pana/Panią pracownika DHL.	85
Tabela 11 Struktura odpowiedzi ankietowanych w ramach pytania 23. Jaka jest jakość usług firmy DHL w porównaniu z konkurencją?.....	87
Tabela 12 Tabela 11 Struktura odpowiedzi ankietowanych w ramach pytania 24. Jaką ogólną ocenę wystawiłby/wystawiłaby Pan/i firmie DHL?	88
Tabela 13 Wynik odpowiedzi respondentów udzielonych w ramach pytania 25. Czy poleciłby/poleciłaby Pan/i firmę DHL innym?	89



Załącznik: Kwestionariusz ankiety

Kwestionariusz Ankiety - Badanie satysfakcji klienta z usług firmy kurierskiej DHL

Jestem studentką Wyższej Szkoły Biznesu w Nowym Sączu na kierunku Zarządzanie - specjalista ds. logistyki. Prowadzę badanie na temat oceny satysfakcji klienta z usług kurierskich firmy DHL. Zwracam się z prośbą o wypełnienie poniższej ankiety. Niniejszy kwestionariusz jest anonimowy, a wszystkie informacje zostaną wykorzystane wyłącznie do celów naukowych.

1. Płeć

- Kobieta
- Mężczyzna

2. Wiek

- do 18
- 18-29
- 30-39
- 40-55
- 56 i więcej



3. Wykształcenie

- Podstawowe
- Gimnazjalne
- Zawodowe
- Średnie
- Wyższe

4. Status zawodowy

- Uczeń
- Student
- Emeryt/Rencista
- Bezrobotny
- Aktywny zawodowo



5. Województwo

- Zachodniopomorskie
- Pomorskie
- Warmińsko-Mazurskie
- Podlaskie
- Lubuskie
- Wielkopolskie
- Kujawsko-Pomorskie
- Łódzkie
- Mazowieckie
- Lubelskie
- Dolnośląskie
- Opolskie
- Śląskie
- Małopolskie
- Podkarpackie
- Świętokrzyskie



6. Z jakiej firmy kurierskiej korzysta Pan/i najczęściej?

- DHL
- DPD
- Poczta Polska
- UPS
- K-EX
- GLS
- InPost
- Nie korzystam z żadnej firmy kurierskiej
-
- Inne

7. Na co zwraca Pan/Pani uwagę, korzystając z usług kurierskich? (możliwość wielokrotnego wyboru)

- dostępność (jak blisko domu/zakładu znajduje się oddział firmy)
- Konkretną ofertę
- Cenę usługi
- Cały pakiet usług
- Sposób i czas dostawy wysyłki
- Możliwość śledzenia wysyłki
-
- Inne



8. Czy korzysta Pan/Pani z usług kurierskich firmy DHL?

- Tak
- Nie

9. Jak często korzysta Pan/Pani z usług kurierskich DHL?

- kilka razy w tygodniu
- raz w tygodniu
- kilka razy w miesiącu
- raz w miesiącu
- kilka razy w roku
- raz w roku
- wcale

10. Z jakich usług kurierskich DHL Pan/Pani korzysta?

- wysyłki paczek w kraju
- wysyłki paczek za granicę
- żadnych

11. Czy korzysta Pan/Pani z punktów odbioru i nadania przesyłek DHL?

- Tak
- Nie



12. Czy uważa Pan/Pani, że samodzielny odbiór przesyłki w punktach obsługi paczek DHL jest dobrą alternatywą w porównaniu do dostawy kurierskiej "do drzwi"

- Tak
- Nie
- Nie mam zdania

13. Czy preferuje Pan/Pani samodzielny odbiór przesyłki w punktach obsługi paczek DHL?

- Tak
- Nie
- Jest mi to obojętne
- Nie korzystam z tej usługi

14. Czy jest dla Pani/Pana ważna opcja "śledzenia przesyłki" dostępna w DHL?

- Tak
- Nie
- Jest mi to obojętne

15. Czy czas dostarczenia przesyłki jest dla Pana/Pani ważny?

- Tak
- Nie



16. Jak ocenia Pan/Pani dostępność oferowanych usług przez DHL?

- Bardzo Dobrze
- Dobrze
- Przeciętnie
- Źle
- Bardzo źle
- Nie mam zdania

17. Czy korzystanie z usług kurierskich firmy DHL jest dla Pana/Pani korzystne?

- Tak, bardzo
- Raczej tak
- Nie wiem
- Raczej nie
- Zupełnie nie

18. Jak ocenia Pan/Pani oferowane usługi DHL?

- spełniają moje oczekiwania
- spełniają w części moje oczekiwania
- nie spełniają moich oczekiwań
- nigdy nie korzystałem/am z tego rodzaju usług



19. Jak ocenia Pan/Pani swoje zadowolenie z usług kurierskich DHL?

całkowity brak zadowolenia 1 2 3 4 5 6 pełna satysfakcja z usług

20. Proszę ocenić kompetencje obsługującego Pana/Panią pracownika DHL.

całkowity brak kompetencji 1 2 3 4 5 6 bardzo dobre kompetencje

21. Czy ceny usług kurierskich DHL są przystępne?

- Tak
- Nie
- Nie mam zdania

22. Czy Pana/Pani zdaniem DHL jest firmą (możliwość wielokrotnego wyboru):

- nowoczesną
- dynamiczną
- godną zaufania
- profesjonalną
- nie mam zdania

23. Jaka jest jakość usług firmy DHL w porównaniu z konkurencją?

- Dużo lepsza
- Trochę lepsza
- Porównywalna
- Trochę gorsza
- Dużo gorsza
- nie mam zdania

24. Jaką ogólną ocenę wystawiłby/wystawiłaby Pan/i firmie DHL?:

- Bardzo Dobra
- Dobra
- Dostateczna
- Dopuszczająca
- Niedostateczna
- Nie mam zdania

25. Czy poleciłby/poleciłaby Pan/i firmę DHL innym?

- Z pewnością tak
- Prawdopodobnie tak
- Nie wiem
- Prawdopodobnie nie
- Absolutnie nie
- Nie mam zdania

