

Nowoczesne Systemy Zarządzania
Zeszyt 13 (2018), nr 4 (kwiecień-czerwiec)
ISSN 1896-9380, s. 29-44

Modern Management Systems
Volume 13 (2018), No. 4 (April-June)
ISSN 1896-9380, pp. 29-44



Instytut Organizacji i Zarządzania
Wydział Cybernetyki
Wojskowa Akademia Techniczna
w Warszawie

Institute of Organization and Management
Faculty of Cybernetics
Military University of Technology

Zarządzanie usługami pocztowymi w Polsce i Niemczech

Management of postal services in Poland and Germany

Joanna Dyczkowska

Politechnika Koszalińska, Wydział Nauk Ekonomicznych

Patrycja Niżnik

Politechnika Koszalińska, Wydział Nauk Ekonomicznych

Abstrakt. W artykule przedstawiono usługi kurierskie oraz zarządzanie procesami w podmiotach pocztowych. Dokonano analizy zarządzania usługami pocztowymi na podstawie liderów na rynku polskim – Poczty Polskiej i niemieckim – Deutsche Post. W artykule wykorzystano metodę sondażu diagnostycznego, analizę porównawczą oraz analizę literatury. Przedstawiono ocenę świadczonych usług przez Poczta Polska i Deutsche Post.

Słowa kluczowe: zarządzanie, usługi pocztowe, logistyka.

Abstract. The article presents courier services and processes management in postal entities. Analysis of the management of postal services was conducted on the basis of leaders in the Polish market – Poczta Polska and German Post – Deutsche Post. The paper used the method of diagnostic survey, comparative analysis and literature analysis. An evaluation of the services provided by Poczta Polska and Deutsche Post was presented.

Keywords: management, postal services, logistics.

Wstęp

Usługi logistyczne odgrywają na rynku transportowym znaczącą rolę. Dzięki usługom transportowym możliwe jest szybkie i sprawne przesunięcie danego towaru na znaczne odległości. Udowadnia to jak istotny wpływ ma transport na

współczesną gospodarkę. W rezultacie prowadzenie handlu międzynarodowego na skalę światową byłoby niemożliwe, a jest to jeden z najważniejszych elementów bezproblemowego rozwoju gospodarczego (Daszkowska, 1998, s. 17). Rynek usług transportowo-spedycyjno-logistycznych (TSL) dąży do usatysfakcjonowania klienta, kształtuje ofertę usług, które są najbardziej pożądane przez konsumentów. Dzięki cenie równowagi zostają wyrównywane poziomy, a także struktura popytu i podaży na usługi. Jednym z ważnych elementów kształtujących usługi transportowo-spedycyjne jest mobilizowanie przedsiębiorczości i innowacyjności usługodawców, co wiąże się również z doskonaleniem jakości usług oraz rozwojem konkurencyjności. Zarząd przedsiębiorstw pocztowych motywuje do pracy i wykorzystuje kapitał w celu powiększenia zysku. Na zarządzanie marketingowe i działania marketingowe na klienta duży wpływ ma rozwój gospodarki rynkowej i konkurencja. W usługach logistycznych występuje branża KEP, czyli przesyłki kurierskie, ekspresowe i paczkowe. W Polsce, jak i na świecie należy bez wątpliwości do dynamicznie rozwijających się branż w usługach logistycznych. Zadaniem tych usług jest dostarczanie przesyłek od nadawcy do odbiorcy jak najszybciej. W dzisiejszych czasach żadne przedsiębiorstwo na świecie nie wyobraża sobie funkcjonowania firmy bez ekspresowych przesyłek. Celem artykułu było dokonanie analizy zarządzania usługami na podstawie liderów na rynku polskim – Poczty Polskiej i niemieckim – Deutsche Post. W artykule wykorzystano metodę sondażu diagnostycznego, analizę porównawczą oraz analizę literatury.

1. Zarządzanie usługami logistycznymi

Logistyka ma różne znaczenie w przedsiębiorstwach, ale jej pozycja zależy w szczególności od znaczenia obsługi dostawczej dla marketingu i obsługi zaopatrzeniowej dla produkcji oraz od znaczenia kosztów logistycznych. Logistyka jest zorientowana na procesy, co stwarza potencjał do zorientowanej logistycznie teorii informacji lub zarządzania, w którym może być zintegrowane wszystko odnośnie do procesu zarządzania przedsiębiorstwem (Pohl, 2001, s. 62-68).

Zadaniem logistyki jest planowanie, realizowanie i kontrolowanie szeroko rozumianych przepływów i składowania produktów w sferze zaopatrzenia, produkcji i dystrybucji jak (Rutkowski, 2001, s. 36):

- koordynacja przepływu surowców i materiałów, produkcji w toku, wyrobów gotowych i towarzyszących im usług oraz powiązanej z nimi informacji,
- minimalizację kosztów tego przepływu,
- podporządkowanie działalności logistycznej wymogom obsługi klienta.

Systemy logistyczne danego przedsiębiorstwa postrzegane są przez pryzmat kosztów firmy, a zarządzanie logistyczne ma wpływ na racjonalizację i obniżkę kosztów przedsiębiorstwa, osiąganą dzięki sprawnemu i efektywnemu zarządzaniu

poszczególnymi czynnościami logistycznymi. Na podstawie ustaleń strategicznych w przedsiębiorstwie powinny być podjęte ustalenia logistyczne dotyczące (Krawczyk, 2011, s. 187):

- zapasów dystrybucyjnych – ich rozmieszczenia pod obsługę klienta i zapasów bezpieczeństwa;
- wyboru miejsc utrzymania zapasów – infrastruktura własna magazynów i ich wykorzystanie;
- wyboru systemów transportowych – outsourcing przy wykorzystaniu operatorów logistycznych, czy własny transport;
- zasady komunikacji z klientami – koncepcja realizacji zamówień i infrastruktura techniczna komunikacji, a także monitoring obsługi klienta, polityka zwrotów i reklamacji.

Szczegółowa analiza cech rynku usług logistycznych pozwala na ich uporządkowanie i wyodrębnienie prawidłowości ograniczających swobodne funkcjonowanie w danych gałęziach. Należą do nich takie cechy, jak (Rucińska, Ruciński, Wyszomirski, 2005, s. 38):

- jednoczesność aktów produkcji i konsumpcji usług logistycznych, usług o niematerialnym charakterze;
- odmienność potoków ładunkowych, stwarzających problem braku ładunków na trasach o mniejszym natężeniu;
- wahania w czasie popytu na usługi przemieszczania, wymagające dostosowania podaży do zmiennego w czasie zapotrzebowania popytu na przewozy;
- mała elastyczność cenowa popytu na usługi logistyczne wobec zmian dochodów nabywców i cen za usługi logistyczne;
- brak możliwości zmiany profilu działalności przy malejącym popycie na usługi logistyczne;
- trudności w kształtowaniu stanu równowagi rynkowej, wynikające z rozproszonego popytu i podaży usług logistycznych;
- występowanie znacznej liczby trudnych do funkcjonowania i skoordynowania cząstkowych rynków przewozowych i wynikającego z tego powodu braku możliwości bieżącego monitorowania ogólnej sytuacji rynkowej;
- niezależność kierunków i natężeń niektórych przewozów od ogólnogospodarczych przedsięwzięć logistycznych i transportowych oraz polityki cen za usługi transportowe na rynku.

Rolą usług kurierskich jest najczęściej przesyłanie rzeczy o wysokiej wartości typu biżuteria lub ważne dokumenty. Wyróżniającym aspektem usług kurierskich jest stały nadzór przesyłki i dostęp kuriera do niej. Kurier jest osobą odpowiedzialną za dostarczenie przesyłki w konkretne miejsce w określonym czasie, również posiada dokumentację, która jest potrzebna do odbioru. Usługi kurierskie funkcjonują na rynku krajowym, jak i międzynarodowym. Najczęściej z tych usług korzystają małe, liczne firmy. Usługi ekspresowe to przesyłki dostarczane w bardzo krótkim czasie

i kompetentnej dostawie o niewielkiej wadze. Różnica między usługami kurierskimi a ekspresowymi jest taka, że w ekspresowej dostawie nie występuje personalna opieka nad przesyłką. Przesyłki dostarczane są o określonych godzinach. Dostawami krajowymi zajmują się usługi paczkowe o małej wadze i są wykonywane regularnie. To przesyłki indywidualnie zaprojektowane przez usługodawców paczkowych. Przesyłki paczkowe posiadają standardowe rozmiary, dlatego umożliwia to łatwiejszą dostawę. Obsługa informatyczna w tych usługach jest bardzo wystandaryzowana, ponieważ stosowane są również standardowe technologie (Kawa, 2012, [w:] Fechner, Szyszka 2011, s. 105-113).

Usługi przesyłkowe zalicza się również do tak zwanych usług zróżnicowanych, czyli są to przesyłki realizowane w terminie, w krótkim i gwarantowanym czasie jej dostawy. Ważnym aspektem dla klienta jest niezawodność w dostawie i pewność, w czasie nie dłuższym niż 3 do 5 dni lub 5 do 7 dni. Do usług zróżnicowanych zalicza się usługi (Pliszka, 2008, s. 119):

- z dostawą natychmiastową (immediate),
- z dostawą tego samego dnia (same day),
- z dostawą w następnym dniu roboczym (next day),
- z dostawą w drugim następnym dniu roboczym (second day),
- z dostawą w nocy (overnight),
- z dostawą w godzinach nocnych (innight).

Na rynku KEP coraz częściej oferuje się usługi niestandardowe. To usługi dopasowane do indywidualnych potrzeb konsumenta w dziedzinie logistyki, transportu i usługami ze specyficzną wartością dodaną. Do usług zróżnicowanych, lecz z punktu widzenia zasięgu dostaw terytorialnych, zalicza się również: usługi lokalne, usługi regionalne, usługi krajowe, usługi europejskie, usługi globalne i międzykontynentalne. Ze względu na segment obsługiwanego rynku wyróżnia się usługi B2B (*Business to Business*), czyli relacja zachodząca między dwoma firmami ma na celu współpracę na tle partnerskim, dostawy, dystrybucji, świadczenia usług oraz punktów sprzedaży. Drugą usługę którą się zalicza do usług zróżnicowanych są usługi B2C (*Business to Customers*) to prowadzenie transakcji elektronicznie między konsumentem a danym przedsiębiorstwem. Celem tej usługi jest pozyskiwanie klientów, jak i tworzenie relacji ze stałymi klientami.

W sektorze usług KEP wyróżnia się trzy kategorie przesyłek:

- dokumentowe, czyli są to np. umowy handlowe, oferty, raporty,
- paczkowe, czyli są to np. próbki materiałów, gotowe wyroby, towary o lekkiej wadze,
- drobnica, czyli są to np. przesyłki paletowe.

Kluczowym aspektem wszystkich firm oferujących usługi ekspresowe jest szybkość, terminowość, niezawodność i bezpieczna dostawa paczki, co zapewnia im bezkonkurencyjność na rynku świadczonych usług. Celem branży KEP jest przyspieszenie i ułatwienie procesu przepływu produktu. Usługi B2B (drzwi-drzwi) ułatwiają dostawę

producentom, ponieważ nie muszą organizować transportu, jak i czynności odbioru oraz dostawy. Usługi ekspresowej dostawy zapewniają stałą opiekę nad przesyłką wraz z redukcją ryzyka strat i uszkodzeń. Sektor KEP jest krytyczną częścią infrastruktury w dzisiejszych systemach logistycznych, jak i łańcuchach dostaw. Pełnią one funkcję redukcji kosztów i aktywów oraz poprawiają elastyczność w biznesie. Najważniejsze cechy usług kurierskich (Rydzkowski, 2011, s. 93):

- szybkość dostarczenia przesyłki,
- dostarczenie przesyłki w terminie,
- niezawodność,
- bezpieczeństwo dostawy.

Cechy te powodują, że usługi oferowane przez branżę kurierską stają się bardziej interesujące z punktu widzenia logistycznego dla wielu przedsiębiorstw.

2. Podmioty na rynku usług pocztowych

W Polsce funkcjonuje około 200 firm w sektorze KEP różnego rodzaju pod względem wielkości, jak i zasięgu obszaru świadczonych usług. Największe z nich nazywane są integratorami, które wdrożyły się na rynku Europy Środkowo-Wschodniej dzięki wykupieniu już działających firm. Do integratorów należą takie firmy logistyczne jak: DHL Express Poland Sp. z o.o., UPS Polska Sp. z o.o., TNT Express Worldwide Poland Sp. z o.o. To firmy, które oferują pełną gamę usług kurierskich, ekspresowych i paczkowych i o dużym zasięgu terytorialnym dla klientów preferujących B2B i B2C. Pozytywnym aspektem tych firm kurierskich jest to, że posiadają rozbudowane sieci transportu liniowego oraz magazyny, tak zwane *huby*, co na język polski można przetłumaczyć jako sortownie. Posiadają również terminale przy największych portach lotniczych (Raport_KEP.pdf – data dostępu 1.02.2017). Branża pocztowa w Polsce, jak i na świecie przeszła wielką metamorfozę. W dzisiejszych czasach na usługi pocztowe nie składają się tylko listy, paczki, skrzynka pocztowa czy listonosz. Aktualnie na rynku są obecni operatorzy, mają oni największe możliwości rozwoju oraz szanse na większe zyski. Na rynku spotykamy się teraz z usługami: finansowo-bankowymi, e-government, ubezpieczeniowymi, handlem internetowym. Liderem na rynku polskim jest Poczta Polska, która posiada doświadczenie rynkowe, około 7500 oddziałów pocztowych, 25 tys. listonoszy oraz sieć logistyczną.

2.1. Poczta Polska jako lider usług

Wynik brutto w 2012 roku Grupy Kapitałowej Poczty Polskiej osiągnął pułap 163 mln zł. Patrząc na to pod względem porównawczym, dane zawierają rosnące o 2 punkty procentowe składki rentowe ZUS, co konsoliduje się do 230 mln zł, jest to wzrost o 7 procent w stosunku do roku 2011. Według wskaźnika netto rentowności

kapitału własnego (ROE) Grupy Kapitałowej uzyskała 8,8 procent, co daje jej 100 procent wyższy wynik niż ten z roku 2010. Równolegle Poczta zredukowała koszty względem ubiegłego roku, co wiązało się z obniżeniem kosztów o około 170 mln zł. Celem Poczty Polskiej w 2017 roku jest przekazać 1,3 mln zł na opłacenie planu inwestycyjnego, które zawierać będą również inwestycje kapitałowe. Nakłady inwestycyjne zostaną sfinansowane ze środków własnych, a jest to 85 procent (www.poczta-polska.pl/o-firmie/dane-finansowe/raport-roczny – data dostępu 15.05.2017).

Poczta Polska kładzie nacisk na rozwój:

- rynku pocztowego,
- logistyki,
- nowoczesnych usług bankowych,
- nowoczesnych usług ubezpieczeniowych,
- komunikacji cyfrowej.

Wzrost usług Poczty Polskiej na rynku zwiększył się w 2013 roku o 12% a wskaźnik krajowych przesyłek kurierskich wynosił 60%, czyli o tyle był wyższy niż w poprzednim roku. Z końcem 2013 roku Poczta Polska wprowadziła system, dzięki któremu można kupić i wydrukować znaczek pocztowy, daje również możliwość wysłania listu lub kartki, a wszystkie te czynności można wykonać przez Internet we własnym komputerze. Firma utworzyła stronę internetową pod nazwą „Envelo”. Zadaniem „Envelo” jest stały rozwój cyfrowych usług pocztowych i jest ogólnodostępny dla klientów, firm i instytucji „Envelo” umożliwiał (www.poczta-polska.pl/pr/257372/ – data dostępu 15.05.2017):

- wysyłanie tradycyjnych listów przez Internet,
- wysyłanie tradycyjnych kartek przez Internet,
- sprzedaż neoznaczków,
- nadawanie paczek online,
- masową wysyłkę korespondencyjną,
- dystrybucję faktur.

Wprowadzenie przez Poczta Polską „Envelo” sprawiło, że korzystanie z usług pocztowych jest możliwe w każdym miejscu na świecie, gdzie jest dostęp do Internetu. Rok 2013 był dla Grupy Poczty Polskiej bardzo korzystny ze względu na poprawę wyników finansowych. Firma, dzięki spadkowi przychodów, zmniejszyła koszty. W 2013 roku koszty te spadły o 4 procent, co daje 6,3 mld. Tego samego roku Poczta Polska wydała 250 mln zł na modernizację logistyki, komputeryzację, sieć sprzedaży oraz na inwestycje kapitałowe. Od 2013 roku Poczta Polska stara się o stały rozwój inwestycji, co spowodowało redukcję kosztów działalności o ponad 160 mln zł. Kapitał ludzki został również dostrzeżony, inwestycje nałożone w 2013 roku wyniosły 217 mln zł, porównując z rokiem 2012 jest to wzrost o ponad 100 mln zł (www.envelo.pl/o-envelo.html – data dostępu 16.05.2017).

Poczta Polska posiada najlepszą w kraju sieć logistyczną. Pocztowy system logistyczny powiązany jest organizacjami. Te organizacje są zaangażowane w proces

obsługi wszystkich przesyłek pocztowych. Cały proces zaczyna się od nadania przesyłki przez nadawcę, a kończy się na odbiorcy. W skład procesu logistycznego na poczcie wchodzi: planowanie, organizowanie, realizacja, kontrola, usprawnienie dostarczania przesyłek. Podczas tego procesu są spełniane oczekiwania klienta, takie jak (Kupiec, 2010, s. 253):

- bezpieczeństwo,
- terminowość,
- dostępność,
- realizacja usługi po najniższych kosztach.

Cały proces w organizacjach funkcjonuje bardzo sprawnie, ponieważ do każdej jednostki przydzielony jest pewien obowiązek. Urząd nadawczy rozpoczyna proces. Następnie przesyłki trafiają do urzędów sektorowych oraz węzłowych. Ich zadaniem jest gromadzenie przesyłek i poddanie ich segregacji oraz ekspedycji, gdzie przewożone są do określonych urzędów dostawczych. Urząd sektorowy i węzłowy segreguje przesyłki według numerów adresowych oraz kierunków i przeznaczenia przesyłki. Kolejnym etapem systemu logistycznego w Poczcie Polskiej są urzędy przewozu poczty. Na tym etapie przesyłki są przewożone za pośrednictwem transportu typu: samochodowego, lotniczego lub kolejowego. Jeszcze kilka lat temu transport kolejowy był głównym rodzajem transportu. Ze zmianą infrastruktury zmienił się również rodzaj transportu z kolejowego na samochodowy. Transport samochodowy jest bardziej elastyczny oraz dostępny. Etapem końcowym przewozu przesyłek są urzędy dostawcze, gdzie są doręczane przesyłki bezpośrednio do odbiorcy. Urzędy dostawcze dysponują doręczycielami oraz mają wyznaczony własny obszar pocztowy. Każdy obszar pocztowy dzielony jest na rejony doręczeń. Przesyłki rozdziela się na podstawie kodu pocztowego i ulic, które posiadają podział jeszcze na numerację. Proces przygotowania przesyłek pocztowych często przebiega nocą, spowodowane jest to dużą liczbą rejonów doręczeń. Występują też urzędy dostawcze, które nie posiadają dużej ilości rejonów doręczeń, dlatego przygotowania przesyłek odbywają się rano (www.logistyka.net.pl/bank-wiedzy/logistyka/item/download/77583 – data dostępu 27.05.2017).

2.2. Deutsche Post jako światowy usługodawca na rynku pocztowym

Deutsche Post to największa na świecie firma pocztowa i logistyczna, jej siedziba mieści się w Bonn. Pod nazwą German Post DHL Group firma prosperuje od 11 marca 2015 roku. Przedsiębiorstwo założone w 1995 roku zostało sprywatyzowane. Deutsche Post funkcjonuje w 220 państwach i zatrudnia 440 tysięcy pracowników, a jej obroty w 2016 roku wynosiły 57 334 mld euro. Aktualnie 35,5 procent to udziały KfW, czyli banku państwowego, resztę udziałów w wysokości 64,5 procent obejmuje wolny rynek. Większość udziałów wolnego rynku jest własnością inwestorów instytucjonalnych w wysokości 56,5 procent od całości, a 8 procent to inwestorzy

prywatni. Deutsche Post w 2010 roku zatrudniała 467 088 ludzi, większość z nich z zagranicy, dzięki temu stała się największą firmą pod względem zatrudnionych pracowników w Europie. W Niemczech poczta oferuje miejsca pracy 165 781 pracownikom. Liczba zatrudnionych pracowników jest stabilna, czego nie można powiedzieć o sytuacji poza granicami Niemiec, gdzie liczba ta spadła. Deutsche Post sprzedała część firmy Express w Wielkiej Brytanii i Francji, stąd spadek o 8 procent. W roku 2013 liczba pracowników wzrosła z 428 287 do 435 520 (www.dpdhl.com/de/investoren/ – data dostępu 28.07.2017).

W ramach prezentowanej „Strategii 2015” Deutsche Post dołącza do grupy pod nową nazwą, która również posiada uproszczoną strukturę: Międzynarodowa działalność logistyczna posiada nazwę „DHL” oraz na krajowym rynku działa pod nazwą „Deutsche Post” i „DHL” (www.handelsblatt.com/my/unternehmen/handel-konsumgueter – data dostępu 22.07.2017). Mimo zmiany nazwy z Deutsche Post World Net na Deutsche Post DHL struktura nie uległa zmianom. Deutsche Post zajmuje się listami, marketingiem, dystrybucją prasową, usługami dodanymi oraz przesyłkami międzynarodowymi, które następnie przekazywane są grupie ekspresowej DHL. DHL zajmuje się przesyłkami ekspresowymi na skalę światową oraz logistyką. Usługi finansowe należą do Postbanku. Korporacja Deutsche Post dzieli się na cztery działy operacyjne: pocztę, E-commerce, paczki, dostawa ekspresowa, łańcuch dostaw oraz przewozy światowe, są kontrolowane przez własną centralę, gdzie organizowane są dla nich funkcje strukturalne, takie jak raportowania jednostek organizacyjnych i regionalnych. Służby wewnętrzne Deutsche Post są dołączone do Global Business Service, a funkcja zarządzania grupą wykonywana jest przez centrum korporacyjne. W kwietniu 2014 roku Grupa Deutsche Post DHL przedstawiła nową strategię korporacyjną. Dzięki „Strategii 2020: Focus. Connect. Grow” firma chce wzmocnić swoją pozycję jako usługę pocztową dla Niemiec i grupy logistycznej dla świata. Podobnie jak poprzednia strategia 2015, nowa strategia jest prosta, jednak bez zbyteńnego uproszczenia. Opiera się ona na trzech filarach:

- Focus – skupia się na tym, co już odniosło w firmie sukces,
- Connect – opiera się na pracy w całej firmie,
- Grow – celem tego filaru jest rozwój w nowych obszarach działalności.

Każdy z tych filarów stanowi wyraźną drogę na nadchodzące lata i wyznacza ambitne, ale osiągalne cele. Group Deutsche Post DHL jest i pozostanie firmą pocztowo-logistyczną, której podstawową działalnością jest logistyka. Do roku 2020 ponad 85 procent sprzedaży firmy będzie pochodzić z własnej działalności logistycznej. Działy są dobrze przygotowane, aby wykorzystywać rynki wzrostu na świecie. Jednocześnie przedsiębiorstwo podkreśla swoje zaangażowanie w prowadzeniu działalności pocztowej w Niemczech i rozszerza usługi na rynku handlu elektronicznego (www.dpdhl.com/de/presse/reden – data dostępu 25.08.2017).

Kolumna „Focus” potwierdza zaangażowanie Deutsche Post DHL zgodne ze strategią 2015. Firma zamierza nadal oferować dostawcom, pracownikom i inwestorom

możliwość wniesienia wkładu w lepszy świat poprzez program „Odpowiedzialność na rzecz życia”.

Główną cechą kolumny „Connect” jest potencjał firmy z wewnętrznej wymiany know-how, wiedzy i talentów. Ten filar koncentruje się na kilku konkretnych dziedzinach, nad którymi firma intensywnie pracuje, aby poprawić jakość usług i zapewnić znakomite wyniki. Focus dba o działy, aby ściśle współpracowały w każdym miejscu, w którym firma i klienci korzystają, np.:

- umacnianie wymiany najlepszych praktyk w całej firmie,
- zapewnienie lepszej koordynacji własnych jednostek biznesowych.

Dzięki kolumnie „Grow”, Deutsche Post DHL ma znaczącą rolę w ciągłej ekspansji na rynkach wysokiego wzrostu i segmentach biznesowych. Przede wszystkim dział „Grow” koncentruje się na rynkach wschodzących i na dynamicznym rynku handlu elektronicznego. W handlu elektronicznym firma polega na sukcesie odniesionym w niemieckim biznesie paczek, który umożliwił rozszerzenie udziału w rynku w ostatnich latach. Firma chce skorzystać z tego podejścia w innych regionach i otworzyć możliwości dostawy przesyłek w Niemczech na wybranych rynkach. Nacisk położony jest na rynki wschodzące, a zakres świadczonych usług obejmuje E-Fulfillment i E-Facilitation. DHL jest w gronie globalnych firm logistycznych z najlepszymi pozycjami na rynkach wschodzących. Poprzez wzmocnienie obecności filara „Focus” na tych rynkach, firma dąży do dalszego ulepszenia pozycji, a celem jest osiągnięcie 30 procent własnej sprzedaży na rynkach wschodzących do 2020 roku (www.dpdhl.com/de/ueber – data dostępu 29.08.2017).

Przesyłki listowe i dostawy lekkiej wagi na terenie międzynarodowym oferowane są w rozwiązaniach marketingowych. Dla klientów biznesowych Deutsche Post DHL jest aktywny na ważnych europejskich rynkach wysyłkowych w międzynarodowej żegludzie morskiej. W rozwijającym się sektorze handlu elektronicznego firma opracowała międzynarodowe rozwiązania dotyczące transportu morskiego B2C. Oferta obejmuje również doradztwo i usługi z zakresu marketingu, dialogu fizycznego oraz cyfrowego. Ponadto przedsiębiorstwo oferuje pisemną komunikację dla międzynarodowych klientów biznesowych fizycznie, hybrydowo oraz w pełni elektronicznie. Na świecie wielkość sprzedaży korespondencji międzynarodowej w 2016 roku wyniosła około 5,8 mld euro. Udział firmy w rynku utrzymał się na poziomie zeszłorocznego – 16,3 procent (Geschäftsbericht 2016, s. 24-25).

Niemiecki rynek paczek wynosił w 2016 roku około 10,1 mld euro a w poprzednim roku 9,5 mld euro. Co raz częściej oferowane są usługi E-commerce na arenie międzynarodowej. W Europie poszerzono sieć Deutsche Post DHL o B2C. Dzięki przyjęciu mniejszościowego udziału w Relais Colis oraz przyjęciu brytyjskiego Mail umożliwiony został dostęp do rynku we Francji i Wielkiej Brytanii. Ponadto Deutsche Post DHL rozszerza swoją europejską działalność paczek do 19 krajów, w tym niemieckiego rynku domowego, współpracując w Skandynawii, państwach bałtyckich, na Węgrzech i w Słowenii. Firma posiada 20 000 działek budowlanych

w Europie i buduje pierwsze magazyny pakujące. Poza Europą i Tajlandią powstała kolejna sieć doręczeń w handlu elektronicznym, a w Stanach Zjednoczonych i Indiach otwarte zostały w każdym po dwa centra realizacyjne oraz jeden w Meksyku (www.philatelie.deutschepost.de – data dostępu 6.08.2017).

Usługi spedycyjne w zakresie transportu lotniczego, morskiego i lądowego w Deutsche Post DHL obejmują nie tylko standardowe przewozy, ale także rozwiązania multimodalne oraz branżowe, jak również zindywidualizowane projekty przemysłowe. Firma prowadzi działalność operacyjną przy niskim poziomie inwestycji w porównaniu do innych obszarów działalności. Model biznesowy polega na świadczeniu usług transportowych między swoimi klientami a towarzystwami towarowymi. Dzięki globalnej obecności i własnej sieci oferowane są skuteczne prowadzenie do celu i transportu multimodalnego.

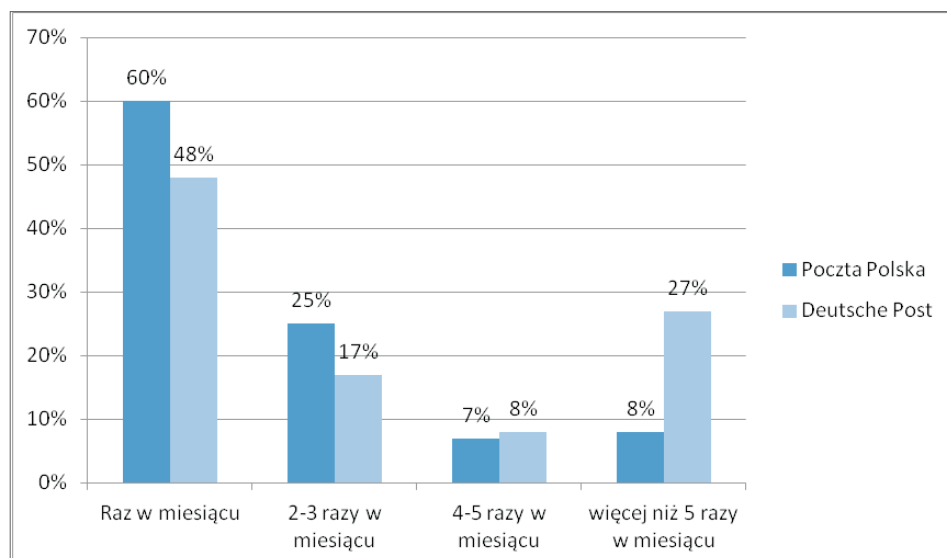
Deutsche Post DHL w obszarze marketingu dialogowego oferuje klientom reklamowym kompletne usługi, od usług adresowych po narzędzia do tworzenia, drukowania, wysyłki oraz kontroli sukcesu. Dialog klienta odbywa się we wszystkich kanałach indywidualnie i automatycznie, dzięki czemu e-maile cyfrowe i fizyczne docierają do odbiorców pod kątem treści i koordynują czas. Cyfrowe rozwiązania pozwalają firmie identyfikować się ze swoimi docelowymi odbiorcami, mierząc ilość wizyt w ich witrynie internetowej lub w Internecie.

3. Ocena podmiotów pocztowych na rynku polskim i niemieckim

Zarządzanie we współczesnym świecie odgrywa istotną rolę. Intensyfikacja zjawisk konkurencyjnych skłania przedsiębiorstwa pocztowe do poszukiwania wyróżnienia się w stosunku do innych oferujących te same lub podobne usługi. Głównym rynkiem usług pocztowych są klienci indywidualni, ale zauważają przejście decyzji wyboru z nadawcy do odbiorcy. Badania metodą sondażu diagnostycznego zostały przeprowadzone wśród klientów Poczty Polskiej i Deutsche Post w okresie od czerwca do września 2017 roku na terenie Polski i Niemiec. Na pytania odpowiedziało 50 uczestników z Polski i 50 uczestników w Niemczech drogą mailową oraz bezpośrednio. Głównym celem badań było porównanie sektora pocztowego w Niemczech i w Polsce na tle zarządzania usługami. W ankiecie dotyczącej Poczty Polskiej większą część respondentów stanowiły kobiety, bo aż 71 procent, a mężczyźni 29 procent, zaś w dotyczącej Deutsche Post odpowiedziało prawie tyle samo kobiet (55%), co mężczyzn (45%). W większości odpowiedzi udzieliły osoby w przedziale wiekowym 20-30 lat, zarówno w Polsce, jak i w Niemczech. Jednak w Polsce jest to znacznie przeważający procent, bo aż 88 procent osób, a w Niemczech 40 procent. Na drugim miejscu sytuacja się znacznie różni – w Niemczech udzieliło odpowiedzi 33 procent klientów Deutsche Post w wieku 31-40, a w Polsce na drugim miejscu są klienci w przedziale wiekowym 41-50, którzy stanowią 5 procent. Zarówno w Niemczech,

jak i w Polsce najmniej odpowiedzi udzieliły osoby w przedziale wiekowym poniżej 20 lat oraz powyżej 60 lat (2 procent). W Polsce większość udzielających odpowiedzi respondentów, a mianowicie 36 procent pochodzi z miast od 100 do 500 tysięcy mieszkańców. Inaczej to wygląda po niemieckiej stronie, większa część respondentów pochodziła ze wsi 23 procent i z miast od 2 do 5 tysięcy mieszkańców – 20 procent. Z miast powyżej miliona mieszkańców w Polsce udzieliło tylko 1 procent ankietowanych, zaś w Niemczech 15 procent. W Niemczech najmniej badanych udzieliło odpowiedzi z miast od 500 tysięcy do 1 miliona mieszkańców. W Polsce większy procent klientów, a mianowicie 65 procent, jest zadowolona z usług Poczty Polskiej, a 35 procent populacji stwierdziła, że firma nie spełnia ich oczekiwań.

Z przeprowadzonych badań wynika, że klienci Poczty Polskiej korzystają najczęściej raz w miesiącu z jej usług (60%), 25 procent – dwa do trzech razy w miesiącu, 8 procent więcej niż 5 razy w miesiącu, a 7 procent cztery do pięciu razy w miesiącu. Rysunek 1 przedstawia wykres klientów korzystających z usług Poczty Polskiej.



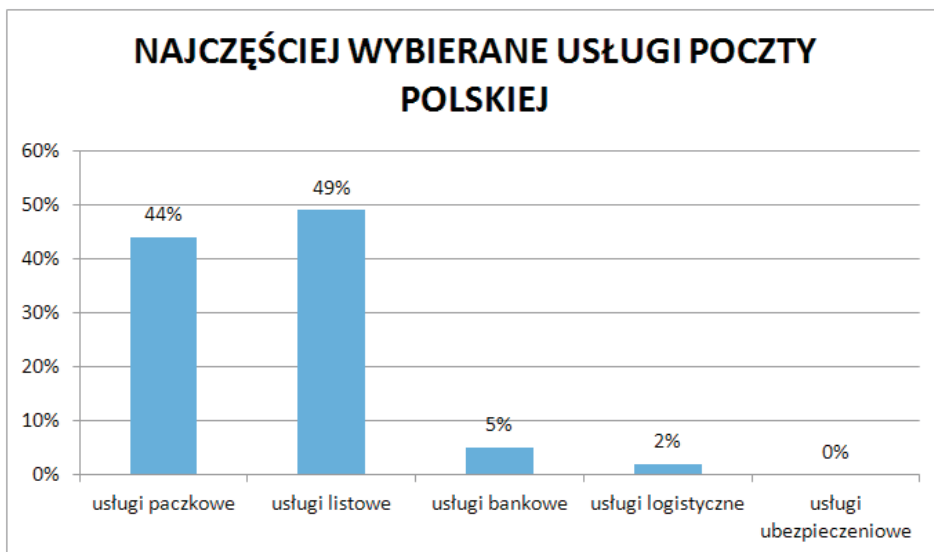
Rys. 1. Korzystanie z usług Poczty Polskiej i Deutsche Post

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Sytuacja w Niemczech różni się, gdyż większość badanej populacji korzysta z usług Deutsche Post raz w miesiącu i stanowi 48 procent. Jednak na drugim miejscu z wynikiem 27-procentowym znajdują się klienci korzystający więcej niż 5 razy w miesiącu.

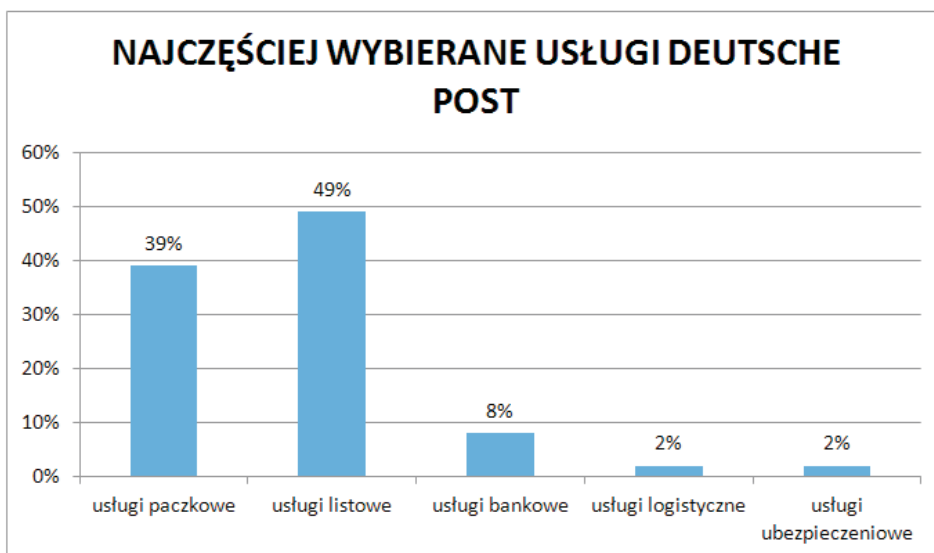
Rysunki 2 i 3 przedstawiają najczęściej wybierane usługi Poczty Polskiej oraz Deutsche Post. W tym przypadku wybieranie usług w obu firmach jest niemalże identyczne. Większość klientów wybiera usługi paczkowe oraz listowe i jest to średnio 45 procent

populacji badanej. Respondenci ocenili świadczone usługi przez Pocztę Polską (rysunek 4) oraz Deutsche Post (rysunek 5), które zostały podzielone ze względu na czas realizacji, niezawodność realizacji, jakość realizacji, wygodę i komunikację z firmą.



Rys. 2. Usługi wybierane przez klientów Poczty Polskiej

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

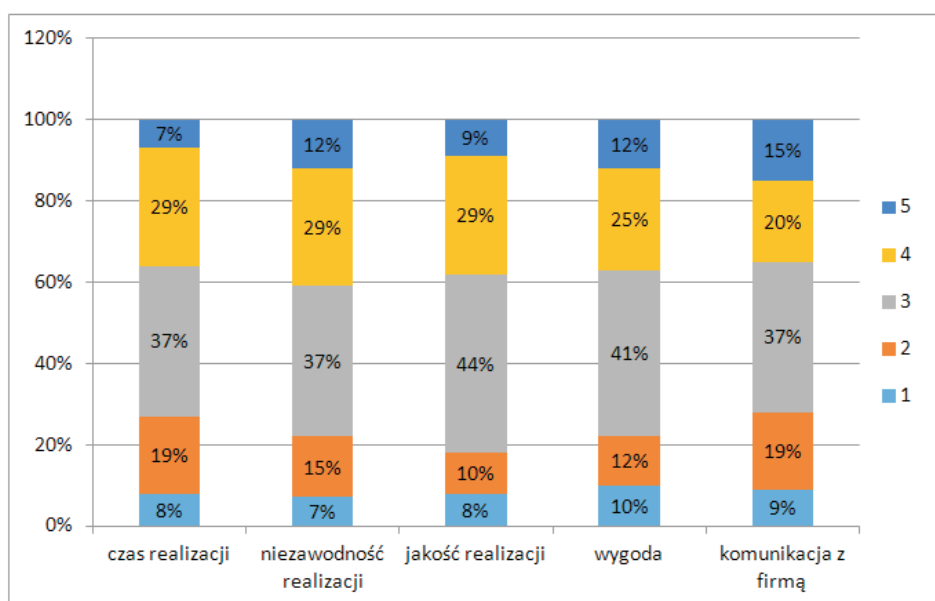


Rys. 3. Najczęściej wybierane usługi Deutsche Post

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Czas realizacji w Poczcie Polskiej oceniany jest przez 37 procent na poziomie dostatecznym, 29 procent na poziomie dobrym, 19 procent dopuszczający, 8 procent niedostateczny, a tylko 7 procent na poziomie bardzo dobrym.

W przypadku niezawodności realizacji sytuacja jest niemalże identyczna, jedynie ocena bardzo dobra wzrosła o 5 procent, a dopuszczająca zmniejszyła o 4 procent. Następną oceną dotyczy jakość realizacji, tu 44 procent badanej populacji ocenia ją na dostateczną, a 29 procent przyznaje ocenę dobrą. Wygoda oceniana jest w 41 procentach na poziomie dostatecznym, 25 procent dobrym oraz 12 procent na bardzo dobrym.



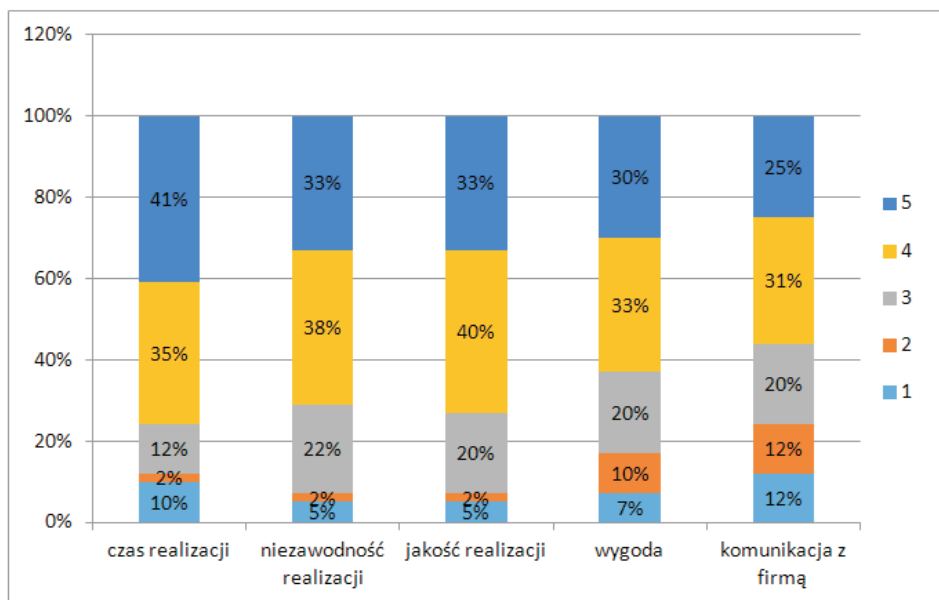
Rys. 4. Ocena świadczonych usług przez Poczta Polską

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Komunikacja z firmą jest bardzo ważnym aspektem dla klienta, ponieważ klient oczekuje szybkiej pomocy w razie problemu. W kwestii komunikacji z firmą Poczta Polska wypadła w 37 procentach na poziomie dostatecznym, 20 procentach dobrym, 19 procentach dopuszczającym i 15 procentach bardzo dobrym.

Sytuacja w Deutsche Post jest inna, tu większość klientów jest zadowolona ze świadczonych usług przez firmę. W większości oceny są bardzo wysokie i wahają się między bardzo dobrą a dobrą. Czas realizacji w 41 procentach oceniany jest przez badaną populację na najwyższym poziomie, a 35 procent to ocena dobra. Niezawodność realizacji też jest wysoka, 33 procent uważa, że jest na wysokim poziomie, a 38 procent na dobrym.

W jakości realizacji przeważa ocena dobra (40 procent), a bardzo dobra sięga 33 procent. Wygoda oceniana jest przez większość w skali od oceny dostatecznej do bardzo dobrej, a jeśli chodzi o komunikację z firmą to sytuacja wygląda podobnie jak w Polsce.



Rys. 5. Ocena świadczeń usług przez Deutsche Post

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Podsumowanie

W wyniku w przeprowadzonych badań należy stwierdzić, iż większość klientów jest zadowolona z usług świadczonych przez Pocztę Polską (65%) i 35 procent niezadowolonych, jak i Deutsche Post (90%). W przypadku Poczty Polskiej stopień zadowolenia jest na poziomie dostatecznym. Firma powinna zwrócić uwagę na czas realizacji zamówień oraz ułatwić komunikację ze sobą. Deutsche Post w porównaniu z Pocztą Polską znajduje się na wyższym poziomie. Z przedstawionych badań wynika, że Deutsche Post jest na poziomie oceny dobrej oraz bardzo dobrej. Większość klientów jest bardzo zadowolona z jakości oferowanych usług przez firmę.

W świadczonych usługach pocztowych dla klienta bardzo ważne są: czas realizacji, niezawodność, jakość realizacji, wygoda oraz komunikacja z firmą. W tych kategoriach Poczta Polska została oceniona przez swoich klientów średnio na

poziomie dostatecznym. Firma powinna zwrócić uwagę na komunikację, czas realizacji i niezawodność. Poczta Polska wdrażając technologię internetową, już w pierwszym roku odnotowała wzrost w wysokości 12 procent. Analiza przeprowadzonych badań pozwala na sformułowanie twierdzenia, iż Poczta Polska w ostatnich latach poprawiła jakość swoich usług, ale w opinii klientów powinna wdrażać nowoczesne zarządzanie, by być postrzegana jak Deutsche Post na rynku niemieckim.

BIBLIOGRAFIA

- [1] DASZKOWSKA M., 1998, *Usługi, Produkcja, rynek, marketing*, PWN, Warszawa.
- [2] Geschäftsbericht 2016, *Die Zukunft der Logistik immer wieder Neu Erfinden*, Deutsche Post DHL Group.
- [3] KAWA A., 2012, *Rynek usług kurierskich, ekspresowych i pocztowych (KEP)*, [w:] *Logistyka w Polsce, Raport 2011*, Fechner I., Szyszka G. (red.), ILiM, Poznań.
- [4] KRAWCZYK S., 2011, *Logistyka. Teoria i praktyka*, t. 1, Difin, Warszawa.
- [5] KUPIEC L., 2010, *Podstawy logistyki*, WSzFiZ, Białystok.
- [6] PLISZKA M., 2008, *Rynek usług kurierskich w Polsce*, Słupskie Prace Geograficzne 5, Słupsk.
- [7] POHL H.CH., 2001, *Systemy logistyczne. Podstawy organizacji i zarządzania*, Biblioteka Logistyka, Poznań.
- [8] RUCIŃSKA D., RUCIŃSKI A., WYSZOMIRSKI O., 2005, *Zarządzanie marketingowe na rynku usług transportowych*, Wyd. UG, Gdańsk.
- [9] RUTKOWSKI K., 2001, *Logistyka dystrybucji*, Difin, Warszawa.
- [10] RYDZKOWSKI W., 2011, *Usługi logistyczne*, ILiM, Poznań.

NETOGRAFIA

- [1] http://kolegia.sgh.waw.pl/pl/KNoP/struktura/KL/publikacje/Documents/Raport_KEP.pdf (1.02.2017).
- [2] <http://media.poczta-polska.pl/pr/257372/poczta-polska-1-3-mld-zl-na-inwestycje-w-strategiczne-obszary> (15.05.2017).
- [3] http://www.dpdhl.com/de/investoren/der_konzern/konzernkennzahlen.html (28.07.2017).
- [4] http://www.dpdhl.com/de/presse/reden_und_interviews/interview_frank_appel_strategie_2020.html (25.08.2017).
- [5] http://www.dpdhl.com/de/ueber_uns/strategie.html (29.08.2017).
- [6] <http://www.handelsblatt.com/my/unternehmen/handel-konsumgueter/erste-details-justiz-wirft-zumwinkel-millionen-betrug-vor/2922196.html?ticket=ST-1856177-ZraI1BnNVEeyI9fYs3EX-ap2> (22.07.2017).
- [7] http://www.logistyka.net.pl/bank-wiedzy/logistyka/item/download/77583_51bfb60b-948c2ef671262f2fb83bad7a (27.05.2017).
- [8] <http://www.poczta-polska.pl/o-firmie/dane-finansowe/raport-roczny/#prettyPhoto%5Bgallery%5D/0/> (15.05.2017).
- [9] <https://philatelie.deutschepost.de/> (6.08.2017).
- [10] <https://www.envelo.pl/o-envelo.html> (16.05.2017).