

CZYNNIKI KSZTAŁTUJĄCE KONKURENCYJNOŚĆ POLSKICH FIRM KURIERSKICH

Dariusz WYRWA

Politechnika Rzeszowska, Wydział Zarządzania, Katedra Przedsiębiorczości, Zarządzania i Ekoinnowacyjności;
dwyrwa@prz.edu.pl

Streszczenie: Polska branża przesyłek ekspresowych charakteryzuje się stałym wzrostem w ciągu ostatnich kilku lat. Operatorzy muszą być kreatywni i skuteczni w prowadzeniu walki konkurencyjnej. Celem artykułu jest identyfikacja czynników wpływających na konkurencyjność firmy w branży, ponieważ jest ona uznawana za kluczowe kryterium oceny sukcesu firm. Część teoretyczna pracy zawiera definicje i charakterystykę konkurencyjności oraz opis rynku usług KEP. Część empiryczna powstała na podstawie badań ankietowych. Niniejsze badanie stanowi próbę identyfikacji znaczenia czynników, które mają duży wpływ na wybór klienta. Silna konkurencja sprawia, że firma musi stale obserwować zmiany w otoczeniu biznesowym i nieustannie analizować potrzeby i preferencje klientów, aby dostosować do nich ofertę.

Słowa kluczowe: konkurencyjność, firmy kurierskie, rynek usług KEP.

FACTORS OF COMPETITIVENESS OF POLISH COURIER COMPANIES

Abstract: Polish CEP industry has enjoyed steady growth during the past several years. CEP players will have to be more creative and efficient in the way they win and secure that business. The objective of this study is to investigate the factors affecting firm competitiveness in a CEP industry, because competitiveness is considered as a key criterion for assessing the success of companies. The theoretical part of the work contains competitiveness definitions and the description of CEP services market. The research was conducted through surveys, using random sampling method. This study is an attempt to explore the factors that have a high influence on customer's choice. Strong competition makes courier, if they want to stay in business, they must constantly watch for changes in the business environment and continually analyse consumer needs and preferences in order for them to adjust their offer.

Keywords: competitiveness, courier companies, CEP services market.

1. Wprowadzenie

Branża przesyłek ekspresowych to część sektora usług logistycznych, czyli TSL (Transport-Spedycja-Logistyka). Odnośnie do branży często stosuje się akronim KEP, który w literaturze niemieckojęzycznej oznacza usługi kurierskie, ekspresowe i paczkowe, chociaż nie jest to jednoznacznie określone w polskiej literaturze. Źródła anglojęzyczne często odnoszą się do szerszego znaczenia akronimu, które wskazuje na przesyłki kurierskie, ekspresowe i pocztowe (Kawa, 2011, s. 74-75).

Trudno jest wskazać jednoznacznie na moment powstania branży. Wielu autorów uważa, że jest to druga połowa XX wieku (Rydzikowski, 2011, s. 89). Rzeczywiście, w latach sześćdziesiątych i siedemdziesiątych ubiegłego wieku przedsiębiorstwa świadczące usługi w zakresie przesyłek ekspresowych zaczęły się dynamicznie rozwijać i oferować konkurencyjne i wielopłaszczyznowe usługi (United States..., 2004, p. 2-3). Jednak niektórzy z autorów wskazują na rok 1907, w którym powstała w Stanach Zjednoczonych firma American Messenger Company, która jako pierwsza świadczyła takie usługi (Pliszka, 2008, s. 114). W Polsce pierwsze przedsiębiorstwa świadczące usługi kurierskie rozpoczęły działalność w latach osiemdziesiątych XX wieku (Gulc, 2017a, s. 65). Mimo dość krótkiej historii, jest to branża, która bardzo dynamicznie się rozwija w ostatnich latach. Szacuje się, że w latach 2011-2015 wartość obrotów operatorów wzrosła o 32% (Urban, Małkiewicz, Malepszy, Tomaszewska, i Orliński, 2016, s. 6). Ma na to wpływ między innymi rozwój gospodarczy kraju oraz upowszechnianie się handlu elektronicznego (e-commerce). Charakterystyczna jest też znaczna koncentracja, gdyż około 77% przychodów generują cztery największe przedsiębiorstwa, gdy tymczasem w sektorze TSL ta wartość jest znacznie niższa i wynosi 5-6%. Dodatkowo, wraz z dynamicznym wzrostem obrotów, w branży KEP daje się zauważyć bardzo duża liczba zmian, które są wywołane znaczną konkurencją na rynku. Widoczna jest nie tylko zmiana struktury branży będąca wynikiem przejęć i fuzji. Przedsiębiorstwa wdrażają także innowacje organizacyjne i technologiczne, by wykorzystać fazę wzrostu do opanowania jak największej części rynku (Kawa, 2017, s. 5). Warto zwrócić także uwagę na potencjał dalszego rozwoju branży, który wynika między innymi z tego, że udział handlu elektronicznego w Polsce jest nadal znacznie niższy, niż w niektórych krajach.

2. Istota konkurencyjności

Konkurencyjność jest pojęciem, stanowiącym częsty przedmiot badań naukowców, którzy zajmują się funkcjonowaniem przedsiębiorstw i gospodarek w warunkach wolnego rynku. Występowanie rzadkich zasobów sprawia, że przedsiębiorstwa zaczynają ze sobą o nie

rywalizować, dążąc do uzyskania przewagi nad innymi podmiotami. Tę przewagę określa się mianem przewagi konkurencyjnej, która może być miarą zdolności przedsiębiorstwa do konkurowania. Zdolność przedsiębiorstwa do konkurowania jest najczęściej odnoszona do konkurencyjności (Flak, i Głód, 2014, s. 88-89). Jest ona jednak wieloznacznym pojęciem, które dotychczas nie doczekało się jednej definicji.

Wielu autorów zwraca w proponowanych definicjach konkurencyjności właśnie na pewne zdolności przedsiębiorstwa. K. Żukrowska rozumie konkurencyjność jako zdolność przystosowania podmiotów albo ich produkcji, do zmieniających się warunków, która pozwala utrzymać lub poprawić ich pozycję na rynku w warunkach globalnych (Żukrowska, 2002, s. 83). Odnosi się zatem do adaptatywności przedsiębiorstwa. Nieco inaczej postrzega ją M.J. Stankiewicz, który określa ją jako zdolność do sprawnego realizowania celów przedsiębiorstwa na rynkowej arenie konkurencji. Zauważa on przy tym, że działania podejmowane przez jednych uczestników rynku dla osiągnięcia swoich celów utrudniają, a niekiedy nawet wręcz uniemożliwiają, osiągnięcie takich samych celów przez innych (Stankiewicz, 2002, s. 36). Bardziej kompleksowe podejście prezentuje U. Płowiec, której zdaniem konkurencyjność przedsiębiorstwa oznacza wyższą od obowiązującej stopy procentowej zyskowność produkcji danego przedsiębiorstwa i znaczne szanse długotrwałego rozwoju na skutek jego skłonności do innowacji technologicznych, technicznych i organizacyjnych, które umożliwiają osiągnięcie odpowiednich rent, a w konsekwencji przywództwa w danej dziedzinie wytwórczości (Skawińska, 2002, s. 74). Autorka wskazuje zatem na to, że przedsiębiorstwo budując swoją konkurencyjność jest zmuszone do wdrażania innowacji oraz odpowiedniego ich wykorzystania w kreowaniu wyniku finansowego. Na innowacje jako jeden z najważniejszych czynników kształtujących konkurencyjność przedsiębiorstw zwraca uwagę wielu innych autorów, w tym J. Brzóska, którego zdaniem wiele przedsiębiorstw kształtuje swoją konkurencyjność w dużym stopniu poprzez swoje zdolności i skuteczności w zakresie ich wprowadzania, dlatego by podnosić konkurencyjność należy wybierać modele biznesu promujące zachowania proinnowacyjne (Brzóska, 2013, s. 136). Na zdolności przedsiębiorstwa w zakresie marketingu zwraca uwagę S. Flejtarski, który z kolei konkurencyjność utożsamia ze zdolnością projektowania, wytwarzania i sprzedawania towarów, których ceny, jakość i inne walory są bardziej atrakcyjne od odpowiednich cech towarów, jakie oferują inni konkurenci (Flejterski, 1984, s. 391). H.G. Adamkiewicz pod pojęciem konkurencyjności przedsiębiorstwa rozumie właściwość, która określa jego możliwości do stałego kreowania tendencji rozwojowej, wzrostu produktywności oraz skutecznego rozwijania rynków zbytu dóbr, które są nowsze, lepsze, tańsze od dóbr oferowanych przez konkurentów (Adamkiewicz, 1998, s. 61).

Niektórzy z autorów w swoich definicjach bardziej eksponują zjawisko konkurencji. Należy do nich B. Winiarski, który opisuje konkurencyjność jako rywalizację między osobami prywatnymi lub jednostkami gospodarczymi, która ma na celu zdobycie rynków zbytu, źródeł zakupu surowców i osiągnięcie jak największych korzyści przy sprzedaży

towarów (Winiarski, 1999, s. 48). Podobnie twierdzą Ch. Hampden-Turner, A. Trompenaars, zdaniem których konkurencyjność przedsiębiorstwa polega na jednoczesnej rywalizacji i kooperacji, które prowadzą do poznawania istotnych technologii i potrzeb oraz wymagań klientów (Hampden-Turner, and Trompenaars, 2000, s. 121-122).

M. Gorynia uważa, że wymiarami konkurencyjności są: potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa, strategia konkurencji przedsiębiorstwa oraz jego pozycja konkurencyjna. Potencjał konkurencyjny w wąskim znaczeniu utożsamia on z zasobami jakimi dysponuje lub może dysponować przedsiębiorstwo. Z kolei pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa to według niego wynik oceny dokonywanej przez rynek jego oferty. Miarami zaś pozycji konkurencyjnej mogą być udział w rynku oraz sytuacja finansowa (Gorynia, 2000, s. 52). Strategia konkurencji może być rozumiana jako sformułowana odpowiedź na pytania dotyczące rynków i segmentów, na których konkuruje przedsiębiorstwo, oferowanych produktów i sposobu osiągania trwałej przewagi konkurencyjnej na określonych rynkach (Gorynia, 2007, s. 34).

Podobne podejście do konkurencyjności i jej elementów zaprezentował M.J. Stankiewicz, według którego składają się na nią: potencjał konkurencyjności, przewaga konkurencyjna, instrumenty konkurowania i pozycja konkurencyjna. Pierwszy i ostatni element zostały zdefiniowane podobnie jak wyżej. Przewaga konkurencyjna firmy jest rozumiana jako relatywna miara jej funkcjonowania na rynku, w odniesieniu do jej konkurencji. Instrumenty konkurowania, są to świadomie i celowo kreowane przez przedsiębiorstwo metody i narzędzia w celu pozyskania większej liczby klientów oraz kreowania wartości firmy (Stankiewicz, 2000, s. 79). Można do nich zaliczyć między innymi jakość produktów, ich cenę, szerokość asortymentu, warunki płatności.

3. Determinanty konkurencyjności przedsiębiorstw

Niezwykle trudnym zadaniem, jest podejmowanie decyzji w przedsiębiorstwach, których skutkiem ma być podniesienie konkurencyjności. W procesach decyzyjnych należy uwzględnić wiele czynników, zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych, które determinują funkcjonowanie przedsiębiorstwa i jego konkurencyjność.

Uwzględniając model otoczenia konkurencyjnego, w którym można wyróżnić makro-otoczenie i otoczenie konkurencyjne (inaczej bliskie lub mikrootoczenie), można brać pod uwagę wiele różnych czynników (Gorynia, 2009, s. 67). Na potrzeby niniejszego opracowania założono, że makrootoczenie ma mniejszy wpływ na konkurencyjność pojedynczych przedsiębiorstw. Jest to efektem tego, że czynniki w podobny sposób oddziałują na wszystkie podmioty z danego sektora, a to przede wszystkim ich zdolności i zasoby decydują o tym, w jaki sposób wykorzystują daną konfigurację czynników makrootoczenia. Z pewnością

znacznie mocniejszy wpływ na efekty działalności przedsiębiorstwa mogą wywierać podmioty z otoczenia konkurencyjnego, gdyż wchodzi one z nim w bezpośrednie interakcje. Zdaniem M. Portera, to właśnie mikrootoczenie ma decydujący wpływ na przedsiębiorstwo (Porter, 1994). Czynniki zewnętrzne jako istotne determinanty konkurencyjności przedsiębiorstw akcentują przede wszystkim przedstawiciele szkoły pozycyjnej. Wielu autorów zwraca jednak uwagę na to, że spośród przedsiębiorstw funkcjonujących w podobnych warunkach zewnętrznych, tylko niektóre odnoszą sukces na rynku. Dlatego konieczne jest również sięgnięcie do dorobku szkoły zasobowej (Janiak, Kolemba, i Śmietanka, 2017, s. 14-18). To właśnie nurt zasobowy koncentruje się na wyjaśnianiu różnic w osiągnięciach przedsiębiorstw. Stanowi ona podstawę do wskazania umiejscowienia źródeł przewag konkurencyjnych firmy i możliwości osiągnięcia przez nią ponadprzeciętnych wyników (Hoopes, Madsen, and Walker, 2003, p. 897).

Analiza przytoczonych wcześniej pojęć oraz wymiarów konkurencji, wskazuje na to, że kluczowe znaczenie dla konkurencyjności przedsiębiorstwa, może mieć zdolność do kreowania oferty, która w jak najwyższym stopniu będzie zaspokajała potrzeby klientów. Najważniejszym jest, aby ustalić jakie elementy tej oferty są dla danego segmentu rynku lub klienta najbardziej istotne.

W przypadku oceny oferty przedsiębiorstwa z branży KEP dokonywanej z punktu widzenia jego klientów najbardziej istotne wydaje się uwzględnienie następujących kryteriów (Kempny, 2001, s. 27):

- dostępność produktu,
- czas realizacji usługi,
- elastyczność,
- funkcjonowanie systemu eliminowania błędów i dysfunkcji,
- stosowany system informacyjny,
- obsługa posprzedażowa.

Dostępność produktu odnośnie do firm z sektora KEP może być różnie rozumiana. Może ona oznaczać liczbę i rozmieszczenie punktów, w których możliwe jest nadawanie przesyłki, ale również, ze względu na możliwość odbioru przesyłki od nadawcy przez kuriera, liczba kanałów dostępu do zamawiania takiej usługi (np. poprzez składanie zamówień telefonicznych lub internetowych), czy też różnych opcji w zakresie płatności za przesyłkę dokonywanych przez odbiorcę w przypadku pobrania (np. płatność kartą płatniczą, która jest w ofercie DPD oraz Inpost). O dostępności usług decyduje również zasięg działalności przedsiębiorstwa, co jest ważne przede wszystkim dla klientów, którzy prowadzą działalność o zasięgu krajowym czy międzynarodowym.

Czas realizacji usługi jest bardzo istotnym czynnikiem i jest zwykle liczony od nadania przez nadawcę do momentu dostarczenia do odbiorcy (lub poinformowania go o możliwości samodzielnego odbioru przesyłki). Miernikiem czasu dostaw może być także procentowy udział zamówień, które zostały wysłane lub otrzymane w danym czasie.

Elastyczność może oznaczać możliwość wyboru np. czasu dostarczenia przesyłki lub zmiany miejsca czy sposobu przekazania odbiorcy. Firmy z branży coraz częściej udostępniają odbiorcy numer telefonu do kuriera, by możliwe było indywidualne ustalenie szczegółów dostawy ze strony odbiorcy. Umożliwiają także wybór alternatywnych sposobów doręczenia przesyłki. Przykładem mogą być punkty ParcelShop GLS lub DHL Parcel. Możliwe jest też wyrażenie przez odbiorcę zgody na pozostawienie przesyłki w sąsiedztwie.

System eliminowania błędów i dysfunkcji może być istotny z punktu widzenia klienta, który zawiera długookresową umowę na świadczenie usług przez firmy kurierskie. Szybkie reagowanie na uwagi kierowane przez klientów i usprawnianie funkcjonowania firmy może przyczynić się do utrzymania klienta.

System informacyjny ma pozwalać przede wszystkim na stałe monitorowanie przesyłek. Powinien w jak najbardziej czytelny sposób dostarczać informacji o tym gdzie znajduje się dana przesyłka. Ważne jest, by informacje były aktualne.

Obsługa posprzedażowa klientów często jest jednym z najważniejszych elementów wpływających na ocenę jakości obsługi klienta. Na ich podstawie jest oceniana zdolność firmy do zabezpieczenia serwisu zarówno przed jak i po dokonanej transakcji. Szczegółowa informacja na pytania kierowane do firmy, także w zakresie wsparcia technicznego mogą zachęcać klientów do dalszego korzystania z usług firmy.

4. Wyniki badań i dyskusja

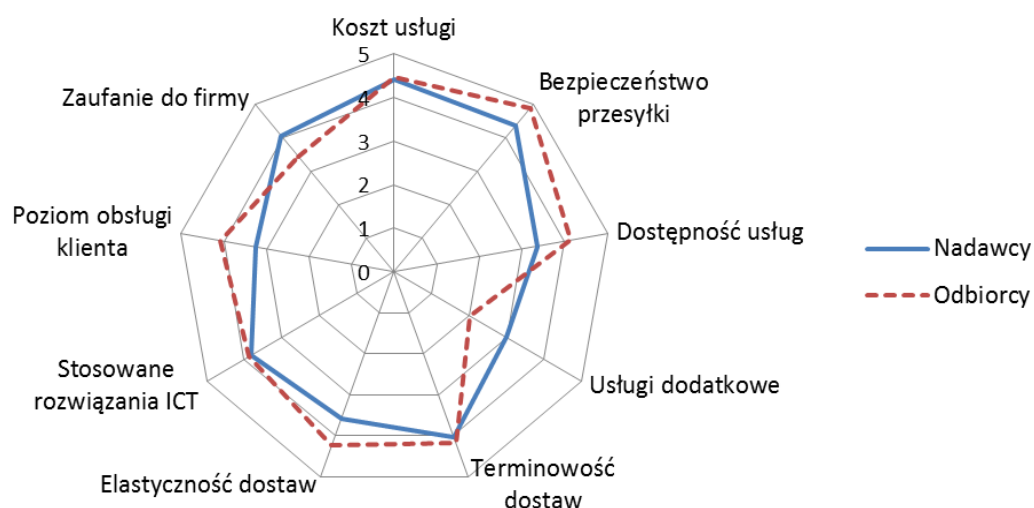
Badanie, którego podstawowym celem było zidentyfikowanie czynników, które w najbardziej istotny sposób wpływają na dokonanie wyboru usługi kurierskiej, zostały przeprowadzone przy zastosowaniu metody CAWI (Computer Assisted Web Interviews). Łącznie wzięło w nim udział 497 respondentów, którzy zostali podzieleni na dwie grupy. Jedną z nich stanowiły przedsiębiorstwa, które w prowadzonej działalności często korzystają z usług firm kurierskich. Druga grupa składała się z osób fizycznych, które są odbiorcami przesyłek. Zadanie respondentów polegało na dokonaniu oceny znaczenia, jakie mają poszczególne czynniki na wybór usług kurierskich. Odpowiadając, mogli oni przyznać ocenę z przedziału od 0 (zupełnie nieważne) do 5 (bardzo ważne). W tabeli 1 przedstawione zostały czynniki, które uzyskały najwyższe oceny. W przypadku obydwu grup te same czynniki znalazły się wśród dziewięciu najważniejszych. Zauważyć można jednak pewne różnice w średnich ocen poszczególnych determinant oraz w ich pozycjach w rankingu. Uwzględniając to, że o wyborze danej firmy decyduje zwykle nadawca, gdyż przepisy o ochronie danych osobowych wymagają, by usługi te, poza usługami Poczty Polskiej, były świadczone na podstawie zawartej stosownej umowy, ranking przedstawiający wybory nadawców został potraktowany jako podstawowy.

Tabela 1.*Ocena czynników determinujących konkurencyjność firm kurierskich*

Czynnik	Nadawcy przesyłek (N = 243)		Odbiorcy przesyłek (N = 254)	
	średnia ocena	pozycja	średnia ocena	pozycja
Koszt usługi	4,42	1	4,26	2
Bezpieczeństwo przesyłki	4,38	2	4,78	1
Zaufanie do firmy	4,07	3	3,65	8
Terminowość dostaw	4,04	4	4,18	4
Stosowane rozwiązania ICT	3,82	5	3,87	7
Elastyczność dostaw	3,57	6	4,22	3
Dostępność usług	3,37	7	4,15	5
Poziom obsługi klienta	3,24	8	4,08	6
Usługi dodatkowe	2,98	9	2,13	9

Źródło: Opracowanie własne.

Rysunek 1 prezentuje dokładnie różnice w ocenie poszczególnych czynników przez respondentów z obydwu grup.



Rysunek 1. Rozkład ocen poszczególnych czynników determinujących wybór usług kurierskich. Źródło: Opracowanie własne.

W przypadku dwóch pierwszych determinant, występuje niewielka różnica, ale wpływa ona na pozycję rankingową. Dla odbiorców istotne jest bezpieczeństwo przesyłek, co jest uzasadnione tym, że nie chcą, by ich paczka zaginęła lub została zniszczona i są prawdopodobnie w stanie zapłacić nieco więcej za jej bezpieczeństwo. Nadawcy wybierając usługodawcę kierują się nadal najczęściej kosztem usługi. Ma on szczególne znaczenie w branży e-commerce, gdzie wielu respondentów wskazywało, że różnica między rzeczywistym kosztem przesyłki a kwotą wpłacaną przez kupującego, ma istotne znaczenie w kreowaniu zysku firmy. Wśród większości pozostałych czynników również nie widać dużych różnic w ocenach. Wyjątek stanowią stosowane rozwiązania ICT oraz zaufanie do usługodawcy. Nadawcy przywiązują do nich znacznie większą uwagę niż odbiorcy, na co

wskazuje pozycja tych czynników w rankingu. Rozwiązania ICT mają duże znaczenie dla nadawcy, gdyż ułatwiają one składanie zamówień i monitorowanie realizacji usługi. Zaskakujące jednak jest to, że średnia ocena odnośnie do pierwszego czynnika w obu grupach jest porównywalna, a znaczne różnice w ocenie widać w przypadku zaufania do firmy. Z punktu widzenia odbiorców, małe znaczenie mają usługi dodatkowe. W tej grupie rzeczywiście możliwość pobrania czy odbioru dokumentów zwrotnych, może mieć niższą ocenę, gdyż osoby te nie przywiązują do nich uwagi, nie traktują ich też jako usługi dodatkowe, traktując je jako standard. Dla tej grupy ważniejsze niż dla nadawców okazały się poza bezpieczeństwem dostaw również dostępność usług (czyli np. sieć punktów, w których można odebrać paczkę) oraz ich elastyczność (zmiana terminu lub miejsca odbioru przesyłki w trakcie świadczenia usługi), a także poziom obsługi klienta, gdyż to oni najczęściej stykają się z problemami w tym zakresie przy dostarczaniu przesyłek. Badanie wskazało na niewielkie znaczenie takich czynników jak obszar działania firmy, innowacyjność firm kurierskich, czy godziny pracy, dlatego te czynniki nie zostały uwzględnione w przygotowanym rankingu.

Uzyskane wyniki różnią się nieco od wyników innych badań realizowanych w tym zakresie. Zauważyć to można szczególnie odnośnie do badania zrealizowanego przez A. Gulc, w którym cena również nie była najbardziej istotnym czynnikiem, ale zdecydowanie wyżej z punktu widzenia klientów oceniono rozwiązania ICT czy zaufanie do firmy (Gulc, 2017b, p. 41-42). Odpowiedzi udzielone przez nadawców przesyłek, pomijając różnice w zdefiniowaniu poszczególnych czynników, wynikające głównie z podejścia do agregowania odpowiedzi, w większym stopniu pokrywają się w porównaniu do innych badań, czego przykładem może być badanie opisane przez D. Bastowską. Badanie to wskazuje na wpływ na decyzje klientów firm kurierskich podobnych czynników (Bastowska, 2014, s. 5125).

Z punktu widzenia klientów, którzy dokonują wyboru firmy kurierskiej (nadawców), zaskakiwać może niska ocena znaczenia dostępności usług i poziomu jakości obsługi klienta. Jednak wytłumaczeniem tego może być znaczna konkurencja na rynku, która doprowadziła do tego, że firmy z branży KEP stosują podobne rozwiązania w zakresie obsługi swoich klientów. Dostępność usług nie ma znaczenia w przypadku, gdy po przesyłki kurier zgłasza się do nadawcy. Konkurencja sprawiła również prawdopodobnie, że doszło do pewnej unifikacji standardów obsługi klienta.

5. Podsumowanie

Badanie, którego podstawowym celem było zidentyfikowanie czynników, które w największym stopniu determinują decyzje o wyborze usług kurierskich, pozwoliło na

stworzenie rankingu tych czynników. Dodatkowo wskazane zostały różnice w ocenie oferty z punktu widzenia nadawcy i odbiorcy przesyłki. W tym zakresie występują pewne różnice, ale przy budowaniu strategii przez firmę kurierską, należy uwzględniać przede wszystkim oczekiwania nadawców, gdyż to oni dokonują wyboru usługodawcy. Ważne jest jednak to, że z kolei to odbiorcy mają znaczny wpływ na kształtowanie wizerunku firmy kurierskiej. Odbywać się to może na dwa sposoby. Pierwszym jest kontakt z nadawcą w celu przekazania mu negatywnych uwag na temat realizacji usługi. Drugim, być może o wiele dotkliwszym, może być opisywanie problemów oraz wystawianie opinii w Internecie. Jeden z najbardziej popularnym serwisów z ocenami przedsiębiorstw, jakim jest opinie.pl zawiera ponad 186 tysięcy opinii na temat firmy DPD oraz 123 tysiące opinii na temat DHL Parcel. Z kolei firma DPD Polska szczeni się tym, że 97% użytkowników serwisu ceneo.pl poleca tego usługodawcę. Jest to opinia, na którą składa się ponad milion ocen tej firmy zawartych w serwisie. Uwzględniając stale rosnącą popularność Internetu oraz to, że rozwój branży bardzo mocno związany jest z branżą e-commerce, stwierdzić należy, że firmy kurierskie powinny liczyć się z opinią internautów, którzy są często adresatem paczek. Ważne jest także to, że najprawdopodobniej osoba, która nie jest zadowolona z usługi, chętniej sporządzi opinię niż ta, która nie ma istotnych uwag.

Dość duża konsolidacja rynku oraz wysoki poziom konkurencji sprawił, że firmy świadczące usługi kurierskie bardzo mocno zunifikowały podejście do obsługi klienta. Również analiza oferty oraz cen podstawowych usług wskazuje na znaczne podobieństwa. Dlatego przedsiębiorstwa poszukują nowych rozwiązań, które mogłyby zapewnić im przewagę konkurencyjną. Na pewno jednym z obszarów jest elastyczność dostaw. Firmy umożliwiają już zmianę terminu i miejsca odbioru przesyłki, niektóre udostępniają nawet bezpośredni kontakt do kuriera, który ją odbiera lub doręcza. Ważnym działaniem może być również elastyczność w zakresie form zapłaty za przesyłkę z pobraniem. Dlatego niektórzy usługodawcy zdecydowali się na rozwój płatności z użyciem kart płatniczych.

Liczba czynników, które wpływają na wybór firmy kurierskiej oraz relatywnie mała różnica w ocenie ich znaczenia, mogą utrudniać ich kierownictwu budowanie właściwych strategii konkurencji. Jednak w warunkach dynamicznego rozwoju branży, ważne jest to, by uzyskać jak największy udział w rynku. To z kolei jest możliwe dzięki zbudowaniu odpowiednio atrakcyjnej oferty. Istotna jest jednak stała dbałość o spełnianie oczekiwań klientów oraz doskonalenie tej oferty, zwłaszcza w obszarze czynników, które są dla nich najbardziej istotne. Innowacyjność firm nie została w badaniu oceniona przez respondentów jako istotny czynnik determinujący ich wybory, ale należy zwrócić uwagę na to, że wprowadzane innowacje mogą wpływać na ocenę wielu innych czynników takich jak elastyczność dostaw, stosowane rozwiązania ICT, jakość obsługi klienta, czy koszty usług. Należy jednak zauważyć, że podnoszenie konkurencyjności firm kurierskich, zwłaszcza poprzez innowacje, jest dużym wyzwaniem dla nich. Wpływa na to między innymi walka cenowa, która miała miejsce w ostatnich latach. Doprowadziła ona do tego, że rentowność tej

działalności nie jest zbyt wysoka, a firmy kształtują swoje zyski poprzez odpowiedni wolumen usług. Poważnym zagrożeniem dla firm kurierskich może być w przyszłości brak pracowników, który będzie prawdopodobnie wymuszał podniesienie płac, a w konsekwencji albo dalsze obniżenie rentowności, albo podniesienie cen usług. To z kolei, po uwzględnieniu znaczenia kosztu dla wyboru usługi kurierskiej, może mieć wpływ na sprzedaż tych usług.

Bibliografia

1. Adamkiewicz, H.G. (1998). Konkurencyjność przedsiębiorstwa na tle procesów globalizacji konkurencji. W *Współdziałanie strategiczne w gospodarce*. Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, 786, s. 54-66.
2. Bastowska, D. (2014). Konkurencyjność na rynku usług TSL – specjalizacja czy kompleksowość oferty. *Logistyka*, 2.
3. Brzóska, J. (2013). Zasoby informacji w innowacyjnych modelach biznesu. *Ekonomiczne Problemy Usług*, 104.
4. Flak, O., i Głód, G. (2014). Koncepcja i przykład metody badania konkurencyjności przedsiębiorstw. W *Transformacja współczesnej gospodarki jako przedmiot badań ekonomicznych*. Studia Ekonomiczne, nr 187. Katowice: Uniwersytet Ekonomiczny.
5. Flejterski, S. (1984). Istota i mierzenie konkurencyjności międzynarodowej. *Gospodarka Planowa*, 9.
6. Gorynia, M. (2009). Konkurencyjność w ujęciu mikroekonomicznym. W M. Gorynia, i E. Łaźniewska (red.), *Kompendium wiedzy o konkurencyjności*. Warszawa: PWN.
7. Gorynia, M. (2000). Luka konkurencyjna w przedsiębiorstwach a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej. *Gospodarka Narodowa*, 10.
8. Gorynia, M. (2007). *Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*. Warszawa: PWN.
9. Gulc, A. (2017a). Charakterystyka usług kurierskich w Polsce. *Humanities and Social Sciences*, XXII, 24.
10. Gulc, A. (2017b). Courier service quality from the clients' perspective. *Ekonomia i Zarządzanie*, 9.
11. Hampden-Turner, Ch., i Trompenaars, A. (2000). *Siedem kultur kapitalizmu*. Kraków: Dom Wydawniczy ABC.
12. Hoopes, D.G., Madsen, T.L., and Walker, G. (2003). Guest Editors' Introduction to the Special Issue: Why is There a Resource-Based View? Toward a Theory of Competitive Heterogeneity. *Strategic Management Journal*, 24.
13. Janiak, A., Kolemba, A., i Śmietanka, J. (2017). Konkurencyjność przedsiębiorstw i źródła przewagi konkurencyjnej. Wrocław: Wydawnictwo Exante.
14. Kawa, A. (2017). *Analiza rynku KEP w Polsce*. Poznań: GS1.

15. Kawa, A. (2011). Miejsce i rola branży KEP w polskiej gospodarce. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 235.
16. Kempny, D. (2001). *Logistyczna obsługa klienta*. Warszawa: PWE.
17. Pliszka, M. (2008). Rynek usług kurierskich w Polsce. *Śląskie Prace Geograficzne*, 5.
18. Porter, M.E. (1994). *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*. Warszawa, PWE.
19. Rydzikowski, W. (red.) (2011). *Usługi logistyczne. Teoria i praktyka*. Poznań: Biblioteka Logistyka.
20. Skawińska, E. (red.) (2002). *Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście*. Warszawa-Poznań: PWN.
21. Stankiewicz, M.J. (2000). Istota i sposoby oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa. *Gospodarka Narodowa*, 7-8.
22. Stankiewicz, M.J. (2002). *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*. Toruń: Wydawnictwo TNOiK, Dom Organizatora.
23. United States International Trade Commission (USITTC) (2004). *Express Delivery Services: Competitive Conditions Facing U.S.-based Firms in Foreign Markets*. Washington: USITTC.
24. Urban, G., Małkiewicz, R., Malepszy, A., Tomaszewska, A., i Orliński, F. (2016). *Perspektywy wzrostu rynku przesyłek kurierskich, ekspresowych i paczkowych (KEP) w Polsce do 2018 roku*. Warszawa: PwC.
25. Winiarski, B. (1999). Czynniki konkurencyjności regionów. W M. Klamut (red.), *Konkurencyjność regionów*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
26. Żukrowska, K. (2002). Konkurencyjność systemowa w procesie transformacji. Przykład Polski. W J. Bossak, i W. Bieńkowski (red.), *Konkurencyjność gospodarki Polski w dobie integracji z Unią Europejską i globalizacji, vol. I*. Warszawa: Instytut Gospodarki Światowej, Kolegium Gospodarki Światowej SGH.