

Przemysław Dmowski, Maria Śmiechowska, Magdalena Zelmańska

Jakość jako czynnik budujący przewagę konkurencyjną na rynku usług kurierskich

Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu 31, 167-180

2013

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.

PRZEMYSŁAW DMOWSKI¹
MARIA ŚMIECHOWSKA²
Akademia Morska w Gdyni
MAGDALENA ZELMAŃSKA³

JAKOŚĆ JAKO CZYNNIK BUDUJĄCY PRZEWAGĘ KONKURENCYJNĄ NA RYNKU USŁUG KURIERSKICH

Streszczenie

Celem artykułu jest zaprezentowanie problematyki podejścia do jakości w firmach kurierskich w aspekcie budowania przewagi konkurencyjnej na współczesnym rynku. Poziom jakości świadczonych usług kurierskich określono analizując następujące parametry: wiedza i kompetencje pracowników, poziom obsługi klienta, czas reakcji i realizacji usług kurierskich oraz komunikacja firm kurierskich z klientami. Na podstawie przeprowadzonych badań można stwierdzić, że w sektorze usług kurierskich występuje zróżnicowane podejście do jakości, co niewątpliwie ma wpływ na konkurencyjność w tej branży.

Słowa kluczowe: jakość, przewaga konkurencyjna, usługi kurierskie

Wprowadzenie

Gospodarka rynkowa stała się trwałym sposobem organizowania produkcji i świadczenia usług we współczesnym świecie. Istotnym zagadnieniem z tym związanym jest przewaga konkurencyjna polegająca na tym, by w ramach wybranego obszaru być bardziej atrakcyjnym niż inne przedsiębiorstwa. We współczesnej literaturze przedmiotu, konkurencja definiowana jest jako proces, za pomocą którego uczestnicy rynku, dążąc do realizacji swoich misji i celów zarządzania, próbują przedstawić oferty korzystniejsze od innych. Konkurencja

¹ p.dmowski@wpit.am.gdynia.pl.

² m.smiechowska@wpit.am.gdynia.pl.

³ zelmanskamagdalena@wp.pl.

jest procesem, w którym uczestnicy rynku, obok podejmowania próby sprostania jego wymaganiom, starają się jednocześnie unikać skutków przedstawiania przez rywali ofert korzystniejszych pod względem asortymentu, ceny, jakości i innych walorów, wpływających na decyzje o zawarciu transakcji. Jest procesem, który współcześnie stanowi podstawowy fundament, przyspieszający i generujący wzrost gospodarczy⁴.

Przewaga konkurencyjna decyduje o zdolności do konkurowania firmy. Chcąc osiągnąć i utrzymać przewagę nad pozostałymi uczestnikami rynku, przedsiębiorstwo powinno mieć zdolność do realizacji strategii, której nie są w stanie wdrożyć aktualni i potencjalni rywale. W dzisiejszych czasach cena nie jest jedynym czynnikiem (choć istotnym) decydującym o tworzeniu przewagi konkurencyjnej. Klientowi należy zaoferować coś więcej. Istotnymi czynnikami decydującymi o konkurencyjności są: marka, organizacja kanałów dystrybucji, warunki i terminy płatności, działanie marketingowe oraz jakość oferowanego dobra/usługi⁵.

Jakość jako element budowania przewagi konkurencyjnej

Współcześnie jakość rozumiana jest jako ogół cech dobra lub usługi, które stanowią o zdolności do zaspokojenia wyraźnie określonych bądź przewidywanych potrzeb konsumenta. Pojęcie jakości można rozpatrywać z punktu widzenia bardzo wielu kryteriów, biorąc pod uwagę cechy techniczne, użyteczne, estetyczne, ekonomiczne oraz etyczne⁶.

W przedsiębiorstwach wdrażających lub doskonalących systemy zarządzania jakością, powszechnie stosowana jest definicja zawarta w normie PN-EN ISO 9000:2006, zgodnie z którą jakość rozumiana jest jako stopień, w jakim zbiór inherentnych właściwości spełnia wymagania⁷. W przedsiębiorstwach funkcje zarządzania jakością (planowanie jakości, sterowanie jakością, zapewnienie oraz doskonalenie jakości) są integralną częścią zarządzania organizacją i tym samym są realizowane w ramach określonej struktury organizacyjnej,

⁴ H.G. Adamkiewicz-Drwillo, *Współczesna metodologia nauk ekonomicznych*, Wyd. Dom Organizatora 2008, s. 289–291.

⁵ K. Liczmańska, *Silna marka jako kluczowy instrument budowania przewagi konkurencyjnej w sektorze alkoholi wysokoprocentowych*, w: *Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Konkurencyjność i wizerunek podmiotów rynkowych*, red. G. Rosa, A. Smalec, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 710, Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu nr 24, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2012, s. 329.

⁶ M. Gołębiowski, W. Janasz, M. Prozorowicz, *Polityka projakościowa w przedsiębiorstwie*, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2002, s. 6, J. Chabiera, S. Doroszewicz, A. Zbierchowska, *Zarządzanie jakością*, Wyd. Naukowo-Techniczne, Warszawa 2008, s. 14.

⁷ *Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia*, PN-EN ISO 9000:2006.

zidentyfikowanych procesów, z wykorzystaniem niezbędnego kapitału oraz według ustalonych procedur postępowania⁸. Funkcje te ukierunkowane są na sprostanie stale rosnącym wymaganiom współczesnego klienta, uzyskanie zadowolenia kontrahentów z dostarczanych wyrobów/usług oraz zapewnienie zaufania do przedsiębiorstwa, co niewątpliwie znacząco wpływa na kształtowanie wizerunku i budowanie przewagi konkurencyjnej.

W warunkach coraz silniejszej konkurencji i wszechogarniającego bogactwa produktów to klient staje się najważniejszy⁹. Podstawowym problemem jest nie tylko pozyskiwanie nowych klientów, ale być może przede wszystkim utrzymanie pozyskanych już wcześniej. Ich zaufanie i regularnie powtarzane zakupy są wyrazem efektywności podejmowanych przez firmy działań marketingowych. Miernikiem sukcesu stała się lojalność oraz satysfakcja klienta, która jest wrażeniem subiektywnym i zależy od osobowych cech klienta. Każdy inaczej odczuwa, postrzega wartość produktu i ma inne wymagania, dlatego poziom satysfakcji klienta jest odzwierciedleniem tego, w jakim stopniu produkt oferowany przez daną organizację zaspokaja zbiór wymagań klienta¹⁰. Satysfakcja klienta to stopień, w jakim jego oczekiwania zostały spełnione. Powszechnym wskaźnikiem jej niskiego poziomu są skargi klientów. Z drugiej jednak strony ich brak wcale nie jest równoznaczny z wysokim poziomem zadowolenia. Dlatego przyjmuje się, że najlepszym klientem dla firmy jest klient niezadowolony, czyli taki, który wyzwala czujność oraz stale oczekuje czegoś nowego. Zmusza on firmy do dokonywania przeglądów metod zarządzania, nieustannego doskonalenia procedur systemu zarządzania jakością, a tym samym do wzrostu i dbałości o jakość. Ciągłe myślenie o kliencie, jego potrzebach i prawach musi być punktem wyjścia do racjonalnych poczynań przedsiębiorstw na współczesnym, konkurencyjnym rynku¹¹.

W sektorze usług, w tym usług kurierskich, w celu zdobywania przewagi konkurencyjnej, istotna jest zatem przede wszystkim satysfakcja konsumenta budowana przez kombinację aspektów związanych z jakością funkcjonalną

⁸ A. Szkiel, *Znaczenie funkcji zarządzania jakością w procesie doskonalenia systemu zarządzania jakością*, w: *Zarządzanie jakością wybranych produktów i procesów*, red. J. Żuchowski, R. Zieliński, Monografia Towaroznawstwo w XXI w. Rozwój i bariery, Wyd. Naukowe Instytutu Technologii i Eksploatacji – PIB, Radom 2012, s. 219.

⁹ R. Germain, K.N. Iyer, *The interaction of internal and downstream integration and its association with performance*, „Journal of Business Logistics” 2006, Vol. 27/2, s. 29.

¹⁰ N. Hill, J. Alexander, *Pomiar satysfakcji i lojalność klientów*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 11.

¹¹ A. Skrzypek, *Satysfakcja i lojalność klienta w konkurencyjnym otoczeniu*, Studia i Materiały Instytutu Zarządzania i Marketingu Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego, Lublin 2007, s. 9.

(związaną z tym, w jaki sposób np. usługa jest dostarczona) oraz z jakością techniczną (czyli z tym, co klient otrzymuje w efekcie świadczenia).

Współczesny rynek usług kurierskich

Rynek usług KEP (kurierskich, ekspresowych i paczkowych) jest jednym z najdynamiczniej rozwijających się rynków branżowych na świecie i w Polsce. Czynniki, które mają wpływ na jego wzrost to: rozwój infrastruktury, zmniejszenie opłat za usługi, nowe połączenia lotnicze oraz rosnące wymagania klientów dotyczące różnorodności usług transportowych. Segmenty rynku KEP wydzielane są z reguły ze względu na szybkość dostaw oraz wielkość przesyłek. Czas dostawy rozciąga się od doręczeń realizowanych tego samego dnia co nadanie do 3–5 dni po nadaniu, a nawet nieokreślonego czasu doręczenia. Obecnie przedsiębiorstwa stanowią około 90% klientów rynku KEP¹². Generują one największe zyski dla przewoźników. Jednak wraz z dynamicznym rozwojem rynku usług e-commerce nieustannie powiększa się segment B2C. Mimo że zaledwie 10% wszystkich przesyłek na świecie jest wysyłane do odbiorców prywatnych, to rynek B2C rośnie w tempie 12% na rok¹³.

Usługi tego typu są nieodłącznym elementem międzynarodowego rynku usług logistycznych. O ich wyodrębnieniu zdecydowały przede wszystkim przesłanki organizacyjne oraz ekonomiczne. Przewozy kurierskie obejmują swoim zasięgiem specyficzne grupy ładunków, oferując jednocześnie swoim konsumentom usługi dopasowane do tej specyfiki, w szczególności w aspekcie niezwykle elastycznej geograficznie i czasowo organizacji logistycznej przewozów. Spośród innych usług logistycznych usługę kurierską wyróżnia m.in. możliwość precyzyjnego określenia czasu dostawy przesyłki do odbiorcy. W logistyce funkcjonuje również pojęcie przedsiębiorstwa oferującego tzw. usługi KEP (z segmentu przesyłek kurierskich, ekspresowych i pocztowych)¹⁴.

W ostatnich latach na rynku pojawiły się również nowe podmioty, tzw. brokerzy kurierscy. Konsolidują oni i oferują przez internet usługi dużych przewoźników. Zaletami ich oferty jest niska cena i łatwy sposób zamówienia, jednak usługi takie mają niejasny status prawny, a ze względu na dodanie pośred-

¹² *Spojrzenie na polski rynek usług kurierskich*, <http://www.kuriero.pl/artykuly-z-ryнку-usług-kurierskich/spojrzenie-na-polski-rynek-usług-kurierskich.html>.

¹³ *Światowy i europejski rynek usług kurierskich*, <http://www.bankier.pl/wiadomosc/Swiatowy-i-europejski-rynek-usług-kurierskich-2686935.html>.

¹⁴ W. Rydzkowski, *Usługi logistyczne teoria i praktyka*, Wyd. Instytutu Logistyki i Magazynowania, Poznań 2011, s. 89.

nika między firmą kurierską a klientem mogą następować problemy w komunikacji¹⁵.

Konkurencja oraz ciągle zmiany w funkcjonowaniu rynku przyczyniły się do wykształcenia określonej specyfiki usług kurierskich. Powstał tzw. system dostaw, który miał na celu maksymalnie skrócić czas doręczenia paczki, niezależnie od odległości. Głównym elementem usług kurierskich jest doręczenie paczki w relacji „door to door” z zastrzeżoną lub gwarantowaną godziną doręczenia. Dodatkowymi usługami może być: odbiór przesyłki od nadawcy, składanie zleceń przez infolinię lub internet, śledzenie historii paczki przez internet, obsługa celna oraz prawna, realizacja przesyłek zwrotnych czy natychmiastowe potwierdzenie doręczenia paczki.

Stale postępujące procesy rozszerzenia wspólnego obszaru celnego UE oraz procesy globalizacyjne są głównymi czynnikami wpływającymi na rozwój rynku kurierskiego. Brak konieczności dokonywania odpraw celnych na granicach sprzyja skróceniu czasu dostarczania paczek, zwiększaniu częstotliwości dostaw i w konsekwencji zmniejszeniu rozmiarów i masy jednostkowych partii wysyłanych towarów¹⁶. Powoduje to, że firmy mogą oferować klientom nowe standardy jakości obsługi. Klienci coraz częściej decydują się również na odrębne wysyłki małych partii ładunków zamiast dużych paczek konsolidowanych, co przyczynia się do tzw. procesów rekonfiguracji systemów magazynowych. Segmentem, w którym pojawia się coraz więcej możliwości działania dla firm kurierskich, są także usługi dla małych przedsiębiorstw oraz klientów indywidualnych. Firmy kurierskie już w chwili obecnej decydują się na wprowadzenie wyselekcjonowanych usług o charakterze powszechnym. Usługa ta polega na uruchomieniu punktów przyjmowania przesyłek od klientów indywidualnych w miejscach najbardziej dla nich dogodnych, takich jak centra handlowe, biura podróży czy kawiarenki internetowe. Klient na miejscu może zakupić stosowne opakowanie dla towaru, a następnie zamówić usługę dostawy. Oferta tego rodzaju opiera się na szybkiej obsłudze klienta oraz prostocie usługi¹⁷.

Na przestrzeni ostatnich lat radykalnie zmieniły się oczekiwania i wymagania klientów względem firm kurierskich i ich pracowników. Rynek jest pełen konkurujących ze sobą firm, oferujących klientom te same dobra lub usługi

¹⁵ *Branża KEP w Polsce – charakterystyka*, <http://www.kuriero.pl/artykuly-z-ryнку-usług-kurierskich/-branza-kep-w-polsce-charakterystyka.html>.

¹⁶ J. Bąkowski, Ł. Gołębiowski, *Rynek usług kurierskich i pocztowych coraz bliżej pełnej liberalizacji*, http://biznes.gazetaprawna.pl/artykuly/579530,rynek_usług_kurierskich_i_pocztowych_coraz_bliżej_pełnej_liberalizacji.html.

¹⁷ W. Rydzkowski, *Usługi logistyczne...*, s. 110.

w podobnych cenach i podobnej jakości. Najważniejszym działaniem firmy jest przede wszystkim budowanie pozytywnych relacji biznesowych z klientem, co pozwala na utrzymanie strategicznych i ważnych klientów oraz zdobywanie nowych rynków. Bardzo ważna jest walka o lojalność i satysfakcję klienta, które są głównym celem każdej organizacji. Stąd głównymi oczekiwaniami klientów wobec rynku kurierskiego są¹⁸:

1. Elastyczność – kompleksowość usług. Rozwój rynku wymaga od firm kurierskich dopasowania swoich ofert do zmieniających się potrzeb. Obsługa kolejnych branż oraz nowych segmentów klientów wiąże się z koniecznością wykazywania się przez firmy kurierskie coraz większą elastycznością i jakością wykonywanych usług.
2. Jakość oferowanego serwisu – firmy, które nie będą dbać o ten element swojego rozwoju, nie mają szans na sprostanie rosnącym potrzebom i oczekiwaniom klientów. Na rynku usług kurierskich, przedsiębiorstwa oferują usługi o wartości dodanej, wykraczające poza standardową ofertę. Istotną rolę kuriera jest terminowe odbieranie i dostarczanie przesyłek oraz dostosowanie się do klienta, udzielenie niezbędnych instrukcji dotyczących sposobu opakowania przesyłki, jak również obsługa klienta na określonym poziomie (miło, uprzejmie, z uśmiechem).
3. Budowanie relacji z klientem – profesjonalna obsługa. Najważniejszym elementem rywalizacji jest budowanie dobrych relacji z klientem oraz opieka nad nim przy serwisie posprzedażowym. Przykładem takiej opieki są działy wyodrębnione w ramach customer service sprawujące opiekę nad klientami strategicznymi. Bardzo ważną rolę odgrywa także kurier, który jest wizytówką firmy.
4. Narzędzia CIT – pakiet oprogramowania umożliwiający wprowadzanie danych o przesyłkach oraz ich transmisję do systemu komputerowego firmy kurierskiej tzw. kurier on line. W dzisiejszych realiach narzędzia informatyczne ułatwiają klientom codzienną współpracę z firmą kurierską, a firmie pozwalają na optymalizację procesu obsługi. Dzięki tego typu usługom, dostęp do firm kurierskich jest prostszy i szybszy. Usługi wspierane narzędziami teleinformatycznymi zapewniają klientom proste zarządzanie przesyłkami oraz sprawną realizację zleceń.

¹⁸ Materiały firmy Direct Parcel Distribution.

Podejście do problematyki jakości w wybranych firmach kurierskich

W artykule przedstawiono i scharakteryzowano dwa przedsiębiorstwa kurierskie. Pierwszym z nich była firma kurierska X, która rozpoczęła swoją działalność w 1991 roku jako spółka kapitałowa. W początkowym okresie przedsiębiorstwo specjalizowało się w doręczaniu przesyłek miejskich i krajowych. Natomiast po rozpoczęciu współpracy z międzynarodowymi firmami kurierskimi (1994 r.) rozszerzyło swoją działalność o usługi międzynarodowe. Drugą analizowaną firmą była międzynarodowa firma kurierska Y, założona w 1946 roku.

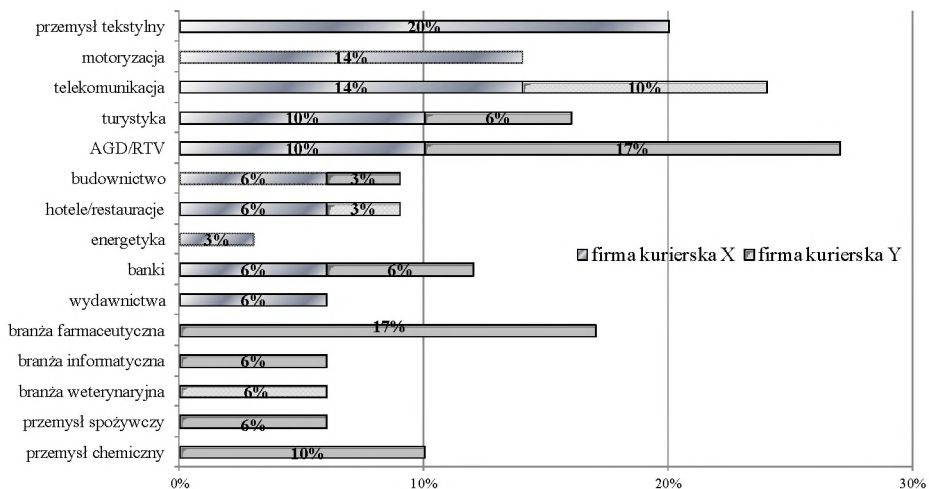
Zgodnie z deklaracjami menedżerów, zarówno dla firmy X, jak dla firmy Y bardzo ważne było dążenie do zadowolenia i satysfakcji klientów. Jednak każda z analizowanych firm kieruje się innymi kryteriami jakości obsługi swoich kontrahentów. Stąd celem badań była ocena jakości usług świadczonych przez firmy kurierskie X i Y.

Badania przeprowadzono w 2012 roku wśród przedstawicieli 60 firm (30 przedsiębiorstw, które współpracowały z firmą kurierską X i 30 przedsiębiorstw, które miały podpisaną umowę z firmą kurierską Y).

Analizowane przedsiębiorstwa to przede wszystkim mikroprzedsiębiorstwa zatrudniające do 9 pracowników. Klientami przedsiębiorstwa X w badanym okresie były przedsiębiorstwa zatrudniające do 50 osób (53%) oraz zatrudniające powyżej 50 osób (14%). Natomiast w strukturze kontrahentów firmy kurierskiej Y dominowały małe przedsiębiorstwa (ok. 80%). W większości przypadków kontrahenci oceniający firmy kurierskie prowadzili swoją działalność na terenie kraju (ok. 60%) przy czym około 20% deklarowało, że prowadzi również działalność eksportową. Na rysunku 1 przedstawiono branże, z których wywodzili się kontrahenci analizowanych przedsiębiorstw.

Głównymi klientami firmy kurierskiej X były przedsiębiorstwa, zajmujące się handlem tekstyliami (20%), z branży motoryzacyjnej (14%) oraz telekomunikacyjnej (14%). Natomiast firma Y współpracowała głównie z przedsiębiorstwami z branży farmaceutycznej (17%), AGD/RTV (17%) oraz chemicznej (10%) i telekomunikacyjnej (10%).

Badane przedsiębiorstwa były klientami firm kurierskich już od kilku, a niektóre nawet od kilkunastu lat. Największą grupą przedsiębiorstw, które współpracowały z firmą kurierską X były podmioty, które podpisały umowę w latach 2005–2012 (67%). Nieco inaczej wygląda sytuacja w firmie Y, z którą 10% przedsiębiorstw współpracuje już od ponad 17 lat.



Rys. 1. Struktura badanych przedsiębiorstw pod względem branży

Źródło: własne badania empiryczne.

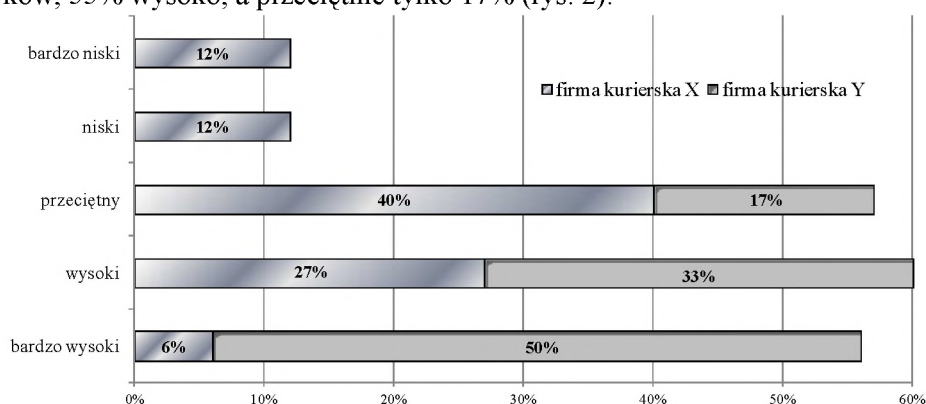
Biorąc pod uwagę częstotliwość, z jaką kontrahenci współpracują z firmami X i Y około 50% wysyłało przesyłki codziennie. Wśród tej grupy 63% to klienci firmy kurierskiej X. Pozostała grupa badanych klientów tej firmy wysyłała przesyłki od 2–5 razy w tygodniu (37%). Natomiast podmioty współpracujące z firmą kurierską Y rzadziej korzystały z jej usług. Codziennie paczki przekazywało 30% badanych firm, natomiast kilkanaście razy w miesiącu – 33%. Analizując liczbę paczek wysyłanych przez firmy kurierskie na rzecz swoich kontrahentów około 40% klientów firmy kurierskiej X wysyłało od 50 do 100 przesyłek w ramach jednej operacji, 27% od 100 do 150 przesyłek, 20% od 10 do 50 przesyłek, 10% powyżej 150 przesyłek. Natomiast klienci firmy kurierskiej Y wysyłali znacznie mniej paczek. Około 40% badanych klientów przedsiębiorstwa Y wysyłało w ciągu jednej wysyłki od 10 do 50 przesyłek, 30% od 10 przesyłek, 30% od 50 do 100 przesyłek.

W ramach przeprowadzonej oceny jakości świadczonych usług przez badane firmy kurierskie skoncentrowano się na kilku, zasadniczych z punktu widzenia zaspokojenia potrzeb kontrahentów, obszarach ich funkcjonowania. Były to: wiedza i kompetencje pracowników, poziom obsługi klienta, czas reakcji i realizacji usług kurierskich, komunikacja firm kurierskich z klientami, oraz gotowość i zaangażowanie do poszukiwania rozwiązań zaistniałych problemów.

W każdym przypadku klient (przedsiębiorstwo) dokonywał oceny znaczenia badanego wyróżnika w skali od wartości „bardzo niska”, poprzez „przeciętna” aż do „bardzo wysoka”.

Badane firmy kurierskie w swojej strategii marketingowej dążyły do świadczenia usług opartych na najlepszych standardach jakości. Oznacza to, że zabiegały o dostarczenie swoim kontrahentom usług kurierskich na najwyższym możliwym poziomie, próbując tworzyć przewagę konkurencyjną. W tym świetle, kluczowym dla realizacji podstawowego zamierzenia, jakim jest satysfakcja klienta było uzyskanie informacji o poziomie wiedzy i kompetencji pracowników badanych firm kurierskich. Kapitał ludzki jest istotnym czynnikiem funkcjonowania przedsiębiorstwa we współczesnej gospodarce opartej na wiedzy. To wiedza, umiejętności i kompetencje pracowników w dużej mierze wpływają na wizerunek firmy i decydują o jej postrzeganiu przez inne podmioty rynkowe.

Analizując ocenę wiedzy i kompetencji pracowników firm kurierskich zidentyfikowano luki w tym zakresie. Jedynie 6% ankietowanych oceniło wiedzę i kompetencje pracowników firmy kurierskiej X bardzo wysoko, wysoko 27%, natomiast przeciętnie 40%. Aż 10% ankietowanych wyznacznik ten oceniło na niskim poziomie. Odmienne wyniki uzyskano w przypadku firmy kurierskiej Y. 50% kontrahentów bardzo wysoko oceniło wiedzę i kompetencje jej pracowników, 33% wysoko, a przeciętnie tylko 17% (rys. 2).



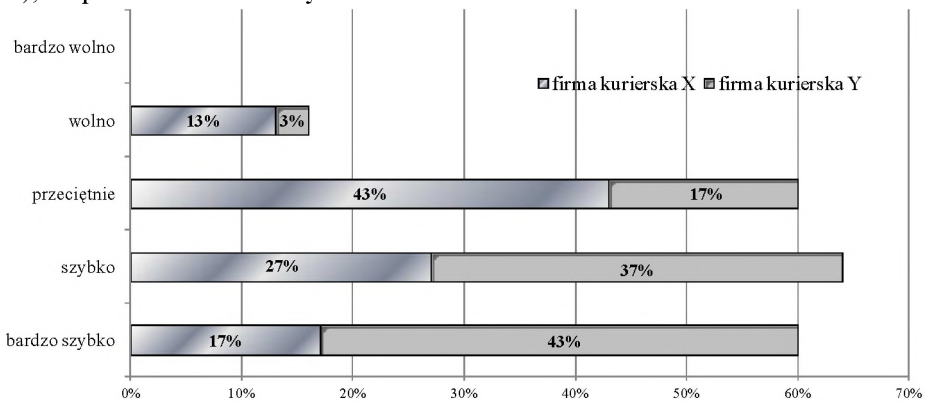
Rys. 2. Ocena poziomu wiedzy i kompetencji pracowników badanych firm kurierskich

Źródło: własne badania empiryczne.

Występujące dysproporcje wynikły prawdopodobnie z faktu, że w firmie kurierskiej Y pracowali pracownicy z długoletnim stażem, w trakcie którego nabyli ogromnego doświadczenia zawodowego. W przedsiębiorstwie X, w szczególności w dziale obsługi klienta, odnotowano stosunkowo wysoki współczynnik rotacji wśród pracowników, co powodowało, że klienci próbując pozyskać informacje związane z przesyłkami nie otrzymywali zadowolających odpowiedzi. Sam fakt zatrudniania dużej liczby pracowników nie jest gwaran-

cją sukcesu firmy, dopiero kompetencje, doświadczenie, wiedza, umiejętności decydują o realizacji strategii związanych z zagadnieniami jakościowymi, w tym zaspokojenia potrzeb klientów, sprostania warunkom dyktowanym przez konkurencję. Kompetencje pracowników są cennym kapitałem, jakim może dysponować firma. Dlatego istotne jest ich dostosowanie do potrzeb firmy oraz wykorzystanie zgodnie z określonymi potrzebami.

Czynnikiem wpływającym na satysfakcję klienta w usługach kurierskich jest również czas reakcji firmy oraz czas realizacji usługi (dostarczenia przesyłki), co przedstawiono na rysunku 3.



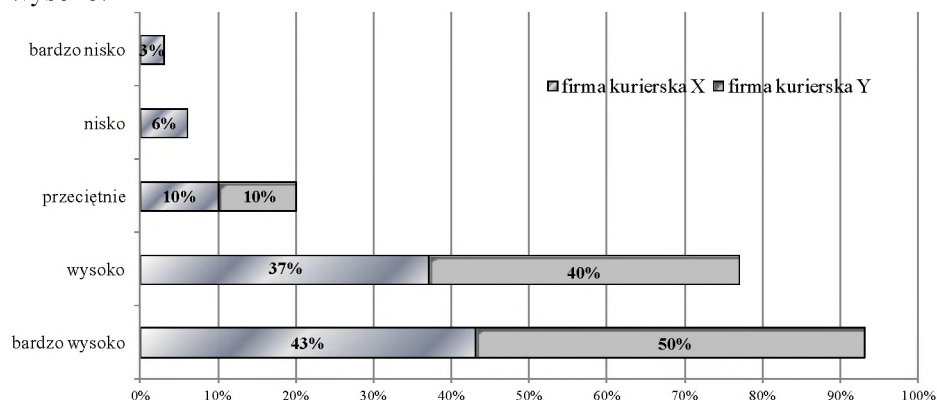
Rys. 3. Ocena czasu reakcji i czasu realizacji przesyłki w badanych firmach kurierskich

Źródło: własne badania empiryczne.

W firmie kurierskiej X tylko 17% ankietowanych oceniło czas reakcji i realizacji przesyłki jako bardzo szybki, 27% jako szybki i aż ponad 50% jako przeciętny i wolny. W przeciwieństwie do oceny tego parametru w firmie Y, gdzie powyżej 40% badanych firm oceniło czas reakcji usług kurierskich jako bardzo szybki, 37% szybki i 20% jako przeciętny i wolny. Taki podział mógł wynikać z tego, że w firmie kurierskiej X bardzo często kurierzy zjeżdżają z przesyłkami w późnych godzinach, co mogło przyczynić się do wydłużenia czasu doręczenia paczki nawet o 24 godziny.

Kolejnym istotnym elementem związanym z jakością usługi i tym samym decydującym o konkurencyjności jest gotowość i zaangażowanie pracowników firm kurierskich do rozwiązywania bieżących problemów związanych z przesyłkami (rys. 4). Klienci obu firm kurierskich podobnie ocenili gotowość i zaangażowanie do poszukiwania rozwiązań bieżących problemów. Około 80% klientów firmy kurierskiej X oceniło tę gotowość bardzo wysoko lub wysoko, tylko ok. 10% nisko lub bardzo nisko. Kontrahenci firmy Y również bardzo

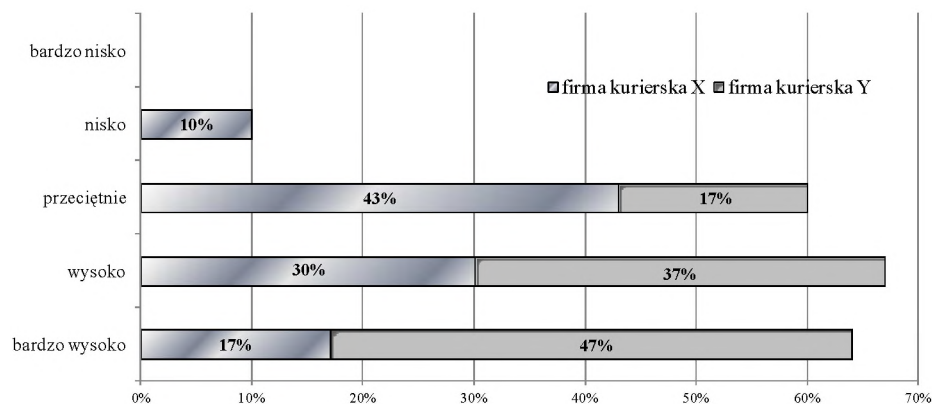
wysoko ocenili zaangażowanie pracowników – około 90% bardzo wysoko lub wysoko.



Rys. 4. Ocena gotowości i zaangażowania pracowników badanych firm kurierskich rozwiązywania bieżących problemów klientów

Źródło: własne badania empiryczne.

Biorąc pod uwagę ogólną ocenę jakości świadczonych usług kurierskich przez badane firmy wyżej oceniono firmę Y (rys. 5).



Rys. 5. Ogólna ocena jakości badanych firm kurierskich

Źródło: własne badania empiryczne.

Konsumenci firmy kurierskiej Y bardzo wysoko i wysoko ocenili ogólny poziom jakości usług (ok. 80%). Natomiast w firmie X tylko ok. 50% oceniło jakość świadczonych usług na poziomie bardzo wysokim i wysokim. Aż 43% oceniło ten parametr na poziomie zaledwie przeciętnym.

Podsumowanie

Dynamiczny rozwój na rynku usług dla firm i osób prywatnych wraz z rosnącą konkurencją uświadamiają potrzebę wzmożenia działań zmierzających do poprawy jakości oferowanych usług. W branży usług KEP o sukcesie przedsiębiorstwa w gospodarce rynkowej, oprócz twardych czynników ekonomicznych, decydują również czynniki miękkie, takie jak: kapitał ludzki, kultura organizacyjna, system wartości, stosowane style zarządzania, w tym zarządzanie przez jakość. Jakość usługi wymaga pozyskiwania informacji od klienta i porównaniu rzeczywistego stanu zaspokojenia potrzeb klienta ze stanem przez niego oczekiwany. W tym kontekście istotnym jest wdrażanie i ciągle doskonalenie już wdrożonych systemów zarządzania jakością jako integralnej części realizacji strategii firmy.

Przeprowadzone badania pozwoliły ustalić, że na wysoką ogólną ocenę jakości świadczonych usług przez firmę kurierską Y, wpływ miały przede wszystkim bardzo wysoko i wysoko oceniony poziom wiedzy i kompetencji pracowników, szybki czas reakcji na złożone zlecenia oraz duże zaangażowanie pracowników firmy w rozwiązywanie bieżących problemów klientów.

Uzyskane dysproporcje mogły wynikać z odmiennego sposobu realizacji celów i zadań, jakie firmy zapisały w polityce jakości. Dla firmy X istotne było oferowanie klientom usług transportowych na najwyższym poziomie, dbanie o dobry wizerunek firmy i jej promowanie, budowanie kultury organizacyjnej, skupionej m.in. wokół edukacji ekologicznej i inicjatyw społecznych (CSR), w myśl zasady: „zaczniemy od siebie”. Natomiast dla firmy Y ważne było zrozumienie potrzeb klientów i zapewnienie ich doskonałej obsługi, dostarczanie na czas przesyłek bez uszkodzeń, pozyskiwanie najlepszych pracowników, motywowanie i stwarzanie możliwości rozwoju oraz zapewnienie wysokiej jakości systemów informatycznych i telekomunikacyjnych. W obu przypadkach cele strategiczne były bardzo podobne, jednak to władze i pracownicy firmy Y skuteczniej potrafili wdrożyć je do codziennego funkcjonowania przedsiębiorstwa. Wynikało to prawdopodobnie z mniejszej rotacji pracowników firmy Y niż w firmie X.

W pracy firmy kurierskiej bardzo ważny jest czas, nie tylko transportu, ale również reakcji na telefon od klienta. Kolejnym elementem, w którym wyżej oceniono firmę Y, był szybki czas reakcji na złożone zlecenie oraz duże zaangażowanie pracowników tej firmy w rozwiązywanie bieżących problemów klientów. Aby zapewnić najwyższą możliwą jakość obsługi, firma kurierska Y stworzyła (innowacyjne dla branży) *virtual contact centre*. Zastosowanie tech-

nologii IP pozwoliło połączyć rozproszoną strukturę kilkudziesięciu oddziałów w jedno, łatwo dostępne dla klientów *contact centre*. System umożliwia również zachowanie lokalnego wymiaru kontaktu pracowników z ich klientami z regionu przy jednoczesnym skróceniu czasu oczekiwania na kontakt z konsultantem. Kolejnym bardzo dobrym rozwiązaniem w firmie kurierskiej Y są tzw. *Incab-y* czyli nowoczesny system informacyjny, który przetwarza i przesyła dane o przesyłkach. Kurier wprowadza na bieżąco do systemu wszystkie dane o przesyłce, m.in. jej numer i dane odbiorcy. Już w 15 minut od wprowadzenia danych, klienci firmy kurierskiej Y na całym świecie mogą uzyskać pierwsze informacje o statusie swojej przesyłki, korzystając z internetu lub otrzymać je za pośrednictwem telefonu (SMS lub WAP) czy poczty elektronicznej.

Kolejnym elementem, który istotnie wpłynął na wyższą ocenę poziomu jakości świadczonych usług przez firmę Y był szeroki wachlarz świadczonych usług kurierskich. Firma oferuje dodatkowo swoim klientom warianty ekspresowe, polegające na szybszym niż standardowe dostarczeniu paczki (np. nocne dostawy) oraz w szczególnych wypadkach proponuje usługę odbioru i doręczenia przesyłki tego samego dnia. W ramach oferty *Special Services*, firma Y proponuje szereg rozwiązań transportowych dopasowanych do indywidualnych potrzeb: od przewozu towarów niebezpiecznych po transport dużych przesyłek ponadgabarytowych.

Natomiast firma kurierska X zdecydowała się na stworzenie sieci terminali funkcjonującej w systemie *hub and spoke*, gdzie powstała siatka stałych połączeń oparta na kilku terminalach węzłowych, będących centralnymi punktami obsługi logistycznej paczek oraz odpowiedniej liczby lokalnych terminali, spełniająca funkcję dystrybucyjną na danym obszarze.

Firmy we współczesnej gospodarce chcąc poprawić swoją pozycję rynkową powinny położyć większy nacisk na rozwój umiejętności i kompetencji społecznych swoich pracowników. Niska jakość usług przekłada się bezpośrednio na niezadowolenie klientów, spiętrzenie problemów. Dlatego też firmy, aby przetrwać na rynku powinny koncentrować się na ciągłym doskonaleniu jakości oferowanych usług.

Informacje zebrane w trakcie badania jednoznacznie wskazują, że w obecnej gospodarce rynkowej opartej na wiedzy, współpraca z klientem, a co za tym idzie wysoki poziom obsługi, jest zasadniczym kryterium wyboru i kontynuowania współpracy z firmami kurierskimi, a tym samym istotnym elementem budowania przewagi konkurencyjnej. Wśród klientów firmy Y tylko nieliczni

zmieniliby dotychczasowego operatora, podczas gdy wśród kontrahentów firmy X ten odsetek był dużo większy.

QUALITY AS A FACTOR OF BUILDING A COMPETITIVE ADVANTAGE IN THE DELIVERY SERVICES MARKET

Summary

The presented quality problems in the delivery companies in the context of building a competitive advantage on the contemporary market was the main aim of the paper. The level of quality of delivery services was identified by analyzing the following parameters: knowledge and skills of employees, customer service, the reaction time and implementation services courier, of courier companies communication with customers. The approach to the quality problems in analyzed delivery companies was diversified, and had an impact on building competitive advantage.

Keywords: quality, competitive advantage, delivery services

Translated by Przemysław Dmowski