

**Jarosław Zelkowski, Mariusz Gontarczyk, Magdalena Kijek,
Paulina Owczarek**

Wojskowa Akademia Techniczna, Wydział Logistyki

IMPLEMENTACJA METODY PIĘCIU SIŁ PORTERA W ASPEKCIE ANALIZY I OCENY USŁUG KURIERSKICH W POLSCE

Rękopis dostarczono, maj 2019

Streszczenie: W artykule scharakteryzowano rynek usług kurierskich wraz z określeniem specyfiki warunków panujących w jego obrębie. Wskazano czynniki, które determinują rozwój tego sektora. Ponadto zaprezentowano podejście do oceny otoczenia konkurencyjnego przedsiębiorstwa przy wykorzystaniu metody pięciu sił Portera. Zaproponowana procedura pozwala firmom dokonać właściwych analiz w zakresie określenia warunków, jakie wspomagają bądź utrudniają im funkcjonowanie na rynku.

Słowa kluczowe: ocena branży, usługi kurierskie, metoda pięciu sił Portera

1. WPROWADZENIE

Szybki rozwój sektora TSL, w tym branży kurierskiej jest spowodowany m.in. wzrostem liczby podmiotów, których głównym zadaniem jest świadczenie szerokiej gamy usług. Ta różnorodność firm w połączeniu ze zmiennością czynników oraz niepewnością warunków, jakie występują w otoczeniu, stanowi źródło poważnych wyzwań zarówno dla samych przedsiębiorstw, jak i dla potencjalnych usługobiorców. Dlatego też niezbędne jest przeprowadzenie analizy i oceny otoczenia konkurencyjnego (sektora, branży), które stanowią jeden z etapów szerszego procesu, jakim jest analiza strategiczna przedsiębiorstwa. Jej przeprowadzenie jest konieczne dla stworzenia właściwej koncepcji rozwoju firmy nastawionej na osiągnięcie założonych celów [18]. Stwarza ona także możliwości rozwoju i ogranicza negatywne skutki zdarzeń w otoczeniu. Przeprowadzona we właściwy oraz uzasadniony sposób analiza i ocena otoczenia umożliwi identyfikację mocnych i słabych stron samego przedsiębiorstwa a także wskazanie potencjalnych szans i zagrożeń płynących z otoczenia. Po analizie sektora i określeniu pozycji firm w dalszym etapie można opracować adekwatną metodę oceny. Należy zaznaczyć, iż w działalności firm istnieje wiele praktycznych powodów, dla których potrzebna jest ocena. Problematyka ta jest obszarem rozległym, dotyczącym wielu aspektów tworzących warunki funkcjonowania i rozwoju organizacji w zmieniającym się otoczeniu [7, 8]. W literaturze przedmiotu istnieją opracowania, w których do

oceny przedsiębiorstw wykorzystano np. wielokryterialne metody wspomagania decyzji [1], logikę rozmytą [6], wielokryterialne analizy porównawcze [11, 22], sieci neuronowe [19, 9]

Przeгляд wybranych publikacji [3, 10, 21, 20] w zakresie sektora świadczącego usługi kurierskie wskazuje, iż zagadnienia tam przedstawione dotyczą wielu aspektów, począwszy od charakterystyki firm tam działających aż po analizę czynników kształtujących makrootoczenie. Zauważono jednak brak opracowań, które w sposób metodyczny przedstawiałyby wykorzystanie jakiegokolwiek metody analizy strategicznej do badania tego sektora. Należy zaznaczyć, iż z punktu widzenia planowania działalności rynkowej to właśnie otoczenie bliższe wywiera większy wpływ na podejmowanie decyzji przez daną firmę w sektorze, w szczególności świadczącym usługi o podobnym przeznaczeniu. Dlatego też w niniejszym artykule autorzy postanowili się skupić na analizie i ocenie otoczenia konkurencyjnego, jakże istotnego z punktu widzenia firmy, w zakresie kształtowania przyszłych działań.

Należy podkreślić, iż każde przedsiębiorstwo powinno na bieżąco określać atrakcyjność sektora, w którym prowadzi swoją działalność. Metodami, które umożliwiają przeprowadzenie analizy strategicznej otoczenia konkurencyjnego są m.in. analiza pięciu sił Portera, mapa grup strategicznych, punktowa ocena atrakcyjności sektora. W artykule zastosowano, szczególnie przydatną do tego typu analiz, metodę pięciu sił Portera, która pozwala skoncentrować się na grupie czynników otoczenia wywierających największy bezpośredni wpływ na przedsiębiorstwo. Przy jej użyciu można dokonać całościowej oceny otoczenia bliższego uwzględniając rolę i znaczenie dostawców i odbiorców, możliwości nowych wejść do sektora i wprowadzenia substytutów, a także określić stan rywalizacji pomiędzy firmami w sektorze. Reasumując metoda ta umożliwia zbadanie atrakcyjności sektora oraz wspomaga firmę w podjęciu decyzji, czy zasadne jest inwestowanie w poprawę swojej pozycji w danym sektorze.

Aby zrealizować postawiony cel, autorzy w pierwszej kolejności dokonali szczegółowej charakterystyki branży usług kurierskich, a następnie wykorzystali te informacje aby w sposób praktyczny zaprezentować metodę pięciu sił Portera w postaci uproszczonej i szczegółowej ze średnią wagoną do analizowanego obszaru.

2. CHARAKTERYSTYKA BRANŻY ŚWIADCZĄCEJ USŁUGI KURIERSKIE

Usługi kurierskie są nieodłącznym elementem światowego rynku usług logistycznych. Zostały one wyodrębnione jako szczególny fragment rynku TSL (Transport Spedycja Logistyka) ze względu na obecność przemawiających za tym licznych przesłanek ekonomicznych oraz organizacyjnych. Genezą powstania branży zajmującej się świadczeniem usług kurierskich była niedoskonałość działania mechanizmów w narodowych przedsiębiorstwach pocztowych. Doprowadziło to do powstania rynkowej luki, dziś wypełnianej przez usługi wyspecjalizowanych firm kurierskich.

W literaturze [10] można spotkać się z pojęciem przedsiębiorstwa, który oferuje usługi KEP. Zgodnie z pojęciem KEP rozróżnia się trzy rodzaje usług [17]:

- kurierskie – polegają na odebraniu przesyłki od nadawcy przez kuriera, a następnie dostarczeniu jej bezpośrednio do odbiorcy przez tego samego kuriera, z pominięciem obsługi terminalowej,
- ekspresowe – przesyłki zbierane są przez kuriera od nadawców, przewożone do terminali, gdzie poddawane są obsłudze logistycznej, sortowaniu, a następnie rozwożone są do innych terminali, skąd zostają dostarczone do odbiorców,
- pocztowe – prawo pocztowe definiuje je jako zarobkowe przyjmowanie, sortowanie, doręczanie bądź przemieszczanie przesyłek pocztowych oraz druków bezadresowych.

Rynek KEP w Polsce nie ma długiej historii w przeciwieństwie do pozostałych segmentów rynku usług logistycznych. Pierwsze przedsiębiorstwa z zagranicznym kapitałem otwierały swoje oddziały w naszym kraju ok. 30 lat temu. Prawie równolegle rozwijały się małe polskie firmy, które z czasem były przejmowane przez zachodnie korporacje. W wyniku przejść i fuzji rynek ten coraz bardziej się konsolidował. Ponadto rynek KEP jest specyficzny na tle innych segmentów sektora TSL. Jego głównym wyróżnikiem jest wysoka koncentracja – ok. 77% przychodów w Polsce pochodzi od czterech największych podmiotów, podczas gdy w TSL jest to zaledwie 5-6%. Cechuje się także większymi barierami wejścia, które wynikają z potrzeby posiadania gęstej i rozległej sieci operacyjnej, niezbędnej do realizacji terminowych i względnie niedrogich dostaw [3]. Decydujące czynniki, które doprowadziły do rozwoju usług KEP, to czas, wygoda klientów, a także niezawodność w dostarczaniu przesyłek. Usługi kurierskie możemy zatem zdefiniować jako system dostaw, który nastawiony jest na maksymalne skrócenie czasu doręczenia przesyłki, bez względu na odległość (odróżnia to przesyłki kurierskie od powszechnych usług pocztowych). Pierwotnym wyróżnikiem usług kurierskich było doręczenie przesyłki „od drzwi – do drzwi” w gwarantowanym czasie jej dotarcia do odbiorcy. Obecnie zakres pojęciowy dostarczenia przesyłki jest szerszy i obejmuje dostawę do określonego miejsca (np. sklepu) lub urządzenia (np. paczkomatu) [10]. Dodatkowy element, który uzupełnia podstawową usługę, może stanowić odbiór przesyłki od nadawcy, złożenie zamówienia przez Internet lub infolinię, śledzenie drogi przesyłki przez Internet, pobieranie należności za towar, obsługa prawna oraz celna, kompletowanie przesyłek, realizacja przesyłek zwrotnych czy też natychmiastowe potwierdzenie dostarczenia przesyłki. Dążenie firm kurierskich do ciągłego doskonalenia usług prowadzi do tego, że oferowane przez nie czynności dodatkowe są coraz bardziej złożone i dopasowane do indywidualnych potrzeb klientów [6].

Firmy kurierskie wyspecjalizowane są w dostarczaniu ładunków mających gabaryty standardowe, co podyktowane jest stosowanymi przez nie rozwiązaniami organizacyjnymi i infrastrukturalnymi, które nastawione są na ekspresową obsługę dużej liczby drobnych przesyłek. Do najliczniejszej grupy ładunków należą paczki o określonym górnym limicie wagowym. Tradycyjną grupę ładunków przewożonych przez kurierów stanowią również przesyłki o stosunkowo wysokiej wartości i mające niewielkie gabaryty (np. dokumenty, nośniki informacji, kontrakty handlowe). Inną grupę stanowią pilne przesyłki handlowe oraz serwisowe (np. próbki towarów, urządzenia oraz podzespoły elektroniczne, części zamienne itd.). Firmy kurierskie przewożą również przesyłki specjalne, do których należą przesyłki medyczne, farmakologiczne, przewoży zwierząt czy substancji niebezpiecznych. Ładunki tego typu wymagają specjalnego traktowania w czasie transportu, a także podczas operacji logistycznych nierzadko muszą być również specjalnie opakowane. W takiej sytuacji większość firm kurierskich oferuje klientom firmowe opakowania ochronne [12].

Obsługa ekspresowych przesyłek mających ograniczone gabaryty oraz wagę przez wyspecjalizowane firmy kurierskie jest dziś ważnym dopełnieniem działalności tradycyjnych firm spedycyjnych funkcjonujących w systemach nastawionych na przewóz większych ładunków. Podział ten podyktowany jest kalkulacją kosztową, która w systemach spedycyjnych ściśle łączy się z wagą lub przestrzennością przesyłki – małe przesyłki z jednej strony generują wysokie koszty, z drugiej zaś nie stanowią dla operatorów źródła przychodów adekwatnych do nakładów [12].

Z uwagi na złożoność branży trudno jest jednoznacznie zidentyfikować i określić usługę KEP. Uogólniając, można powiedzieć, że są to usługi, które polegają na [10]:

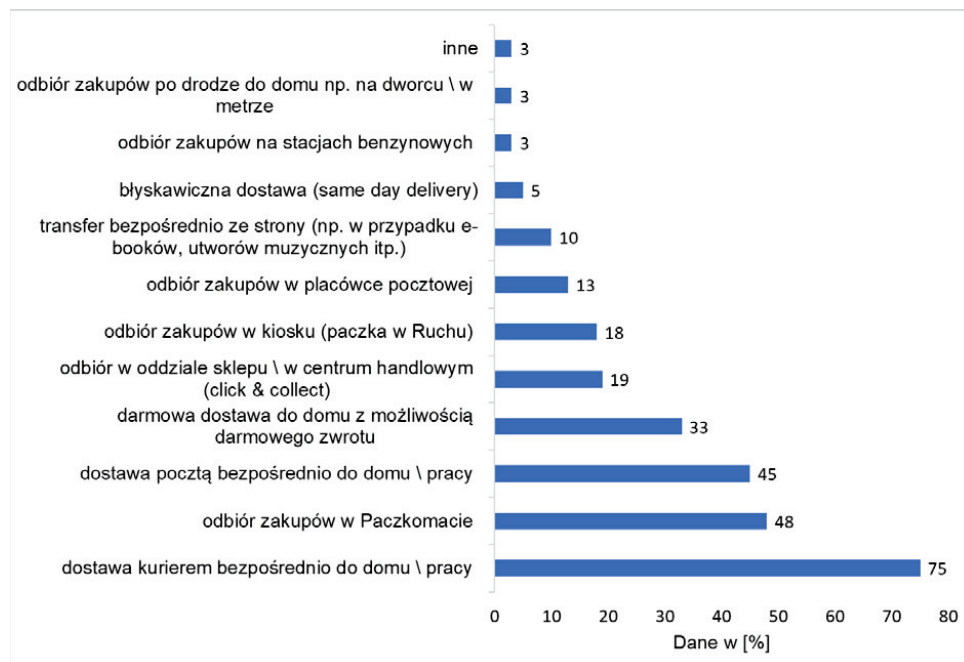
- dostarczeniu przesyłki od nadawcy do odbiorcy lub w wyznaczone przez niego miejsce,
- realizacji przez wyspecjalizowane przedsiębiorstwo,
- wykorzystaniu odpowiedniej sieci operacyjnej (logistycznej),
- możliwości śledzenia informacji o statusie przesyłki w czasie jej przemieszczania,
- określonym terminie doręczenia,
- dostarczeniu w jak najkrótszym czasie,
- zachowaniu odpowiednich kosztów doręczenia,
- realizacji zadań zgodnie z oczekiwaniami klienta.

Aby właściwie świadczyć usługi KEP, niezbędna jest rozbudowana sieć operacyjna. Sieć tę tworzą przede wszystkim ludzie i elementy infrastruktury logistycznej takie jak: centra sortowania przesyłek, oddziały, punkty nadań i odbiorów oraz różne środki transportu. Struktura branży KEP w Polsce jest podobna jak w innych krajach Europy Zachodniej. Można w jej obrębie wyróżnić następujące rodzaje podmiotów [3, 10]:

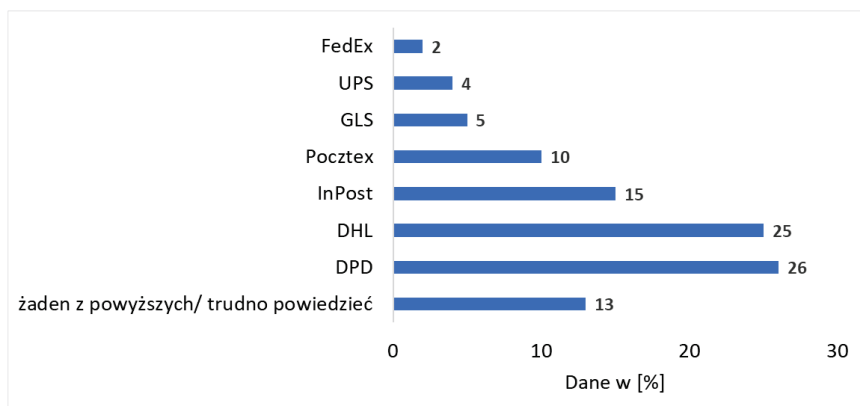
1. Integratorzy KEP – międzynarodowe przedsiębiorstwa świadczące usługi kurierskie i ekspresowe w oparciu o kapitał zagraniczny, posiadające rozległe sieci oddziałów, oferujące usługi dostarczania przesyłek w wymiarze globalnym, korzystające z dużej liczby punktów przeładunkowych (np. UPS, DHL, FedEx, DPD, GLS).
2. Lokalni operatorzy KEP – firmy oferujące ekspresowe usługi przewozu przesyłek, działające na rynku krajowym, dzięki własnej sieci kilkudziesięciu placówek oraz tzw. nocnych połączeń wahadłowych (np. Geis, InPost, Delta City).
3. Operatorzy pocztowi – przedsiębiorstwa, których właścicielem najczęściej jest skarbnik państwa danego kraju (w Polsce jest to Poczta Polska).
4. Operatorzy o zasięgu lokalnym – firmy działające na terenie i w okolicach dużych aglomeracji miejskich (np. Agap, X-press Couriers.).
5. Pośrednicy – brokerzy skupiający oferty kilku firm kurierskich (sendit.pl, apaczka.pl, kurjerzy.pl itp.) i porównywarki cen usług kurierskich (kurierem.pl, znajdzkuriera.pl itp.).

Z uwagi na ogromną skalę działalności – zarówno pod względem liczby obsługiwanych przesyłek i klientów, jak i zatrudnianych pracowników, floty, punktów nadań oraz odbioru – operatorzy KEP muszą stosować standaryzację w swojej działalności. Odnosi się ona przede wszystkim do kwestii organizacyjnych, logistycznych, technologicznych, informatycznych oraz marketingowych. Największe firmy mają na całym świecie podobną strukturę organizacyjną. Często do przesyłek w obrocie międzynarodowym firmy starają się stosować jednolite standardy obrotu przesyłkami, co wyraża się m.in. kompatybilnymi jednostkami ładunkowymi, wspólnym systemem informatycznym, oznaczeniem przesyłek.

Istotnym elementem stymulującym rozwój branży KEP jest dynamiczny rozwój e-handlu, który niesie ze sobą jeszcze trzy inne trendy. Są to: elektroniczny handel transgraniczny, dostawy tego samego dnia i zwroty zakupionych produktów. Na rysunku 1 przedstawiono formy dostawy towaru wybierane najczęściej podczas zakupów przez Internet, natomiast na rysunku 2 przedstawiono firmy KEP, które były najczęściej wybierane podczas tych zakupów w opcji dostawy kurierem bezpośrednio do domu lub pracy.



Rys. 1. Formy dostawy towaru wybierane najczęściej podczas zakupów przez Internet dla N=839 [2]



Rys. 2. Firmy kurierskie wybierane najczęściej podczas zakupów przez Internet w opcji kurierem bezpośrednio do domu lub pracy dla N=632 [2]

3. CHARAKTERYSTYKA METODY PIĘCIU SIŁ PORTERA WRAZ Z JEJ IMPLEMENTACJĄ

Metoda pięciu sił Portera jest jedną z podstawowych metod analizy sektora, opracowaną przez M.E. Portera w 1979 r. Jej istota sprowadza się do analizy sektora i działalności organizacji w oparciu o pięć elementów [Porter, 1998]:

- siła przetargowa dostawców,
- siła przetargowa nabywców,
- natężenie konkurencji między przedsiębiorstwami w sektorze,
- ryzyko nowych wejść,
- ryzyko pojawienia się substytutów.

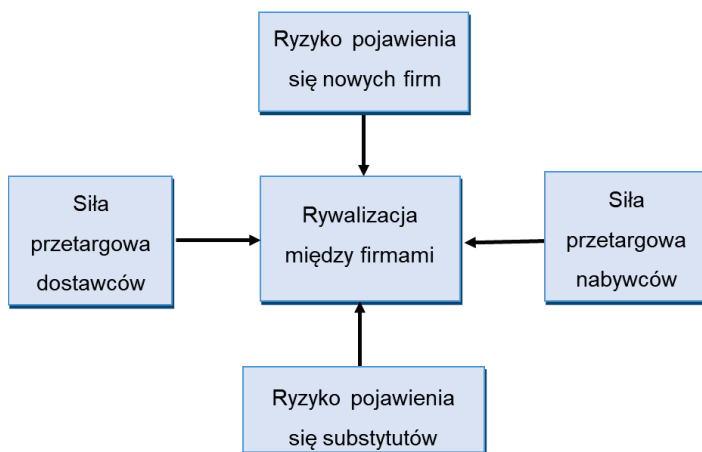
Czynniki te umożliwiają ocenę atrakcyjności sektora, definiowanego przez M.E. Portera jako część gospodarki, która gromadzi firmy oferujące podobne dobra lub usługi i sprzedające je na wspólnym rynku [13]. Otoczenie konkurencyjne ma bowiem ogromny wpływ na funkcjonowanie danego przedsiębiorstwa. Może ono w pewien sposób wpływać na ceny usług (produktów) na rynku oraz na tempo inwestycji przedsiębiorstw należących do tego samego sektora [16].

Atrakcyjność samego sektora jest w dużej mierze uzależniona od mocy, z jaką wyróżnione przez Portera siły na siebie oddziałują. Kierunki tych oddziaływań przedstawione zostały na rysunku 3.

Zastosowanie metody pięciu sił Portera do analizy przedsiębiorstwa pozwala na uzyskanie odpowiedzi w następujących kwestiach [15]:

- Określenie atrakcyjności danego sektora dla przedsiębiorstwa lub potencjalnego inwestora. Taka analiza jest pomocna w ukazaniu szans i zagrożeń dla rozwoju przedsiębiorstwa funkcjonującego w danym sektorze.

- Określenie, w których sektorach przedsiębiorstwa mają lepsze, a w których gorsze warunki do rozwoju.
- Sprawdzenie, jakie sektory należałoby połączyć, aby uzyskać efekt synergiczny.
- Wskazanie najbardziej odpowiedniej drogi dalszej działalności przedsiębiorstwa w celu osiągnięcia coraz większych efektów przy jednoczesnej minimalizacji ryzyka.
- Znalezienie nowych sektorów, w których w przyszłości mogłoby działać przedsiębiorstwo wraz z określeniem kosztów związanych z ewentualnym wejściem do tych sektorów.



Rys. 3. Pięć sił konkurencji M.E. Portera [15]

Porter opracowując metodę pięciu sił określił bardzo szczegółowo cechy, które należy wziąć pod uwagę oraz rodzaj wpływu na natężenie danej siły (wzmacniający lub obniżający).

Prawidłowa ocena metody pięciu sił przebiega opisowo, to znaczy, że każdy z czynników musimy przeanalizować, dokonać ogólnej oceny, określić wpływ na daną siłę. Niestety Porter określił tylko czynniki, ale nie przedstawił metodyki przeprowadzenia oceny oraz wyciągnięcia wniosków.

W niniejszym artykule w celu zaprezentowania metody pięciu sił zaproponowano analizę firm kurierskich działających międzynarodowo. Przedsiębiorstwa te funkcjonują w środowisku wysokiej konkurencji, a panująca tam presja powoduje, że muszą przykładać znacznie więcej uwagi do kwestii rozwoju. Do tego sektora zaliczamy największe przedsiębiorstwa takie jak: DPD, DHL, UPS, FedEx, GLS.

Poniżej zostaną przedstawione wybrane aspekty analizy czynników dotyczące sił konkurencyjnych w sektorze według metody pięciu sił Portera. Rywalizacja między organizacjami bywa określana w literaturze mianem walki konkurencyjnej. Konkurencja w sektorze KEP jest ważnym elementem, mającym znaczny wpływ na działalność firmy kurierskiej. Jest uzależniona od wielu czynników, np. liczby firm konkurujących w sektorze oraz ich struktury i wielkości. Na rynku KEP o zasięgu globalnym wykrystalizowała się grupa kilku operatorów

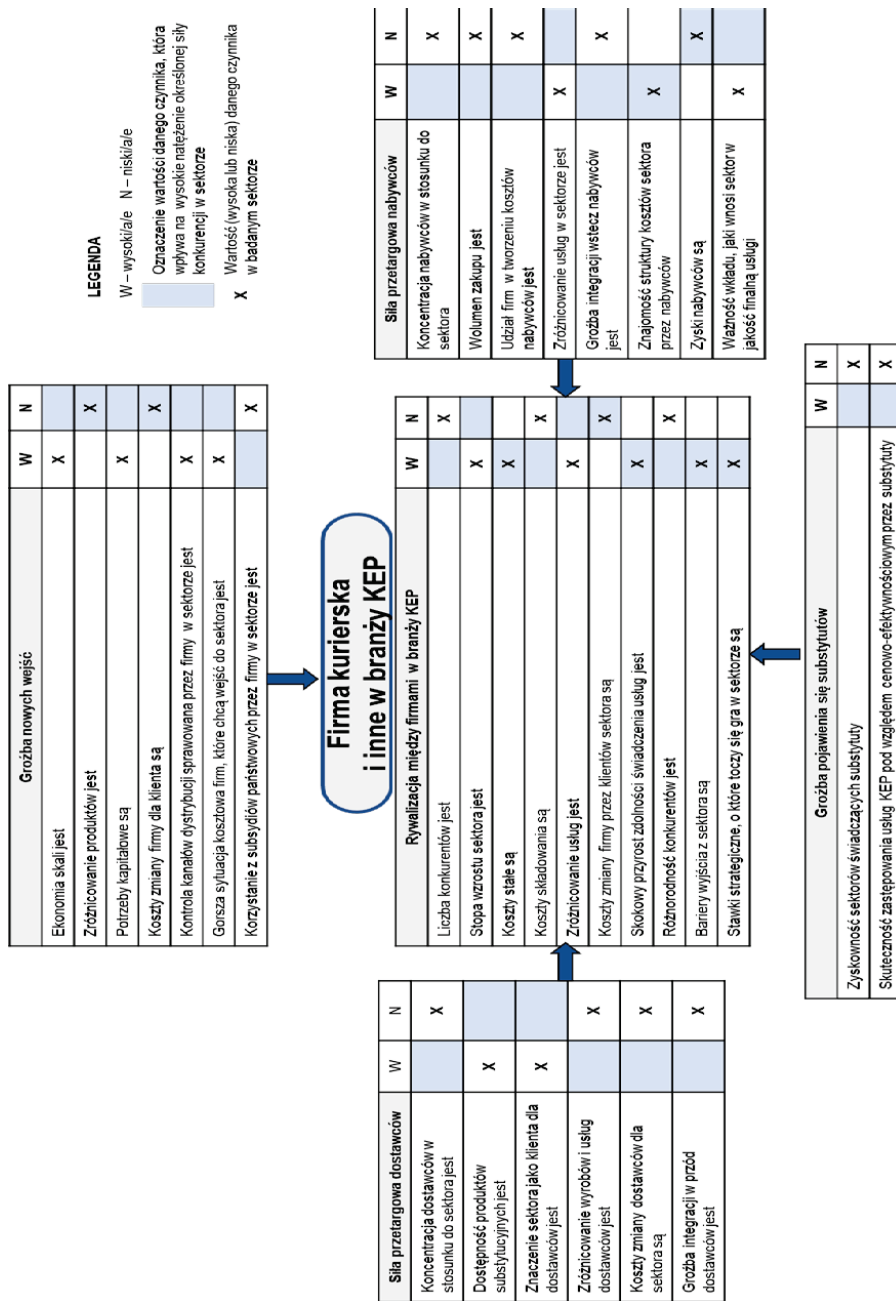
z kapitałem zagranicznym, którzy wprowadzili odpowiedni standard realizowania usługi. Ponadto dominujące w gospodarce tendencje globalizacyjne doprowadziły do tego, że większość firm kurierskich może zaproponować swoim klientom rozbudowane pakiety usług oraz elastycznie dostosować je do potrzeb zlecających.

Między ryzykiem pojawienia się nowych firm kurierskich oraz substytutów świadczonych usług zauważyć można pewne powiązania, dlatego zostaną one rozpatrzone łącznie. W branży tej, szczególnie o zasięgu globalnym, ryzyko pojawienia się nowych firm jest niewielkie, gdyż potrzebne są duże nakłady finansowe na stworzenie sieci operacyjnej (np. punkty odbioru i nadań, sortownie). Zauważalny jest też trend do konsolidacji w tym sektorze. Firmy kurierskie wyspecjalizowane są w dostarczaniu ładunków mających gabaryty standardowe, co podyktowane jest stosowanymi przez nie rozwiązaniami organizacyjnymi i infrastrukturalnymi, które nastawione są na ekspresową obsługę dużej liczby drobnych przesyłek. Do najliczniejszej grupy ładunków należą paczki o określonym górnym limicie wagowym. Opracowanie substytutu usługi kurierskiej jest praktycznie niemożliwe, gdyż wysokie standardy tych usług w sposób jednoznaczny określają jej zakres.

Siłę przetargową nabywców i dostawców łączy z organizacją dwustronne zależności. Oznacza to, że nabywcy i dostawcy mogą wywierać wpływ na firmę kurierską podobnie jak firma na nich. Przedsiębiorstwa kurierskie osiągając swoją pozycję na rynku, zdobyły już klientów, którym odpowiadają warunki oferowane przez te firmy. Dodatkowo zauważa się, że z każdym rokiem rośnie również liczba nadawanych przesyłek. W 2015 roku operatorzy KEP dostarczyli 313 mln paczek, rok później – 355 mln, a w 2017 r. – 395 ml [3]. Przedsiębiorstwa globalne posiadają swoich dostawców (m.in. materiałów, opakowań), którzy odpowiedzialni są za systematyczne dostawy do firm.

Biorąc pod uwagę przeprowadzone powyżej analizy dotyczącej branży KEP, na rysunku 4 przedstawiono uproszczony model analizy pięciu sił. Określenie czynników zostało oznaczone jako „wysokie W” i „niskie N” za pomocą znaku X. Jeśli znak X występuje na zaciemnionym polu, to znaczy, że czynnik wzmacnia badaną siłę, w innym przypadku - powoduje osłabienie. W analizie został jedynie przedstawiony zarys analizy konkurencyjności firm kurierskich na rynku. Wpływ czynników na siły konkurencyjne w sektorze jest dość wysoki.

Należy zaznaczyć, iż istnieje jeszcze bardziej szczegółowa metoda pięciu sił Portera. Aby uzyskać precyzyjne wyniki, należy określić wartość poszczególnych czynników w przedziale od -5 do $+5$. Ujemna wartość powoduje zmniejszenie danej siły konkurencyjnej, wartość dodatnia wpływa na jej wzmocnienie, natomiast wartość 0 oznacza wpływ neutralny. Doprecyzowując tę metodę, można określić wagi poszczególnych czynników. Trzeba podkreślić, iż czynniki w tej metodzie mogą być traktowane w sposób równoważny, co oznacza przypisanie im jednakowych współczynników wagowych (równych 1) lub być rozpatrywane nierównoważne, co oznacza przypisanie im zróżnicowanych współczynników wagowych [4]. Przy określaniu współczynników wagowych powinno się wykorzystywać arbitralny sposób przydziału wartości bądź skorzystać z wiedzy ekspertów [23]. W tabeli 1. przedstawiona została dokładniejsza analiza metodą pięciu sił Portera, odpowiadająca poszczególnym siłom.



Rys. 4. Implementacja metody pięciu sił Portera dla branży świadczącej usługi KEP

Tab. 1

Czynniki występujące w metodzie pięciu sił Portera wraz z oceną ważoną

| Nazwa czynnika | Ocena | Waga | Ocena ważona |
|--|----------|----------|--------------|
| Groźba nowych wejść | | | |
| | O | W | O · W |
| Ekonomia skali | - 5 | 0,2 | -1 |
| Zróżnicowanie produktów | +3 | 0,1 | 0,3 |
| Potrzeby kapitałowe | -5 | 0,25 | -1,25 |
| Koszty zmiany firmy przez klientów sektora | +4 | 0,1 | 0,4 |
| Kontrola kanałów dystrybucji sprawowana przez firmy w sektorze | -2 | 0,1 | -0,2 |
| Gorsza sytuacja kosztowa firm, które chcą wejść do sektora | -4 | 0,2 | -0,8 |
| Korzystanie z subsydiów państwowych przez firmy w sektorze | +1 | 0,05 | 0,05 |
| SUMA | | 1 | -2,5 |
| Siła przetargowa nabywców | | | |
| | O | W | O · W |
| Koncentracja nabywców w stosunku do sektora | -5 | 0,2 | -1 |
| Wolumen zakupu | -2 | 0,15 | -0,3 |
| Udział sektora w tworzeniu kosztów nabywców | -3 | 0,05 | -0,15 |
| Zróżnicowanie usług kupowanych w sektorze | -2 | 0,1 | -0,2 |
| Groźba integracji wstecz nabywców | -4 | 0,1 | -0,4 |
| Znajomość struktury kosztów sektora przez nabywców | +4 | 0,15 | 0,6 |
| Zysk nabywców | +3 | 0,05 | 0,15 |
| Ważność wkładu, jaki wnosi sektor w jakość finalną usługi | -3 | 0,2 | -0,6 |
| SUMA | | 1 | -1,9 |
| Siła przetargowa dostawców | | | |
| | O | W | O · W |
| Koncentracja dostawców w stosunku do sektora | -4 | 0,25 | -1 |
| Dostępność produktów substytucyjnych | -3 | 0,2 | -0,6 |
| Znaczenie sektora jako klienta dla dostawców | -4 | 0,15 | -0,6 |
| Zróżnicowanie wyrobów i usług dostawców | -2 | 0,2 | -0,4 |
| Koszty zmiany dostawców dla sektora | -4 | 0,1 | -0,4 |
| Groźba integracji w przód dostawców | --5 | 0,1 | 0,5 |
| SUMA | | 1 | -2,5 |
| Stopień rywalizacji między konkurentami | | | |
| | O | W | O · W |
| Liczba konkurentów | -3 | 0,2 | -0,6 |
| Stopa wzrostu sektora | -2 | 0,1 | -0,2 |
| Stałe koszty | +3 | 0,2 | 0,6 |
| Koszty składowania | -1 | 0,05 | -0,05 |
| Zróżnicowanie usług | -3 | 0,15 | -0,45 |
| Koszty zmiany firmy przez klientów sektora | +4 | 0,05 | 0,2 |
| Skokowy przyrost zdolności świadczenia usług | +1 | 0,05 | 0,05 |
| Różnorodność konkurentów | -1 | 0,05 | -0,05 |
| Bariery wyjścia z sektora | +3 | 0,1 | 0,3 |
| Stawki strategiczne, o które toczy się gra w sektorze | +2 | 0,05 | 0,1 |
| SUMA | | 1 | -0,1 |
| Groźba pojawienia się substytutów | | | |
| | O | W | O · W |
| Zyskowność sektorów świadczących substytuty | -5 | 0,4 | -2 |
| Skuteczność zastępowania usług KEP pod względem cenowo-efektywnościowym przez substytuty | -4 | 0,6 | -2,4 |
| SUMA | | 1 | -4,4 |

Po przeprowadzonej analizie pięciu sił Portera, metodą uproszczoną oraz metodą ważoną, można stwierdzić, iż groźba wejść do sektora nowych firm kurierskich jest niewielka i wynosi -2,5. Wynikać to może z wysokiego poziomu jakości świadczonych usług oraz osiągnięcia przez firmy ugruntowanej pozycji na rynku. Wejście na rynek w branży usług kurierskich i konkurowanie z lepszymi wiąże się z posiadaniem znacznego zaplecza finansowego. Siła przetargowa nabywców osiągnęła -1,9. Przedsiębiorstwa kurierskie, osiągając ugruntowaną pozycję na rynku, zdobyły już klientów, którym odpowiadają oferowane standardy obsługi. Klienci z reguły są rozproszeni i posiadają wiedzę na temat przesyłek, gdyż jest ona ogólnie dostępna na stronach firm. Siła przetargowa dostawców wynosi -2,5. Przedsiębiorstwa międzynarodowe posiadają swoich dostawców, którzy odpowiedzialni są za niewielkie i mało zróżnicowane dostawy. Groźba pojawienia się substytutów wynosi -4,4. Analiza rynku usług kurierskich wskazuje, iż substytutami mogłyby być, np. inny sposób doręczenia przesyłek lub inna forma oferowanych opakowań do przewozu paczek. Jednak firmy mają własne wyspecjalizowane procedury i produkty, które nie wymagają wielkich zmian. Stopień rywalizacji między konkurentami jest na poziomie -0,1. Przedsiębiorstwa kurierskie rywalizują między sobą o klientów, oferując coraz to nowsze technologie wspomagające odbiór przesyłek oraz usprawniające proces od nadania do odebrania przesyłki. Analizując sektor usług kurierskich na rynku, można stwierdzić, iż jest on atrakcyjny. Pomimo wielu firm obecnych na rynku handel elektroniczny stymuluje rozwój branży KEP. Osiągnięcie tak wysokiego poziomu, jakim odznaczają się istniejące firmy łączy się z koniecznością posiadania dużego kapitału.

4. PODSUMOWANIE

Obecnie rynek usług KEP jest dobrze rozwinięty i ciągle zauważalny jest trend wprowadzania innowacyjnych rozwiązań w tym obszarze. Dlatego z każdym rokiem coraz więcej osób bądź przedsiębiorstw korzysta z tych usług, jednocześnie przesyłając sygnały dotyczące dalszych oczekiwań. Dzięki temu duże firmy kurierskie stale poszerzają zakres świadczonych usług, przy czym stawiają na kompleksową obsługę. Z drugiej strony powstaje też dużo małych firm w branży KEP, które ukierunkowują się na wybrane usługi o charakterze lokalnym, nawiązując w ten sposób kontrakty z innymi większymi przedsiębiorstwami.

Różnorodność i zakres usług KEP oferowanych przez firmy na rynku powoduje, iż decydując się na ich ofertę, klient ma problem z podjęciem decyzji, która firma spełni jego oczekiwania. Ponadto informacje o branży są zarówno dla funkcjonujących, jak również potencjalnych firm pewnym „drogowskazem”, co należy uczynić, aby móc działać i osiągać korzyści ze świadczonych usług. Narzędziem pomocnym w tym zakresie jest metoda pięciu sił Portera, która pozwala określić charakter i natężenie poszczególnych czynników determinujących funkcjonowanie firmy w badanej branży. Wnioski wyciągnięte z prawidłowo przeprowadzonej analizy zaproponowaną metodą mogą stać się podstawą do stworzenia strategii firmy. W tym obszarze szczególnie pomocna jest analiza wartości czynników w poszczególnych siłach, która pozwala określić potencjał sektora oraz jego atrakcyjność. To z pewnością umożliwia firmie podjąć celowe działania w zakresie właściwego wsparcia finansowego

tych sfer funkcjonowania, których celem jest wzmocnienie pozycji przedsiębiorstwa w sektorze. Na przykład, po przeprowadzeniu analizy siły przetargowej nabywców, firma może zaferować w swojej strategii bardziej kompleksowe usługi kurierskie dla wszystkich albo skupić się na wybranej grupie klientów. Dodatkowo może rozważyć potrzebę rozbudowania sieci operacyjnej poprzez nawiązanie współpracy z lokalnymi operatorami usług kurierskich. Z kolei analizując groźbę nowych wejść, firma powinna uwzględnić możliwości rozwoju sektora, a także wpływ pojawiających się rozwiązań technologicznych na zakres usługi.

Należy zaznaczyć, iż zaprezentowane podejście może być rozbudowane poprzez dołączenie innych metod dotyczących analizy i oceny otoczenia bliższego i dalszego, co może przyczynić się do stworzenia kompleksowej procedury analizy strategicznej firm kurierskich.

Bibliografia

1. Ambroziak T., Pyza D.: O pewnym podejściu do oceny operatora usług logistycznych. *ILiM, Logistyka* 5/2007, s. 169–175.
2. E-commerce w Polsce 2018. Gemius dla e-Commerce Polska. https://ginter.pro/wp-content/uploads/2018/07/E-commerce_w_Polsce_2018.pdf (12.03.2019).
3. Fechner I., Szyszka G.: *Logistyka w Polsce. Raport 2017*. ILiM, Poznań 2018.
4. Foltin P., Gontarczyk M., Świdorski A., Zelkowski J.: Evaluation model of the companies operating within logistic network. *Archives of Transport* vol. 36, issue 4, Polish Academy of Sciences, Committee of Transport, Warszawa 2015, s. 21–33.
5. Gontarczyk M., Kijek M., Brzeziński M., Rykała Ł., Zelkowski J.: Fuzzy Modeling of Evaluation Logistic Systems. *Proceedings of The 21st International Scientific Conference, Juodkrante 2017*, s. 377–382.
6. Gontarczyk M., Kijek M., Zelkowski J.: Ocena jakości usług kurierskich metodą Servqual. *Gospodarka Materiałowa & Logistyka* nr 5/ 2017, s. 594–607.
7. Izdebski M., Jacyna-Golda I., Markowska K., Murawski J.: Heuristic algorithms applied to the problems of servicing actors in supply chains. *Archives of Transport* vol. 44, issue 4, Polish Academy of Sciences, Committee of Transport, Warszawa 2017, s. 25–34.
8. Jacyna M.: Distribution Warehouses and Realisation of Logistic Processes in Supply Chains. *Archives of Transport* vol. 20, issue 3, Polish Academy of Sciences, Committee of Transport, Warszawa 2008, s. 5–20.
9. Józwiak, A., Świdorski, A.: Algorytmy sztucznej inteligencji w logistyce. *Prace naukowe – transport*, z. 117. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, 2017, 97–108.
10. Kawa A.: Raport Analiza rynku KEP w Polsce. <https://www.gs1pl.org/archiwum/623-raport-na-temat-branzy-kurierskiej> (12.03.2019).
11. Kijek, M., Owczarek, P., Gontarczyk M. Zelkowski, J.: Analiza i ocena operatorów logistycznych w Polsce. *Prace Naukowe Politechniki Warszawskiej Problemy transportu w inżynierii logistyki część 3, Zeszyt 120*, 2018, s. 459–470.
12. Książkiewicz D.: *Przewozy kurierskie*. [w:] W. Rydzkowski (red), *Usługi logistyczne*. ILiM, Poznań 2004.
13. Lisiński M.: *Metody planowania strategicznego*. PWE, Warszawa 2004.
14. Penc-Pietrzak I.: *Analiza strategiczna w zarządzaniu firmą. Koncepcja i zastosowanie*. Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2003.
15. Porter M. E.: *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*. PWE, Warszawa 2000.
16. Porter M. E.: *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. *Harvard Business Review*, January 2008.
17. Rydzkowski W. (red): *Usługi logistyczne*. ILiM, Poznań 2007.
18. Ślaski P., Święcka J., Zelkowski J.: Problematyka analizy i oceny otoczenia przedsiębiorstwa w sektorze usługowym. *Gospodarka Materiałowa & Logistyka* nr 5/ 2014, s. 669–687.
19. Świdorski, A.: Modelowanie neuronowe w zastosowaniu do oceny jakości w logistyce. *Gospodarka Materiałowa i Logistyka*, 5/2013. 619–629.

20. UKE.: Raport o stanie rynku pocztowego w 2017 roku. https://bip.uke.gov.pl/.../pl/.../raport_o_stanie_rynk_u_pocztowego_w_2017_roku.pdf. (12.03.2019).
21. Urban G., Małkiewicz R., Małepszy A., Tomaszewska A., Orliński F.: Perspektywy wzrostu rynku przesyłek kurierskich, ekspresowych i paczkowych (KEP) w Polsce do 2018 roku, https://www.pwc.pl/pl/publikacje/2016/perspektywy-rynk_u-przesylek-kurierskich-kep-w-polsce-do-2018-raport-pwc.html (30.04.2019).
22. Żelkowski J., Ślaski P.: Metodyka doboru cech do oceny systemów logistycznych. *Gospodarka Materiałowa&Logistyka* nr 5/2013, s. 670–679.
23. Żelkowski J.: Dobór współczynników wagowych w kontekście bezpiecznego wyboru wariantu rozwiązania systemu logistycznego. *Gospodarka Materiałowa & Logistyka* nr 5/ 2015, s. 826–839.

IMPLEMENTATION OF PORTER FIVE FORCES METHOD FOR ANALYSIS AND EVALUATION OF COURIER SERVICES IN POLAND

Abstract: In article was characterized courier services' market and estimation of its specific conditions. There were pointed factors which determine development of that sector of business. Moreover it was presented Porter five forces method with application to assessment of competitive environment of an enterprise. Proposed procedure allows firms to conduct appropriate analyses in scope of determining of conditions, which facilitate or impede their operation on the market.

Keywords: evaluation of branch, courier services, Porter five forces method