

**Marzenna Cichosz, Aneta
Pluta-Zaremba**

**Wpływ turbulentnego otoczenia na
funkcjonowanie łańcuchów dostaw -
przykład branży KEP**

International Journal of Management and Economics 31, 78-98

2011

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach
dozwolonego użytku.

**Marzenna Cichosz,
Aneta Pluta-Zaremba**
Katedra Logistyki SGH

Wpływ turbulentnego otoczenia na funkcjonowanie łańcuchów dostaw – przykład branży KEP

Wprowadzenie

Jednym z głównych wyzwań, przed którym stają współcześni menedżerowie, jest zarządzanie przedsiębiorstwami i łańcuchami dostaw w turbulentnym otoczeniu. Globalny kryzys finansowy i będące jego skutkiem spowolnienie gospodarki światowej, spadek popytu i produkcji przy jednoczesnym wzroście wymagań klientów, a także rosnące ceny paliw i surowców to istotne czynniki skłaniające do postawienia pytania, na ile łańcuchy dostaw tworzone w czasach stabilnej gospodarki są w stanie poradzić sobie z wyzwaniami, które niesie ze sobą nieprzewidywalne otoczenie.

W niniejszym artykule zmiany wynikające z turbulencji otoczenia i ich wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstw i tworzonych z ich udziałem łańcuchów dostaw zostaną przedstawione na przykładzie branży przesyłek kurierskich, ekspresowych i paczkowych (KEP). W tym celu najpierw zostanie wprowadzone pojęcie turbulentnego otoczenia ze szczególnym zwróceniem uwagi na ostatni kryzys finansowy i gospodarczy, następnie zostaną przedstawione skutki światowego kryzysu gospodarczego dla podmiotów branży KEP w Polsce, aby w ostatniej części zaprezentować działania, które podjęli operatorzy ekspresowi w reakcji na kryzys.

W rozważaniach na temat wpływu kryzysu na branżę KEP zostały wykorzystane wyniki badań empirycznych przeprowadzonych w 2010 r. przez Katedrę Logistyki SGH metodą wywiadów bezpośrednich z ekspertami branży KEP¹. Wywiady zostały przeprowadzone z dziesięcioma firmami², spośród których dwie – General Logistics Systems Poland Sp. z o.o. i Riders Express Sp. z o.o. – przekazały tylko dane jakościowe, pozostałe zaś udostępniły także dane ilościowe. Informacje o wielkości i strukturze przesyłek krajowych i międzynarodowych, wielkości zatrudnienia oraz inwestycjach firm rynku KEP zostały opracowane na podstawie danych ilościowych udostępnionych przez operatorów ekspresowych: AGAP Sp. z o.o., DHL Express (Poland) Sp. z o.o., DPD Polska Sp. z o.o., K-EX Sp. z o.o, Siódemka S.A., TNT Express Worldwide (Poland) Sp. z o.o., UPS Polska Sp. z o.o., X-press Couriers Sp. z o.o.³

Turbulentne otoczenie

Przedsiębiorstwa i ich łańcuchy dostaw funkcjonują w określonym otoczeniu składającym się z wielu elementów, które podlegają ciągłym a jednocześnie coraz częściej także szybkim, złożonym i trudnym do przewidzenia zmianom. Otoczenie charakteryzują trzy podstawowe cechy: potencjał, złożoność i niepewność⁴. Niepewność otoczenia odnosi się do zmian o charakterze egzogennym, w większości przypadków niezależnych od działań firm⁵. Według M.J. Hacha na niepewność w otoczeniu przedsiębiorstwa wpływa złożoność oraz szybkość (dynamika) zachodzenia zmian⁶. Podobny pogląd prezentuje A. Koźmiński, który podkreśla, że im otoczenie zewnętrzne jest bardziej złożone i skomplikowane, tym trudniej obserwować zachodzące w nim zmiany, zaś rosnąca dynamika zmian sprawia, że trudniej jest je przewidzieć i odpowiednio szybko na nie zareagować⁷. Globalizacja działań i rynków zbytu zwiększa zarówno konkurencję wewnątrz branż, jak i konkurencję zewnętrzną, ale przede wszystkim podnosi wrażliwość podmiotów na czynniki i trendy występujące na odległych rynkach zbytu i zaopatrzenia, zwiększając w ten sposób niepewność działania.

Otoczenie, które można podzielić na makrootoczenie (czynniki i trendy) i mikrootoczenie (podmioty)⁸, może być w różnym stopniu źródłem niepewności dla firmy i łańcuchów dostaw, co wynika z braku informacji pozwalających przewidywać stany oraz zachowanie elementów otoczenia. Do makrootoczenia zalicza się czynniki: demograficzne, ekonomiczne, polityczne i prawne, techniczne i technologiczne, społeczne oraz naturalne. Mikrootoczenie stanowią podmioty wspomagające zarządzanie procesami biznesowymi firm, a także klienci i konkurenci.

Nie należy utożsamiać niepewności z ryzykiem⁹, aczkolwiek ryzyko jest nieodłącznie związane z niepewnością. Jako pierwszy na różnicę między tymi dwoma pojęciami wskazał A.H. Willett w 1901 r., stwierdzając, że ryzyko jest obiektywnie współzależne od subiektywnej niepewności¹⁰. Niepewność dotyczy sytuacji, kiedy nie można oszacować wpływu zdarzeń na efekt końcowy lub prawdopodobieństwa wystąpienia tych zdarzeń. Ryzyko z kolei jest funkcją efektu i prawdopodobieństwa jego wystąpienia, dzięki czemu można je szacować. Według nurtu ofensywnego, charakterystycznego dla współczesnych nauk o organizacji i zarządzaniu, ryzyko może być nie tylko źródłem zagrożenia i strat, lecz także szansą na osiągnięcie korzyści w nagrodę za podjęcie aktywnych działań na rzecz jego ograniczania. Ryzyko można redukować m.in. zmniejszając niepewność oraz podejmując działania zapobiegające jego skutkom (np. zwiększając poziom zapasów).

Powstaje pytanie, czy niepewność otoczenia jest tożsama z turbulencją otoczenia. H.I. Ansoff wyodrębnił cztery elementy zmienności otoczenia prowadzące do wzrostu jego turbulencji¹¹:

- 1) wzrost nowości zmiany – zdarzenia wpływające na przedsiębiorstwo różnią się znacząco od tego, co firmy znały z przeszłości,
- 2) wzrost intensywności otoczenia, który wymaga większej energii i uwagi ze strony kierownictwa do utrzymywania relacji między firmą a jego partnerami biznesowymi,

- 3) wzrost szybkości zmian zachodzących w otoczeniu,
- 4) rosnąca złożoność otoczenia.

M. Christopher podkreśla, że obecnie przedsiębiorstwa i łańcuchy dostaw mają do czynienia z bezprecedensowym poziomem zmienności wielu czynników otoczenia biznesowego, ich jednoczesnym występowaniem i nakładaniem się¹². Firmy znalazły się nie tyle pod wpływem chwilowego wstrząsu, który szybko minie, ale na granicy „ery turbulencji”. Oprócz światowego kryzysu gospodarczego, wśród najistotniejszych czynników M. Christopher wymienia wzrost cen paliw, surowców i dóbr codziennego użytku oraz wahania kursów walutowych. A. Koźmiński dodatkowo, wśród głównych czynników powodujących nasilenie się turbulencji otoczenia, czyli „stanu lawinowo narastającej niepewności” otoczenia, wskazuje przełomy technologiczne, globalną konkurencję wchodzącą w kolejne nisze rynkowe i wydarzenia polityczne¹³.

O niepewności w łańcuchach dostaw, której źródła stanowią niepewności makro- i mikrootoczenia oraz sposoby zarządzania łańcuchami dostaw i przedsiębiorstwami, mówi się zazwyczaj w kontekście popytu, dostaw i produkcji¹⁴ zwłaszcza w odniesieniu do firm produkcyjnych, które ograniczają skutki niepewności, zwiększając zapasy i/lub budując łańcuchy dostaw elastycznie reagujące na zmienne warunki otoczenia biznesowego. Dużo mniej uwagi poświęca się niepewności i jej wpływowi na rynek usług przewozowych, w tym zwłaszcza na rynek KEP. Przyjmowanie, sortowanie, transport i doręczanie przesyłek stanowią istotny element zarządzania przepływami materiałowymi w łańcuchach dostaw przedsiębiorstw korzystających z usług branży KEP. Rośnie także zapotrzebowanie na elastyczność tych usług, aby zaspokoić zróżnicowane i zmieniające się potrzeby klientów. W związku z tym istnieje potrzeba zbadania, w jaki sposób niepewność otoczenia biznesowego wpływa na operatorów ekspresowych i ich łańcuchy dostaw, jakość świadczonych przez nich usług, a w efekcie na łańcuchy dostaw klientów branży KEP. Niniejsze rozważania koncentrują się na działaniach podejmowanych przez przewoźników ekspresowych w reakcji na wzrost turbulencji otoczenia spowodowany przez ogólnoswiatowy kryzys gospodarczy oraz rosnące ceny paliw i surowców.

Branża KEP w Polsce

Branża KEP obejmuje operatorów, których trzon oferty stanowią usługi kurierskie, ekspresowe i paczkowe. Warto podkreślić, że usługi ekspresowe charakteryzuje specyficzna wartość dodana, którą tworzą: sposób ich świadczenia oraz zobowiązania usługodawcy, m.in. do wykonania usługi „od drzwi do drzwi” (*door-to-door*), śledzenie przebiegu realizacji usługi oraz określony z góry termin doręczenia. Głównymi elementami różnicującymi ofertę usług poszczególnych podmiotów rynku KEP są: czas dostawy przesyłki do odbiorcy, zasięg działań operatora, obsługiwany obszar działalności gospodarczej i wykorzystywane gałęzie transportu¹⁵.

Początki branży KEP w Polsce sięgają lat 80. XX wieku. Wówczas to przesyłki zagranicznych operatorów obsługiwane były przez PSM C. Hartwig Warszawa, które pełniło rolę pośrednika. Pierwsze przedsiębiorstwa kurierskie, bazujące na doświadczeniach globalnych operatorów ekspresowych, powstały w latach 90. ubiegłego wieku. Dziś na rynku przewozów kurierskich, ekspresowych i paczkowych działa około 200 podmiotów zróżnicowanych pod względem wielkości, zakresu i obszaru geograficznego świadczonych usług. Są wśród nich:

- globalni operatorzy zwani integratorami, tj. DHL Express (Poland) Sp. z o.o., TNT Express Worldwide (Poland) Sp. z o.o., UPS Polska Sp. z o.o. oraz działający na rynku polskim w bardzo ograniczonym zakresie Federal Express Poland Sp. z o.o.; integratorzy świadczą pełen zakres usług kurierskich, ekspresowych i paczkowych obejmujący swym zasięgiem cały świat;
- firmy powiązane kapitałowo z europejskimi operatorami ekspresowymi a specjalizujące się w dostarczaniu paczek na rynku krajowym i europejskim, tj. General Logistics Systems Poland Sp. z o.o. oraz DPD Polska Sp. z o.o.;
- duże firmy ze znaczącym udziałem kapitału polskiego, jak: Siódemka S.A., OPEK Sp. z o.o. oraz K-EX Sp. z o.o. specjalizujące się w przewozie paczek i dokumentów w ruchu krajowym i lokalnym;
- mniejsi przewoźnicy ekspresowi skoncentrowani głównie na rynkach lokalnych i serwisie miejskim; jest to grupa najbardziej zróżnicowana wewnętrznie, wśród jej członków są firmy posiadające przedstawicielstwa w największych polskich miastach, jak np. Agap Sp. z o.o., X-press Couriers Sp. z o.o., Riders Express Sp. z o.o. oraz firmy, które ograniczają swą działalność wyłącznie do jednego rynku lokalnego; niektóre z firm działających lokalnie nie zgłaszają swej działalności w UKE i corocznie nie przedstawiają Prezesowi UKE sprawozdania ze swej działalności pocztowej za rok ubiegły – funkcjonują one w tzw. szarej strefie.

Firmy, które wzięły udział w badaniu, zatrudniają około 20 tys. pracowników. W tym około 40 % stanowią pracownicy etatowi, zaś blisko 60 % to podwykonawcy, wśród których główną grupę stanowią kurierzy. W 2009 r. operatorzy ekspresowi przewieźli łącznie kilkadziesiąt milionów przesyłek. 90 % z nich stanowiły paczki o średniej wadze niewiele przekraczającej 16 kg. Warto podkreślić, że ponad 80 % usług sprzedanych przez podmioty branży KEP stanowią usługi ekonomiczne (standardowe).

Miejsce podmiotów branży KEP w logistyce przedsiębiorstw i łańcuchach dostaw tworzonych z ich udziałem. W ostatnich latach branża przesyłek kurierskich, ekspresowych i paczkowych stała się krytyczną częścią współczesnych systemów logistycznych przedsiębiorstw, a tym samym podmioty branży KEP są dziś istotnymi uczestnikami łańcuchów dostaw tworzonych z udziałem tych przedsiębiorstw. Dzięki wykorzystaniu infrastruktury operatorów ekspresowych przedsiębiorstwa – klienci przewoźników ekspresowych mogą zdobywać nowe rynki krajowe, międzynarodowe, a nawet globalne, jednocześnie ograniczając aktywa trwałe i obrotowe, obniżając koszty prowadzonej

działalności oraz stając się bardziej elastycznymi w swych działaniach biznesowych. Operatorzy ekspresowi zwalniają kierownictwo firm z nimi współpracujących z obowiązku organizowania przepływu produktów i towarzyszących im dokumentów, przyspieszają te przepływy, pozwalają monitorować przesyłki w czasie rzeczywistym oraz świadczą wiele usług dodatkowych. W dużej mierze wspierają działalność małych i średnich firm. Warto podkreślić, że oferują im dostawy tej samej jakości, co dużym przedsiębiorstwom.

Analiza liczby faktycznie przewiezionych przesyłek pokazuje, że przewoźnicy ekspresowi są wykorzystywani głównie w branżach: elektronicznej i telekomunikacyjnej, motoryzacyjnej, chemicznej, farmaceutycznej, produktów szybko rotujących (FMCG), odzieżowej, finansach i bankowości. Ze względu na specyfikę produktów każdej z tych branż, wymagania dotyczące czasu, warunków i terminowości dostaw oraz konieczność indywidualnego podejścia do każdego zleceniodawcy operatorzy ekspresowi tworzą zespoły dedykowane do współpracy z danym klientem. W trakcie współpracy zespoły projektują usługi „szyte na miarę” potrzeb konkretnego klienta. W wyniku takiej współpracy powstają rozwiązania, które z czasem stają się standardem w branży. Warto podkreślić, że to właśnie dzięki takiej zacieśnionej kooperacji ze swoimi klientami, branża KEP aktywnie uczestniczy w procesie rozwoju zarówno poszczególnych przedsiębiorstw, jak i całych branż.

W łańcuchach dostaw swoich klientów przewoźnicy ekspresowi są zaangażowani głównie po stronie dystrybucji, choć uczestniczą również w dostawach surowców, materiałów do produkcji czy podzespołów wprost na linie produkcyjne (zwłaszcza w branży elektronicznej, telekomunikacyjnej oraz przemyśle motoryzacyjnym). Dzięki modelowi swego działania operatorzy ekspresowi są szczególnie predystynowani do świadczenia usług skierowanych do rozproszonej bazy klientów, co skrupulatnie zostało wykorzystane przez branżę finansowo-bankową, telekomunikację oraz rozwijający się w tempie kilku procent rocznie handel internetowy.

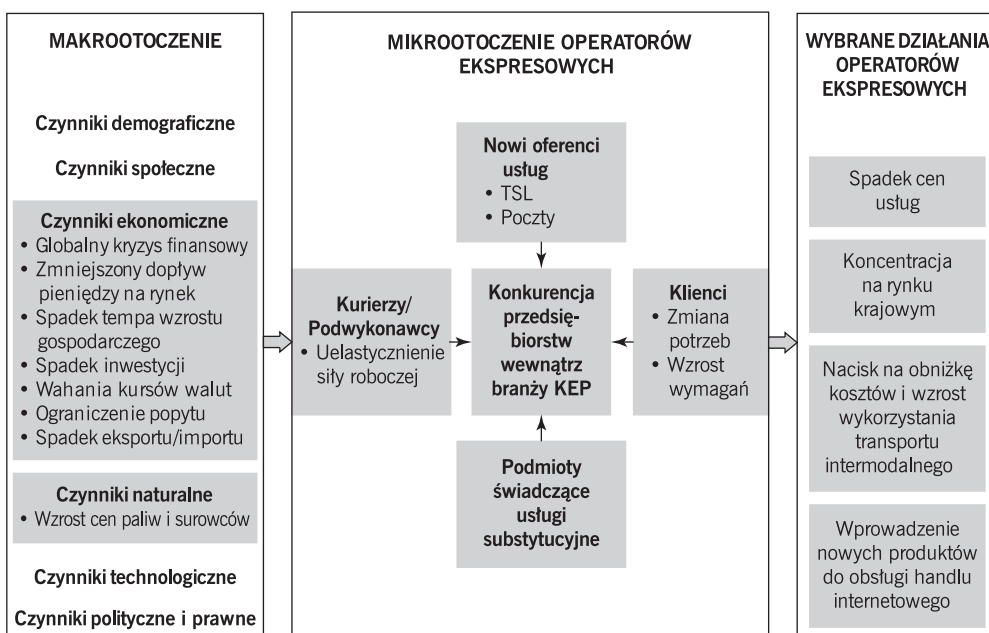
Turbulentne otoczenie a branża KEP w Polsce

W celu usystematyzowania analizy wpływu turbulentnego otoczenia na przedsiębiorstwa branży KEP i ich łańcuchy dostaw został opracowany model badawczy zaprezentowany na rysunku 1. Jego elementy omówiono poniżej.

Makrootoczenie, w ramach którego wyróżniono globalny kryzys finansowy i gospodarczy oraz towarzyszące mu czynniki ekonomiczne i naturalne, które wzmocnione przez współwystępowanie wraz z czynnikami z pozostałych grup, silnie wpłynęły na rynek oferentów usług KEP. W ramach grup nieobjętych analizą zwracają uwagę zmiany technologiczne, które pozwalają operatorom ekspresowym wdrażać nowe rozwiązania i systemy usprawniające obsługę klientów oraz tworzące wartość dodaną jak również

wpływają na rozpowszechnienie się internetu jako miejsca robienia zakupów. Bardzo istotne są również czynniki prawne, wśród których warto zwrócić uwagę na przepisy regulujące rynek pocztowy, prawo pozwalające na legalizację dokumentów w formie elektronicznej, które zmniejsza popyt na usługi branży KEP, czy mało elastyczne prawo pracy utrudniające zatrudnianie pracowników na okresy wzmożonego popytu na usługi.

RYСУNEK 1. Model badawczy dotyczący wpływu turbulentnego otoczenia na funkcjonowanie branży KEP w Polsce



Źródło: Opracowanie własne.

Operatorzy ekspresowi oraz uczestnicy ich mikrootoczenia, w tym w szczególności ich klienci, których popyt na usługi transportowe znacząco spadł a potrzeby i oczekiwania bardzo wzrosły, ich podwykonawcy – kurierzy, których w okresie kryzysu było zbyt wielu do obsługi niższego popytu, nowi oferenci usług ekspresowych, którzy, chcąc poszerzyć ofertę dla swych klientów, wchodzili w obszary zarezerwowane wcześniej dla przewoźników ekspresowych oraz podmioty świadczące usługi substytucyjne wobec przewozu dokumentów, np. operatorzy pocztowi świadczący usługi hybrydowe¹⁶.

Działania podjęte przez operatorów ekspresowych w odpowiedzi na kryzys gospodarczy i jego skutki. Działania te wymagały wprowadzenia zmian w łańcuchach dostaw podmiotów branży KEP, które umożliwiłyby redukcję kosztów czy realizację nowych usług.

Poniżej przeprowadzona zostanie analiza związku przyczynowo-skutkowego zachodzącego między poszczególnymi elementami modelu. Najpierw zostanie pokazany wpływ światowego kryzysu gospodarczego na zmiany w oczekiwaniach i popycie klientów na usługi transportowe. Następnie zostanie omówiona zaostrzona konkurencja na szeroko rozumianym rynku przewozowym oraz jej wpływ na spowolnienie tempa rozwoju branży KEP, aby zamknąć rozważania działaniami podjętymi przez operatorów ekspresowych w celu poprawy wartości dostarczanej ich klientom.

Zmiany ekonomiczne zachodzące w makrootoczeniu branży KEP

Zmiany makrootoczenia należą do grupy zmian niekontrolowalnych, którymi bardzo trudno zarządzać, a ich oddziaływanie z racji powiązania poszczególnych gospodarek krajowych ma bardzo często wymiar globalny, czego przykładem był ostatni kryzys finansowy. Rozpoczął się on w USA, potem zaraził światowy system finansowy, a w konsekwencji rozprzestrzenił się również na przedsiębiorstwa produkcyjne i usługowe. Dotknął on także Polskę, polskich konsumentów i firmy działające w naszym kraju, w tym przewoźników ekspresowych i ich podwykonawców.

Choć w odniesieniu do kryzysu w Polsce znacznie częściej jest używane pojęcie spowolnienia gospodarczego, to trzeba przyznać, że w drugim półroczu 2008 r. nastąpił zauważalny spadek dynamiki produkcji i PKB, który pogłębił się w 2009 r. Bezpośrednią przyczyną spadku tempa wzrostu gospodarczego były ograniczenia po stronie popytu na produkty i usługi, co wynikało ze zmniejszenia dopływu pieniądza do gospodarki. Spadek popytu na produkty i usługi na rynku krajowym, ale przede wszystkim znaczący spadek popytu na rynkach zagranicznych, natychmiast znalazły odbicie w ograniczeniu produkcji (u nas zwłaszcza tej przeznaczonej na eksport) i pociągnęły za sobą przeprowadzane przez przedsiębiorców korekty w dół programów inwestycyjnych, a w niektórych wypadkach wymusiły również zwolnienia pracowników, w tym zwolnienia grupowe. Wzrosła stopa bezrobocia.

Podjęte interwencje fiskalne związane z pobudzeniem gospodarek krajowych, a w efekcie również gospodarki światowej, były zdaniem niektórych ekonomistów¹⁷ nadmierne, co spowodowało poluzowanie polityki monetarnej i przyczyniło się do wzrostu cen ropy w 2008 r., który przełożył się na wzrost kosztów transportu.

Globalny kryzys gospodarczy i mające miejsce w Polsce spowolnienie gospodarcze znalazło odbicie w trudnej sytuacji polskiej branży KEP. Choć ucierpieli wszyscy, to wła-

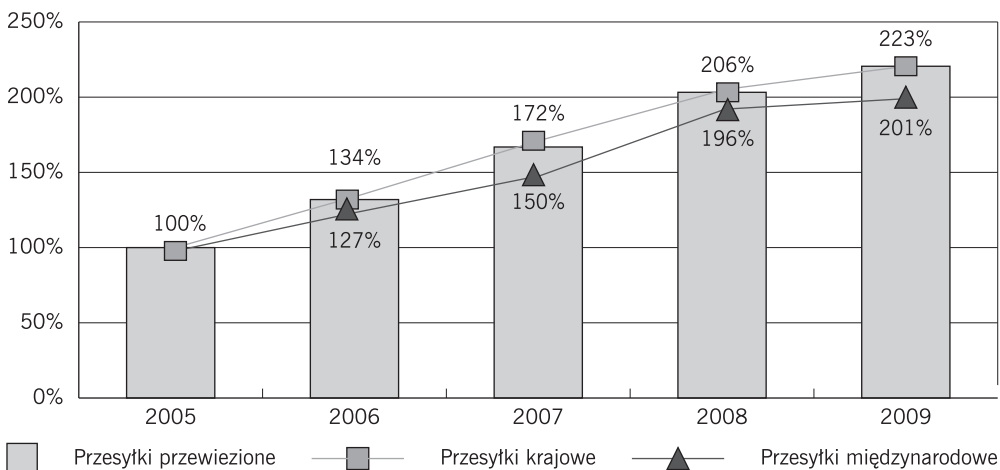
śnie transport, budownictwo i przemysł motoryzacyjny są wymieniane jako te branże, które najbardziej odczuły skutki globalnego kryzysu. W trudnej sytuacji znalazły się firmy (głównie integratorzy), których portfel usług bazował na produktach najbardziej podatnych na skutki globalnego kryzysu, np. na przewozach międzynarodowych, przewozach lotniczych w ramach jednego kontynentu. Bardzo istotny spadek popytu odczuli operatorzy ekspresowi obsługujący przemysł motoryzacyjny.

Zmiana popytu na usługi branży KEP

Globalny kryzys i związane z nim spowolnienie polskiej gospodarki znalazły odbicie w zmianach popytu na usługi kurierskie, ekspresowe i paczkowe. Zmiany te miały charakter nie tylko ilościowy, lecz także jakościowy.

Zmiany ilościowe popytu. Na skutek światowego kryzysu i spowolnienia w polskiej gospodarce w 2009 r., w tym spadku obrotów w handlu zagranicznym (polski eksport liczony w cenach stałych w 2009 r. był niższy niż w 2008 r. o 7,9 %, a import – o 14,3 %) nastąpiło osłabienie tempa wzrostu liczby krajowych i międzynarodowych przesyłek przewiezionych przez firmy branży KEP (rysunek 2).

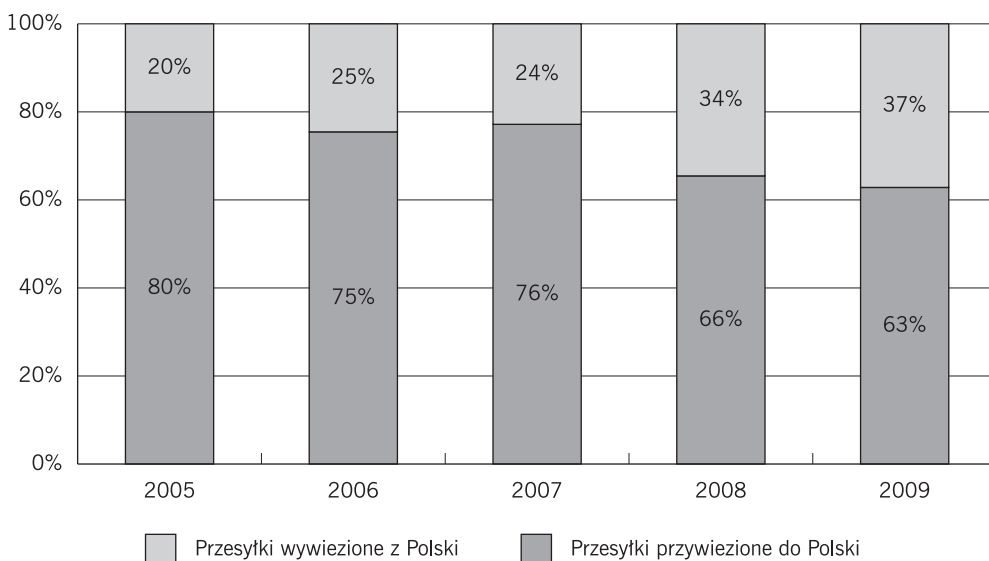
RYСУNEK 2. Zmiany liczby przesyłek krajowych i międzynarodowych przewiezionych przez firmy branży KEP w latach 2005–2009 (2005 r. = 100)



Źródło: Katedra Logistyki SGH na podstawie wywiadów z firmami KEP. Por.: K. Rutkowski, M. Cichosz, K. Nowicka, A. Pluta-Zaremba, Branża przesyłek kurierskich, ekspresowych i paczkowych – wpływ na polską gospodarkę, CDiEG, SGH, maj 2011.

Liczba przewiezionych przesyłek krajowych wzrosła w 2009 r. w stosunku do roku poprzedniego o 8 % w porównaniu z 27 % średnim rocznym tempem wzrostu przesyłek krajowych w latach 2005–2008. Dla przesyłek międzynarodowych wzrost ten wyniósł w 2009 r. tylko 3 % w porównaniu z 25 % średnim rocznym tempem wzrostu przesyłek międzynarodowych w latach 2005–2008, co dotknęło przede wszystkim integratorów. Spadek tempa wzrostu liczby przesyłek krajowych w całej branży KEP nie był tak dotkliwy w następstwie działań podjętych przez operatorów ekspresowych.

RYСУNEK 3. Zmiany struktury przesyłek przewiezionych przez firmy branży KEP do i z Polski w latach 2005–2009

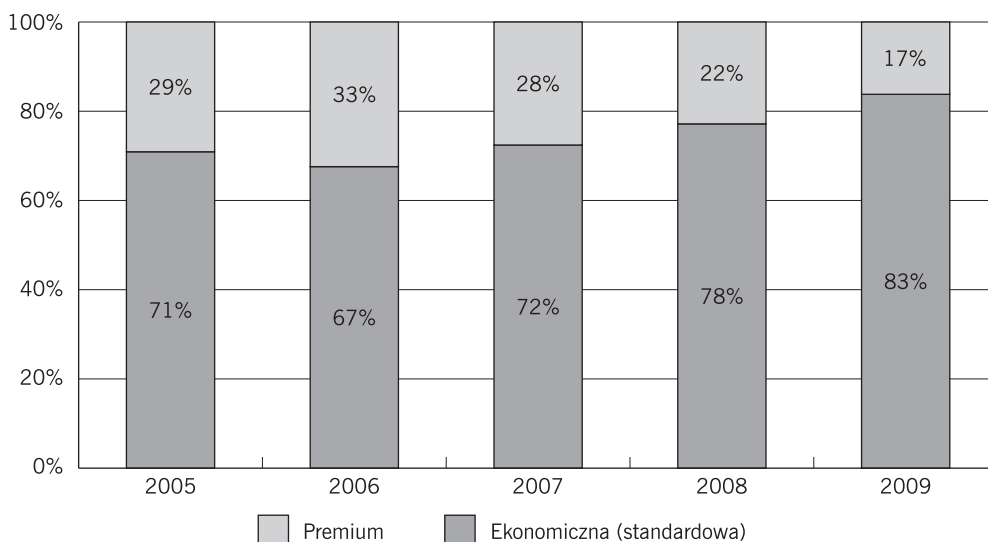


Źródło: Jak rys. 2.

Z danych zaprezentowanych na rysunku 3 wynika, że nastąpiła zmiana nie tylko wolumenu, lecz także struktury przesyłek międzynarodowych, polegająca na zwiększeniu się udziału przesyłek wywiezionych z Polski z 20 % w 2005 r. do 37 % całości przewozów międzynarodowych w 2009 r. Co więcej, w latach 2008–2009 odnotowano wzrost tempa tych zmian pomimo spowolnienia gospodarczego i zmniejszenia wielkości eksportu Polski w cenach stałych. Przyczyniły się do tego bez wątpienia zmiany potrzeb klientów, którzy ze względu na spadek wielkości zamówień swoich odbiorców wysyłali częściej, ale mniejsze przesyłki – paczki i palety, a w związku z tym częściej korzystali z usług przewoźników ekspresowych w miejsce usług firm transportowych.

Zmiany jakościowe popytu. Zmianie uległa również struktura przesyłek przewożonych przez operatorów ekspresowych (rysunek 4). Analiza danych za lata 2005–2009 pokazuje, że począwszy od 2007 r. klienci częściej kupowali usługi ekonomiczne (standardowe) niż usługi premium z gwarantowanym czasem dostawy. Wzrost popytu na usługi ekonomiczne kosztem usług premium był spowodowany głównie bardzo korzystnym współczynnikiem jakości usług standardowych do ich ceny oraz sytuacją finansową wielu klientów związaną ze spowolnieniem polskiej gospodarki.

RYСУNEK 4. Zmiana struktury przewiezionych przesyłek w podziale na rodzaj przesyłki (premium i ekonomiczna) w latach 2005–2009



Źródło: Jak rys. 2.

Jednocześnie klienci stali się bardziej wymagający. Na liście ich oczekiwań wobec operatorów ekspresowych znalazły się kompleksowe pakiety usług zróżnicowanych czasowo, geograficznie, pod względem gabarytów i tonażu, rozbudowane pakiety usług dodatkowych, a przede wszystkim wysoce wyspecjalizowane usługi opracowywane pod wymagania konkretnych branż i sponsorów, np. usługi dla branży medycznej. Warto zwrócić uwagę na fakt, że znacząco wzrósł popyt na usługi kurierskie generowany przez klientów indywidualnych, co miało związek ze wzrostem popularności handlu internetowego.

Wzrost popytu na obsługę przesyłek w handlu internetowym. Wartość polskiego rynku e-commerce w 2009 r. wzrosła o 22 % w stosunku do 2008 r. i wyniosła 13,43 mld złotych. Wzrost popytu nastąpił dzięki poszukiwaniu przez indywidualnych klientów

w internecie oszczędności, choć warto podkreślić, że wzrost ten był wolniejszy niż w latach wcześniejszych. W roku 2010 tendencja wzrostowa utrzymała się, a zakupy w sieci szacowane są na 15,5 mld zł. Niewątpliwie sprzyja temu wzrost dostępu polskich gospodarstw domowych do internetu (z poziomu 36 % w 2006 r. do ok. 63 % w 2010 r.). W kolejnych latach tendencja wzrostowa powinna utrzymać się, gdyż odsetek kupujących w internecie jest ciągle niższy niż w krajach wysoko rozwiniętych, a wraz z nią powinien utrzymać się wzrost zapotrzebowania na obsługę przesyłek przez firmy branży KEP. Według danych Eurostatu w 2010 r. 29 % polskich konsumentów (w wieku 16–74 lat) zamówiło towary i usługi przez internet (12 % w 2006 r.). Dla porównania, w krajach wysoko rozwiniętych UE kupujący przez internet stanowili 56–71 %¹⁸.

Zmiany potencjału branży KEP

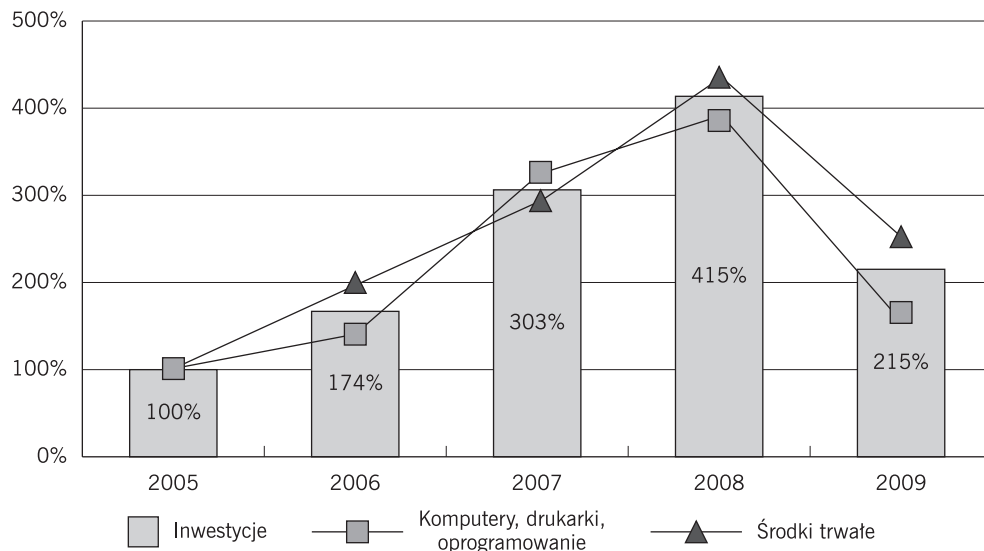
Na potencjał przedsiębiorstw branży KEP, czyli ich maksymalne moce produkcyjne w danej jednostce czasu, składają się: infrastruktura (tj. oddziały, sortownie, środki transportu itp.), systemy i ludzie. Stworzenie obecnego systemu dostarczenia usług ekspresowych wymagało od operatorów ekspresowych wielu inwestycji. Początkowo inwestowali oni głównie w przygotowanie sieci połączeń drogowych, obejmującej swym zasięgiem całą Polskę. Następnie zaczęli konkurować nowoczesnymi technologiami informacyjnymi, efektem czego było zautomatyzowanie niektórych etapów procesu kontaktu z klientem, odbioru przesyłki, jej sortowania i dostarczenia. Ważnym krokiem było udostępnienie klientom informacji dotyczących przewożonych przesyłek.

Do 2007 r. podmioty rynku KEP, zarówno te duże, jak i małe, działające lokalnie, inwestowały z rozmachem w rozbudowę swego potencjału. Wynikało to przede wszystkim z bardzo dynamicznego tempa wzrostu rynku usług kurierskich, ekspresowych i paczkowych oraz z optymistycznej oceny przyszłości branży. Na rysunku 5 zaprezentowano zmiany inwestycji w środki trwałe.

W latach 2005–2008 przewoźnicy ekspresowi zwiększali środki na inwestycje średnio rocznie o ok. 61 %. W 2008 r. inwestycje, mimo sygnałów o kryzysie gospodarczym, ciągle pozostawały na wysokim poziomie. Wyraźny spadek (blisko o połowę) nastąpił dopiero w 2009 r. – najtrudniejszym w historii polskiej branży KEP. Operatorzy ekspresowi w pierwszej kolejności zmniejszyli i przesunęli w czasie wydatki na oprogramowanie i sprzęt komputerowy (o 60 %), dopiero dalej na środki trwałe (42 %).

W obawie przed spadkiem popytu zgłaszanego przez klientów i związanym z tym niebezpieczeństwem niepełnego wykorzystania potencjału firm branży KEP wielu operatorów ekspresowych zdecydowało się na obniżkę cen. Działania takie miały na celu zwiększenie liczby przesyłek, a tym samym zwiększenie liczby zleceń przekazywanych kurierom, podniesienie współczynnika wypełnienia samochodów zarówno kurierów, jak i samochodów liniowych oraz lepsze wykorzystanie sortowni.

RYСУNEK 5. Zmiany inwestycji w środki trwałe firm branży KEP w latach 2005–2009 (2005 r. = 100)

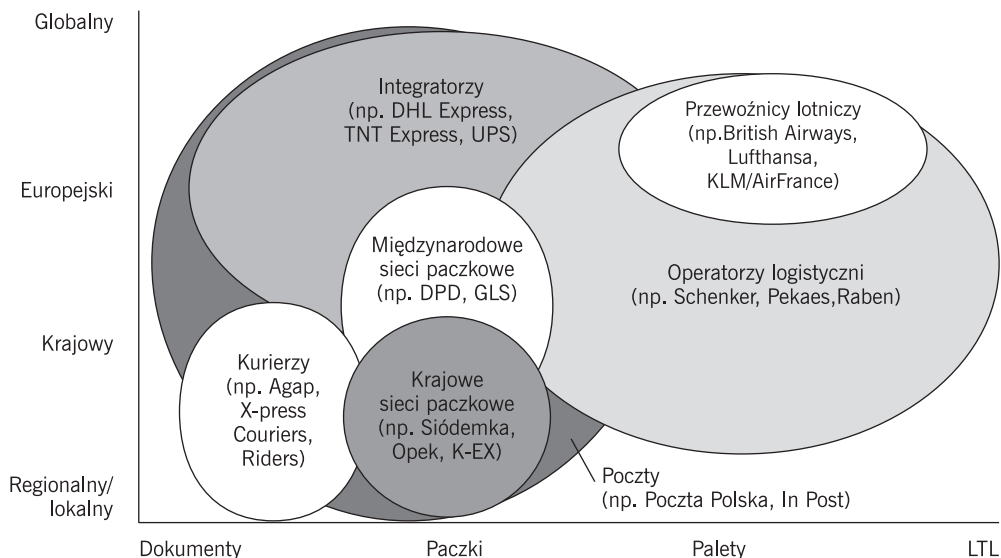


Źródło: Opracowanie własne na podstawie wywiadów z firmami KEP.

Wpływ wewnętrznej i zewnętrznej konkurencji na branżę KEP w Polsce

Od końca XX wieku w Europie na rynku przewozów towarowych obserwuje się postępujące zmiany w układzie konkurencyjnym, który tworzą przedsiębiorstwa branży TSL, KEP i pocztowej. W tradycyjnym układzie był wyraźny podział obszarów działań poszczególnych branż. W wyniku deregulacji rynków transportowych, liberalizacji rynku pocztowego w krajach Europy Zachodniej oraz fuzji i przejęć prowadzących do konsolidacji branż TSL i KEP obszary działalności podmiotów z poszczególnych sektorów zaczęły przenikać się nawzajem. W Polsce zmiany nastąpiły z niewielkim opóźnieniem, co jest pochodną mniejszego stopnia dojrzałości naszego rynku zarówno po stronie popytowej, jak i podażowej. Spowolnienie gospodarcze i związane z nim poszukiwanie przez firmy nowych klientów przyspieszyło tempo zmian na polskim rynku i spowodowało rozszerzanie obszarów działalności przedsiębiorstw na obszary niebędące wcześniej ich domeną (rysunek 6). W efekcie zwiększyła się siła i zakres konkurencji zarówno wewnątrz branży KEP, jak i ze strony podmiotów z branży transportowo-logistycznej i pocztowej. Kolejnym kamieniem milowym, który zwiększy intensywność konkurencji zwłaszcza w sektorze pocztowym, będzie pełne uwolnienie usług pocztowych w Polsce z początkiem 2013 r.

RYСУNEK 6. Pozycja konkurencyjna podstawowych podmiotów branży KEP i TSL z perspektywy polskiego rynku na koniec I dekady XXI w.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: The Evolution of the Postal Market since 1997. Study for the European Commission, ITA Consulting & WIK-Consult, DG MARKT Public Workshop II, Brussels, June 4th, 2009, s. 18 oraz jak rys. 2.

Analiza układu konkurencyjnego dla branży KEP w Polsce została zawężona do rynku przewozów towarowych prowadzonych z wykorzystaniem transportu drogowego (głównie samochodowego) i lotniczego, gdyż są to kluczowe obszary działania operatorów ekspresowych. Również wybór produktów został zdeterminowany zakresem podstawowych usług świadczonych przez podmioty branży KEP, czyli dominujące usługi doręczania paczek, a oprócz tego dokumentów, przesyłek paletowych i częściowych (LTL – less than truckload). Zasięg geograficzny z kolei obejmuje działania od lokalnych, przez krajowe i europejskie aż po globalne.

Wśród przedsiębiorstw branży KEP działających na polskim rynku można wyróżnić cztery główne grupy graczy różniących się między sobą zakresem świadczonych usług i zasięgiem geograficznym działania (por. rysunek 6). Na rynku międzynarodowym konkurują ze sobą głównie integratorzy, zaś na lokalnym – małe firmy kurierskie. Największa walka toczy się na arenie krajowej, gdzie o klientów zlecających przewóz paczek i dokumentów konkurują ze sobą integratorzy oraz krajowe i międzynarodowe sieci paczkowe. Niewątpliwie w 2009 r. konkurencję wewnątrz branży zaostrzyły intensywne działania firmy DPD (zwłaszcza w sferze B2C) oraz nowej dynamicznie rozwijającej się firmy K-EX.

Wśród operatorów ekspresowych głównie największe międzynarodowe firmy – integratorzy – wykazują silną tendencję do wchodzenia w obszary działalności tradycyjnie obsługiwane przez podmioty z sektora TSL, takie jak dystrybucja palet i usługi specjalistyczne dla różnych branż. W reakcji na spowolnienie gospodarcze i zmiany popytu również niektóre firmy paczkowe, poszukując nowych rynków zbytu, wprowadziły do swojej oferty krajową przesyłkę paletową (np. K-EX, Siódemka, Opek) czy też postawiły na usługi „szyte na miarę”.

Z drugiej strony, niektóre firmy sektora TSL, w odpowiedzi na zapotrzebowanie swoich klientów, wdrożyły usługi przewozu paczek dla sfery B2B (np. Pekaes). Oczywiście wejście w nowe obszary wiąże się z koniecznością inwestycji w infrastrukturę dostosowaną do obsługi dużej liczby paczek (głównie sortownie), budowę terminali czy sieci transportowej. W przypadku Pekaesu, który dysponuje siecią terminali krajowych i jego system dostaw częściowych działa na podobnej zasadzie jak dystrybucja przesyłek w branży KEP, przewóz paczek dla sfery B2B był dużo prostszy niż dla innych podmiotów branży TSL.

W kolejnej grupie podmiotów konkurujących z operatorami ekspresowymi, oprócz Poczty Polskiej, znajdują się prywatni operatorzy pocztowi, którzy swoje usługi doręczania korespondencji, zwłaszcza w sferze B2B i B2C, rozszerzają o dostarczanie paczek i obsługę handlu internetowego B2C (np. In Post). Warto zauważyć, że Poczta Polska, w przededniu pełnej liberalizacji rynku pocztowego, również rozpoczęła walkę o klientów biznesowych i indywidualnych i do swojej oferty wprowadziła usługi przewozu palet (od 100 do 1000 kg) czy nowe rodzaje produktów do obsługi e-handlu (np. powiadomianie SMS-em lub e-mailem o możliwości odbioru paczki ważącej do 1 kg w wybranej placówce pocztowej). Na razie bez odpowiedzi pozostaje pytanie, czy Poczta Polska pójdzie drogą potężnych poczt europejskich i jak w rezultacie zmieni się zakres jej usług.

Analiza rynku KEP pozwala sformułować wnioski, że bardzo trudno będzie wejść na ten rynek nowym podmiotom, które chciałyby zaoferować pełną paletę usług krajowych i międzynarodowych, czyli podjąć bezpośrednią konkurencję z dużymi firmami, zwłaszcza integratorami czy nawet ze średnimi operatorami działającymi głównie na rynku krajowym. Niewykluczone są natomiast fuzje i dalsza konsolidacja tego rynku oraz powstawanie małych firm działających na jednym lub kilku rynkach lokalnych.

Na skutek zacierania się granic między rynkiem usług transportowych, spedycyjnych ekspresowych i pocztowych wzrosnie znacząco konkurencja, co dodatkowo zmusi operatorów ekspresowych do poszukiwania nowych innowacyjnych produktów i rozwiązań dodających wartość dla klientów oraz do podnoszenia jakości usług przy konkurencyjnych cenach. Wdrożenie nowych produktów w nowych obszarach wymaga budowania łańcuchów dostaw, które wesprą procesy realizacji tych usług.

Działania operatorów ekspresowych w reakcji na światowy kryzys gospodarczy

Operatorzy ekspresowi w obliczu światowego kryzysu musieli sprostać wyzwaniom związanym ze zmianami ilościowymi i jakościowymi w popycie na usługi branży KEP. Skutki kryzysu w Polsce były odczuwane z opóźnieniem w stosunku do krajów wysoko rozwiniętych. To opóźnienie czasowe pozwoliło przewoźnikom ekspresowym działającym na polskim rynku lepiej przygotować się do zmian w popycie na oferowane przez nich usługi doręczania paczek, korespondencji i przesyłek paletowych. Wśród głównych tendencji, jakie nastąpiły w branży KEP w 2009 r., należy wymienić:

- spadek cen usług i konkurencję cenową wewnątrz branży KEP, ale także między KEP a TSL tym bardziej, że nastąpiła zmiana potrzeb klientów odnośnie do wielkości przesyłki i częstotliwości jej dostarczania,
- koncentrację na rynku krajowym i wprowadzenie nowych produktów, w tym zwiększenie zainteresowania rynkiem B2C zwłaszcza w obszarze obsługi dostaw ze sklepów internetowych oraz nacisk na specjalizację i zajęcie nisz rynkowych,
- nacisk na obniżkę kosztów działalności, czego efektem było większe wykorzystanie transportu drogowego w obsłudze przesyłek międzynarodowych,
- wprowadzanie nowych produktów, które wymagają zbudowania nowych łańcuchów dostaw, np. do obsługi handlu internetowego w sferze B2C czy dedykowanych rozwiązań do obsługi wymagających branż.

Spadek cen usług i rozwój działalności na rynku krajowym. Operatorzy ekspresowi, w obliczu wyzwań, przed którymi stanęli w 2009 r., podjęli wiele działań, które wraz z nieuniknioną obniżką cen usług pozwoliły im nie tylko przetrwać na rynku, lecz także zwiększyć wolumen przewiezionych przesyłek i odpowiednio wykorzystać posiadany potencjał. Wprowadzona redukcja cen nie mogła negatywnie wpłynąć na jakość świadczonych usług, dlatego podmioty branży KEP postawiły na obniżkę kosztów działalności bez szkody dla poziomu obsługi klienta. Ponadto operatorzy ekspresowi poszukiwali możliwości zwiększenia popytu, wdrażając nowe produkty (m.in. usługi „szyte na miarę” potrzeb klientów reprezentujących szczególnie wymagające branże) czy intensyfikując swoje działanie na rynku B2C.

Dane ilościowe przedstawione wcześniej pokazują, że w okresie spowolnienia gospodarczego była wyraźna tendencja do koncentracji działań operatorów ekspresowych na rynku krajowym. W rozwoju rynku krajowego duże znaczenie miał również rosnący rynek e-commerce. Wzrost zapotrzebowania na usługi doręczania produktów do firm i indywidualnych klientów stanowił dużą szansę dla przewoźników ekspresowych dysponujących infrastrukturą i wolnym potencjałem, aby zająć się obsługą „ostatniej mili”. Działania te stymulują rozwój krajowych usług ekspresowych oraz wpływają na zmianę struktury przychodów branży KEP w sektorach B2B i B2C. Szacuje się, że udział sektora

B2C w 2009 r. wyniósł od 5 do ok. 25 % całości przewiezionych przesyłek dla różnych firm branży KEP w porównaniu z 5–12 % w 2005 r. Zdaniem ekspertów branży KEP główna przyczyna tej zmiany leży w rosnącym wolumenie dostaw ze sklepów internetowych do klientów indywidualnych (B2C).

Zastosowanie transportu drogowego w ruchu międzynarodowym. W 2009 r. operatorzy ekspresowi zwiększyli wykorzystanie transportu samochodowego nie tylko przy realizacji przesyłek europejskich¹⁹, lecz także międzykontynentalnych. Dzięki redukcji kosztów transportu firmy branży KEP mogły obniżyć ceny przesyłek międzynarodowych, co zwiększyło popyt na te produkty pomimo spadku importu i eksportu Polski.

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

W przesyłkach międzykontynentalnych redukcja cen usług była możliwa dzięki zastosowaniu na większą skalę transportu intermodalnego, a zwłaszcza zwiększeniu wykorzystania transportu drogowego na dłuższych trasach. Przesyłki z Polski zaczęto dowozić w ramach kontynentu europejskiego transportem samochodowym do centralnych hubów europejskich operatorów ekspresowych, a następnie skonsolidowane ładunki przesyłano transportem lotniczym na inny kontynent.

Gęstość sieci transportowej integratorów pozwoliła na zachowanie odpowiedniej jakości usług przy niższych kosztach i cenach oferowanych klientom. Na przykład FedEx wprowadził tańsze usługi w przewozach oceanicznych dzięki konsolidowaniu ładunków w niemieckich hubach, do których przesyłki zaczęto dowozić transportem samochodowym. Wykorzystanie tańszego transportu drogowego na terenie Europy pozwoliło zaoferować klientom atrakcyjną cenę i zaowocowało wzrostem popytu.

Rozbudowana międzynarodowa sieć hubów daje dużą elastyczność działania integratorom także w sytuacji wystąpienia niepewności niekontrolowanej i tzw. czynników losowych. Branża KEP, w przeciwieństwie do lotniczych przewozów pasażerskich, bardzo sprawnie poradziła sobie z utrudnieniami w ruchu lotniczym spowodowanymi wybuchem wulkanu na Islandii w 2010 r. W tej sytuacji transport lotniczy na terenie kontynentu europejskiego został zastąpiony transportem samochodowym, a w przewozach międzykontynentalnych zorganizowano loty z portów, w których ruch lotniczy nie został wstrzymany przez chmurę pyłu wulkanicznego (np. z portów portugalskich i hiszpańskich).

Nowe produkty do obsługi handlu internetowego. W okresie spowolnienia gospodarczego operatorzy ekspresowi, zmuszeni do poszukiwania nowych rynków zbytu dla swoich produktów, zintensyfikowali swoje działania na obiecującym, choć trudnym do obsługi rynku B2C, oferując indywidualnym klientom wiele nowych produktów po atrakcyjnych cenach. Niewątpliwie pomogła im w tym postawa Poczty Polskiej, która przez lata, zajmując dominującą pozycję w obsłudze handlu internetowego, przede wszystkim ze względu na niskie ceny, nie zrobiła nic, aby podnieść jakość świadczonych usług czy ułatwić nadanie i odbiór przesyłki. Nowe pakiety usług operatorów ekspresowych oraz znacząca obniżka cen produktów skierowanych do obsługi handlu internetowego pozwoliły na przejście części rynku od Poczty Polskiej. Walka w tym segmencie była o tyle trudniejsza, że zainteresowały się nim również firmy specjalizujące się w usługach pocztowych (np. In Post) czy transportowych (głównie firmy zapewniające dostawy paczek dla sektora B2B).

W odpowiedzi na zmiany popytu i rosnące zapotrzebowanie na obsługę handlu internetowego firmy branży KEP wprowadziły nowe produkty i usługi dodatkowe, wspierające działalność sprzedawców internetowych. Większość operatorów ekspresowych oferuje dziś klientom dodatkowe usługi: doręczenie przesyłki za pobraniem (COD – Cash on Delivery) i zwrot należności na konto sprzedawcy w ciągu kilku dni (dzięki temu rośnie płynność finansowa klientów), zwrot dokumentów załączonych do przesyłki, pisemne potwierdzenie doręczenia czy weryfikację odbiorcy. Niektórzy operatorzy ekspresowi udostępniają sklepom internetowym oprogramowanie, łączące bezpośrednio ich system z systemem sklepu internetowego, co usprawnia proces przygotowania listów przewozowych i nadawania większej liczby przesyłek.

Największe wyzwanie w obsłudze handlu internetowego B2C stanowi doręczanie wielu małych paczek do indywidualnych nabywców podczas ich obecności w domu, czyli często poza standardowymi godzinami pracy kurierów. Dlatego coraz więcej operatorów ekspresowych stosuje powiadomienie odbiorców przesyłki SMS-em, e-mailem lub telefonicznie o terminie dostawy. Zwiększa to szansę na obecność odbiorcy przy pierwszej próbie doręczenia paczki przez kuriera, co ogranicza koszty działalności. Zwiększają się także wymagania e-sklepów i indywidualnych klientów odnośnie jakości usług i wygody odbioru przesyłki.

Dlatego wiele z dedykowanych rozwiązań wprowadzanych przez operatorów ekspresowych koncentruje się na zwiększaniu elastyczności wyboru miejsca dostawy oraz czasu odbioru przesyłki (np. wydłużenie godzin doręczania czy możliwość dostawy w soboty). Inne firmy umożliwiają zmianę adresu doręczenia w trakcie realizacji procesu dostawy (np. w DPD na 24 godziny przed terminem doręczenia). Nowe rozwiązania są niezbędne, aby firmy kurierskie poradziły sobie z obsługą bardzo dynamicznie rozwijającego się rynku handlu internetowego, dostarczając wysokiej jakości usługi po akceptowalnych kosztach.

Istotna zmiana w łańcuchach dostaw operatorów ekspresowych jest związana z wdrażaniem rozwiązań, które eliminują potrzebę ponownej wizyty kuriera w sytuacji nieobecności klienta przy pierwszej próbie doręczenia paczki i ograniczają koszty dostawy, a w niektórych przypadkach w ogóle wykluczają dostawę pod drzwi klienta. Zmienia się tutaj poniekąd idea przesyłek kurierskich „od drzwi do drzwi”. Wśród usług bez wcześniejszego doręczania do indywidualnego klienta można wyodrębnić: odbiór przesyłek w specjalnie wyznaczonych punktach handlowych (np. Parcel Shops – GLS Poland, DHL SERVICE POINT – DHL Express, saloniki prasowe i kioski Kolpoltera – K-EX), w oddziałach firm kurierskich (np. X-press Couriers). Jest to niewątpliwie usługa podobna do oferowanej przez Poczta Polską, czyli odbiór przesyłki w okienku pocztowym. Jednakże wygoda, dostępność punktu, godziny otwarcia i czas spędzony przy odbiorze ma być konkurencyjny w stosunku do oferty Poczty Polskiej.

Jednym z rozwiązań, które całkowicie likwiduje problem godzin odbioru przesyłek, są całodobowo dostępne paczkomaty²¹ – specjalne urządzenia do odbioru towarów kupionych w internecie udostępnione w Polsce przez prywatnego operatora pocztowego In Post. Wadą tego rozwiązania są wysokie koszty budowy infrastruktury oraz ograniczone rozmiary i waga paczek, które można tą drogą przekazać klientowi do odbioru.

Wprowadzenie tego typu produktów (punkty handlowe do odbioru przesyłek, paczkomaty) wymagało zmiany łańcuchów dostaw operatorów ekspresowych. Wiązało się to z wdrożeniem do współpracy wielu dodatkowych podmiotów, ustanowieniem systemu komunikacji, opracowaniem systemu dostaw do punktów oraz rozpropagowaniem idei wśród indywidualnych klientów, aby korzystali z nowych możliwości odbioru paczki.

Budując łańcuchy dostaw obsługujące e-handel operatorzy ekspresowi muszą uwzględnić także przepływy „pod prąd” czyli obsługę zwrotów. Ich realizacja stanowi nie tylko duże wyzwanie, ale także generuje wysokie koszty. Zjawisko to nasila się wraz ze wzrostem zakupów w internecie dóbr, które wymagają przymiarki, czyli głównie odzieży i obuwia. Szacuje się, że wielkość zwrotów w tych grupach towarowych może osiągać 40 % i więcej. Niektóre sklepy przyjęły nawet strategię oferowania klientom możliwości zamówienia produktu w dwóch rozmiarach i zwrotu jednego na koszt sprzedawcy (np. Esprit). Ponadto zapewnienie indywidualnym nabywcom przyjaznej obsługi zwrotów (np. udostępnienie wielu punktów, w których można oddać towar, proste procedury oraz nieskomplikowany system wypełniania niezbędnych dokumentów i listów przewozowych) zwiększa przewagę konkurencyjną firm branży KEP, jak również konkurencyjność sklepów internetowych. Przyjazne opcje zwrotu towarów stanowią kluczowy czynnik redukujący bariery przy zakupach w sieci i wiążący klientów z e-sklepem. Może to być jednym z decydujących czynników w momencie dokonywania przez sprzedawcę internetowego wyboru operatorów ekspresowych do współpracy.

Zakończenie

Współczesne otoczenie przedsiębiorstw i tworzonych z ich udziałem łańcuchów dostaw coraz częściej nosi znamiona turbulentnego otoczenia. W opracowaniu podjęto próbę pokazania na przykładzie branży KEP w Polsce, jak szybka reakcja na zmiany i elastyczne rozwiązania wypracowane przez podmioty rynku usług ekspresowych pozwoliły im nie tylko przetrwać okres spowolnienia gospodarczego, ale także stały się szansą rozwoju zarówno rynku, jak i ich przedsiębiorstw.

Przypisy

¹ Badania były prowadzone przez zespół Katedry Logistyki w składzie: dr Marzenna Cichosz, dr Katarzyna Nowicka, dr Aneta Pluta-Zaremba pod kier. prof. dr hab. Krzysztofa Rutkowskiego.

² Szacuje się, że operatorzy ekspresowi, którzy udostępniili dane ilościowe, reprezentują ok. 75 % całego rynku KEP w Polsce w ujęciu wartościowym. Rynek KEP w Polsce szacowany jest na ok. 850 mln EUR wg IntelliNews (por.: IntelliNews, Polish Transport Sector Report, July 2010, s. 3). Do obliczeń został przyjęty średni roczny kurs NBP dla 2009 r., 1 EUR = 4,3273 zł.

³ Ze względu na porównywalność danych, analizy pokazujące trendy zmian w branży KEP nie uwzględniają danych firmy K-EX Sp. z o.o (poprzednia nazwa Kolporter Express), która powstała w 2008 r.

⁴ Szerzej w: J. Penc, Zarządzanie dla przyszłości. Twórcze kierowanie firmą, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998, s. 47–52.

⁵ T.B. Folta, Governance and uncertainty: the trade-off between administrative control and commitment, „Strategic Management Journal” 1998, Vol. 19, No. 11, s. 1007–1028.

⁶ M.J. Hatch, Organization Theory, Oxford University Press, Oxford, New York 1994, s. 68.

⁷ Zarządzanie. Teoria i praktyka, red. A. Koźmiński, W. Piotrowski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 37.

⁸ Inny podział mówi o występowaniu otoczenia bezpośredniego, zwanego bliższym, i ogólnego (dalszego). Ta typologia zwraca uwagę na stopień powiązania elementów otoczenia z przedsiębiorstwem. Z kolei M.J. Hatch wyróżnia także otoczenie międzynarodowe i globalne.

⁹ W literaturze wyróżnia się cztery nurty w podejściu do ryzyka i niepewności: klasyczny, defensywny, teorii podejmowania decyzji i ofensywny. Szerzej w: K. Jędralska, Zachowania przedsiębiorstw w sytuacjach niepewnych i ryzykownych, Akademia Ekonomiczna im. Karola Adamieckiego, Katowice 1992, s. 47–53.

¹⁰ D. Dziawgo, Credit-rating. Ryzyko i obligacje na międzynarodowym rynku finansowym, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 13.

¹¹ H.I. Ansoff, Zarządzanie strategiczne, PWE, Warszawa 1985, s. 58.

¹² M. Christopher, M. Holweg, Supply Chain 2.0: managing supply chains in the era of turbulence, „International Journal of Physical Distribution & Logistics Management” 2011, Vol. 41, No. 1, s. 64–65.

¹³ A. Koźmiński wprowadził określenie „uogólniona niepewność”, której źródła leżą w tempie, zakresie, głębokości i szybkości rozchodzenia się zmian w otoczeniu biznesu, czyli w globalnej gospodarce. Por.: A. Koźmiński, Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 7.

¹⁴ J.G.A.J. van der Horst i A.J.M. Beulens, oprócz popytu, dostaw i produkcji, do źródeł niepewności w łańcuchu dostaw zaliczyli planowanie i kontrolę. Por.: J.G.A.J. van der Vorst, A.J.M. Beulens, Identifying sources of uncertainty to generate supply chain redesign strategies, „International Journal of Physical Distribution & Logistics Management” 2002, Vol. 32, No. 6, s. 421, 424. Na takie źródła niepewności wskazali także: R. Mason-Jones i D.R. Towill. R. Mason-Jones, D.R. Towill, Shrinking the supply chain circle, „Control”, The Institute of Operations Management, Vol. 24, No. 7.

¹⁵ K. Rutkowski, M. Cichosz, K. Nowicka, A. Pluta-Zaremba, Branża przesyłek kurierskich, ekspresowych i paczkowych – wpływ na polską gospodarkę, CDiEG, SGH, maj 2011.

¹⁶ Poczta hybrydowa to rozwiązanie, które łączy w sobie funkcjonalność poczty elektronicznej i cechy tradycyjnych usług pocztowych. Listy hybrydowe przesyłane są drogą elektroniczną z komputera nadawcy do centrum, gdzie za pomocą środków elektronicznych są sortowane, formatowane i drukowane, a następnie kopertowane i adresowane. System automatycznie wybiera ośrodek wydruku najbliższy dla lokalizacji adresata korespondencji tak, aby zoptymalizować koszty logistyczne i przyspieszyć proces doręczenia.

¹⁷ J.B. Taylor, Zrozumieć kryzys finansowy. Przyczyny, skutki, interpretacje, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009 oraz L. Balcerowicz, który przygotował przedmowę do tej książki.

¹⁸ Eurostat, <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do>.

¹⁹ W latach 2005–2009 firmy branży KEP najczęściej przesyłek międzynarodowych dostarczyły między Polską a krajami członkowskimi Unii Europejskiej zarówno w imporcie (do 80 % całości przesyłek importowych), jak i w eksporcie (ponad 80 % całości przesyłek eksportowych). Zbieżność struktury przesyłek międzynarodowych obsługiwanych przez przewoźników ekspresowych z głównymi kierunkami polskiego eksportu i importu potwierdza dużą wrażliwość tej branży na zmiany w handlu zagranicznym i w sytuacji gospodarczej na świecie. W: K. Rutkowski, M. Cichosz, K. Nowicka, A. Pluta-Zaremba, Branża przesyłek kurierskich, ekspresowych i paczkowych – wpływ na polską gospodarkę, CDiEG, SGH, styczeń 2011.

²⁰ GUS, Transport – wyniki działalności w 2009 r., Zakład Wydawnictw Statystycznych, Warszawa 2010.

²¹ Pierwsze paczkomaty zainstalowane na terenie Polski pokazały, że najczęściej klientów odbiera paczki między godz. 16.00 a 20.00.

Bibliografia

Ansoff H.I., Zarządzanie strategiczne, PWE, Warszawa 1985

Christopher M., Holweg M., „Supply Chain 2.0”: managing supply chains in the era of turbulence, „International Journal of Physical Distribution & Logistics Management” 2011, Vol. 41, No. 1

Dziawgo D., Credit-rating. Ryzyko i obligacje na międzynarodowym rynku finansowym, PWN, Warszawa 1998
Eurostat, <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do>

Folta T.B., Governance and uncertainty: the trade-off between administrative control and commitment, „Strategic Management Journal”, 1998, Vol. 19, No. 11

GUS, Transport – wyniki działalności w 2009 r., Zakład Wydawnictw Statystycznych, Warszawa 2010

Hatch M.J., Organization Theory, Oxford University Press, Oxford, New York 1994

IntelliNews, Polish Transport Sector Report, July 2010

Jędralska K., Zachowania przedsiębiorstw w sytuacjach niepewnych i ryzykownych, Akademia Ekonomiczna im. Karola Adameckiego, Katowice 1992

Koźmiński A., Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004

Mason-Jones R., Towill D.R., Shrinking the supply chain circle, „Control”, The Institute of Operations Management, Vol. 24, No. 7

Penc J., Zarządzanie dla przyszłości. Twórcze kierowanie firmą, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998

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

Taylor J.B., Zrozumieć kryzys finansowy. Przyczyny, skutki, interpretacje, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009

Vorst J.G.A.J. van der, Beulens A.J.M., Identifying sources of uncertainty to generate supply chain redesign strategies, „International Journal of Physical Distribution & Logistics Management” 2002, Vol. 32, No. 6

Zarządzanie. Teoria i praktyka, red. A. Koźmiński, W. Piotrowski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005

The impact of a turbulent environment on the supply chains' functioning – the example of the CEP branch

Summary

One of the main challenges faced by contemporary managers is managing enterprises and supply chains in a turbulent environment. Global financial crisis and following it slackening of economy, as well as declining demand and production accompanied by growing expectations of customers, in addition to increasing prices of fuel and resources comprise significant factors leading to the question whether and to what extent the supply chains created in the periods of stable economy are able to successfully face the challenges posed by an unpredictable environment.

The article presents the changes caused by the environment turbulence. Their impacts on the enterprises' functioning and created with their participation supply chains are presented through the example of the courier, express, and parcel deliveries (CEP). The first part of the paper discusses the notion of a turbulent environment with a particular attention being paid to financial and economic crisis 2008. The second part presents the impact of the world economic crisis on the CEP sector in Poland, while in the final part there are presented actions undertaken by the operators in answer to the crisis. The results of the empirical surveys carried out in 2010 via direct interviews with the CEP sector experts were presented in the paper.