POLITECHNIKA BIAŁOSTOCKA
Wydział Inżynierii Zarządzania

ROZPRAWA DOKTORSKA

Relacyjny model systemu kształtowania jakości usług kurierskich w branży e-commerce

mgr Aleksandra Maria Gulc

Promotor

dr hab. inż. Joanna Ejdys, prof. PB

Promotor pomocniczy

dr inż. Anna Małgorzata Olszewska

Białystok 2019

SPIS TREŚCI

WSTĘP 5

1. CHARAKTERYSTYKA USŁUG KURIERSKICH W BRANŻY E-COMMERCE 13

1.1. Specyfika usług kurierskich 13
1.2. Charakterystyka rynku usług kurierskich w Polsce 25
1.3. Usługi kurierskie a branża e-commerce 42

2. JAKOŚĆ USŁUG – PERSPEKTYWA KLIENTA I USŁUGODAWCY 57

2.1. Definicje i cechy jakości usług 57
2.2. Jakość usług w perspektywie klienta 65
2.3. Jakość usług w perspektywie usługodawcy 87
2.4. Integracja podejścia do jakości usług 99
2.5. Czynniki determinujące jakość usług kurierskich 103

3. METODYKA BADAŃ ILOŚCIOWYCH I JAKOŚCIOWYCH 114

3.1. Opis procesu badawczego 114
3.2. Charakterystyka podmiotów objętych badaniami ilościowymi 126
3.3. Charakterystyka podmiotów objętych badaniami jakościowymi 143

4. JAKOŚĆ USŁUG KURIERSKICH I JEJ DETERMINANTY – WYNIKI BADAŃ EMPIRYCZNYCH 144

4.1. Determinanty jakości usług kurierskich – perspektywa sklepów internetowych 144
4.2. Determinanty jakości usług kurierskich – perspektywa odbiorców indywidualnych 158
4.3. Jakość usług kurierskich w branży e-commerce w opinii przedsiębiorstw świadczących usługi kurierskie 171
4.4. Determinanty jakości usług kurierskich – perspektywa przedsiębiorstw świadczących usługi kurierskie 188

5. MODEL SYSTEMU KSZTAŁTOWANIA JAKOŚCI USŁUG KURIERSKICH W BRANŻY E-COMMERCE W RELACJI B2C 199

5.1. Założenia relacyjnego modelu systemu kształtowania jakości usług kurierskich 199
5.2. Relacyjny model systemu kształtowania jakości usług kurierskich w branży e-commerce 201
5.3. Rekomendacje w zakresie kierunków doskonalenia jakości usług kurierskich 223

ZAKOŃCZENIE 225

LITERATURA 230

WYKAZ TABEL 244
WYKAZ RYSUNKÓW 247
ZAŁĄCZNIKI 250

WSTĘP

Usługi kurierskie, zwane szerzej usługami KEP (kurier – ekspres – paczka), ze względu na specyficzne cechy, takie jak terminowość i bezpieczeństwo przesyłek oraz przystępne ceny, stały się krytycznym ogniwem łańcuchów dostaw wielu przedsiębiorstw produkcyjnych, handlowych i usługowych. Współczesny rynek usług kurierskich, zarówno krajowy, jak również międzynarodowy, ewoluuje oferując klientom rozwiązania na miarę ich potrzeb i oczekiwań. Istota usługi kurierskiej pozostała niezmienna i polega na przyspieszonym doręczeniu przesyłki od nadawcy do odbiorcy za pośrednictwem kuriera. Zmianom ulegają natomiast standardy jakości świadczonych usług, oferty przedsiębiorstw świadczących usługi kurierskie, jak również technologie wykorzystywane w procesach realizacji usług. Z uwagi na brak definicji usług kurierskich w prawodawstwie polskim, w rozprawie doktorskiej przyjęto definicję stosowaną w opracowaniach branżowych. Usługę kurierską, rozumianą szerzej jako usługę KEP określono jako dostarczenie przesyłki od nadawcy do odbiorcy lub w miejscu uzgodnionym z operatorem, przez wyspecjalizowane przedsiębiorstwo posiadające odpowiednią sieć operacyjną, przy zagwarantowaniu określonego terminu i ceny oraz zapewnieniu możliwości śledzenia informacji o statusie przesyłki[1].

Rynek usług KEP, stanowiący swoisty barometr stanu gospodarki, rozwijał się w ostatnich latach bardzo dynamicznie zarówno na świecie, jak i w Polsce. Wartość globalnego rynku usług kurierskich wyniosła 306 mld dolarów w 2018 roku, a według prognoz do roku 2024 osiągnie poziom 400 mld dolarów, co oznacza wzrost o 8-10% rocznie. Obecnie, pod względem przychodów operatorów, największym rynkiem usług KEP jest rynek Stanów Zjednoczonych, natomiast najszybciej rozwijają się rynki azjatyckie, w szczególności chiński, który generuje ponad 40% wolumenu przesyłek[2]. Rynek KEP odnotowuje imponujący wzrost w krajach rozwijających się w szczególności w branży e-commerce, będący wynikiem wyższego standardu życia mieszkańców, rosnącej populacji klasy średniej oraz szerszego dostępu do Internetu. Rynek usług kurierskich w Europie

[1] A. Kawa, *Rynek KEP Polsce*, [w:] I. Fechner, G. Szyszka (red.), *Logistyka w Polsce Raport 2017*, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 2018, s. 34; A. Kawa, *Analiza rynku KEP w Polsce*, GS1 Polska, Poznań 2017, s. 6; M. Gawryluk, *Rozwój rynku przesyłek kurierskich, ekspresowych i paczkowych (KEP) w Polsce od 2014 r. do 2023 r.*, Poczta Polska, Warszawa 2019, s. 5.

[2] *Courier, express, and parcel (CEP) market - growth, trends, and forecast (2019-2024)*, Mordor Intelligence [dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/courier-express-and-parcel-cep-market [23.08.2019].

rozwija się dość stabilnie. W 2018 roku osiągnął wartość 67 mld euro, a wolumen przesyłek ukształtował się na poziomie 11 mld paczek, co w porównaniu z rokiem poprzednim oznaczało wzrost wartości odpowiednio o 7,0% , a wolumenu przesyłek o 8,9%[3].

Na tle innych krajów europejskich, dynamika rozwoju rynku usług KEP w Polsce należy do jednej z najwyższych. Średnioroczny wzrost wartości rynku osiągnął poziom 12%, przy jednoczesnym wzroście wolumenu przesyłek o 15% rocznie. W 2018 roku operatorzy KEP obsłużyli ponad 476 mln paczek, a więc o 75% więcej w porównaniu do 2014 roku, a wartość rynku wyniosła 6,95 mld zł, co oznacza analogicznie wzrost o 60%[4]. Dynamika rozwoju rynku KEP w Polsce jest blisko trzy razy szybsza niż tempo wzrostu PKB. Jednocześnie, wartość rodzimego rynku KEP stanowi zaledwie 3% udziału w rynku europejskim, a wolumen przesyłek obsługiwanych w Polsce jest ośmiokrotnie mniejszy niż w krajach Europy Zachodniej, w szczególności w Niemczech, Wielkiej Brytanii czy Francji. Jednakże według prognoz, rynek usług kurierskich w Polsce w najbliższych latach będzie rozwijał się nadal w dwucyfrowym tempie (średni prognozowany wzrost na poziomie 11% rocznie), a więc znacznie szybciej niż w innych krajach Europy i świata, co plasuje Polskę, obok Holandii i Rumunii, wśród europejskich liderów (w Europie średni wzrost wartości rynku KEP to 4-5%, a na świecie – 6 %). Prognozuje się, że w 2023 roku operatorzy KEP obsłużą prawie 850 mln paczek, czyli ponad dwa razy więcej niż w 2017 roku[5]. Dane te potwierdzają olbrzymi potencjał rynku KEP w Polsce.

Wśród czynników, które wpływają na dynamiczny rozwój branży kurierskiej w Polsce, można wskazać przede wszystkim dogodne położenie geograficzne, tanią lecz wykwalifikowaną siłę roboczą oraz coraz bardziej rozbudowaną infrastrukturę drogową[6]. W ciągu ostatnich kilku lat, jednym z jego głównych stymulatorów rozwoju branży kurierskiej w Polsce jest przede wszystkim wzrost popularności zakupów przez Internet. Branża e-commerce generuje obecnie niemalże połowę przesyłek obsługiwanych na rynku KEP. W 2018 roku wartość rynku e-commerce w Polsce oszacowano na 51 mld zł, lecz zgodnie z prognozami przyjmując średnioroczny wzrost na poziomie około 20%, osiągnie

[3] *European courier express and parcel 2019 CEP market,* Effigy Consulting. Tryb dostępu: http://www.effigy-consulting.com/cep-market-report/ [25.08.2019].

[4] M. Gawryluk, *Rozwój rynku przesyłek …*, op. cit., s. 13.

[5] Ibidem.

[6] K. Rutkowski, M. Cichosz, K. Nowicka, A. Pluta-Zaremba, *Branża przesyłek kurierskich, ekspresowych i paczkowych. Wpływ na polską gospodarkę*, Centrum Doradztwa i Ekspertyz Gospodarczych SGH, Warszawa 2011, s. 17.

w 2020 roku wartość 70 mld zł[7]. Ze względu na wciąż stosunkowo niski odsetek osób kupujących on-line oraz niewielki udział kanału sprzedaży internetowej w handlu detalicznym ogółem, potencjał dalszego rozwoju polskiego rynku e-commerce jest obiecujący. Liczba osób kupujących przez Internet w Polsce systematycznie wzrasta i choć w 2018 roku już 56% internautów kupowało online, wynik ten jest znacznie niższy od europejskich liderów (przykładowo odsetek e-konsumentów w Holandii wynosi 82%, a w Niemczech – 77%)[8]. Potencjał rozwoju handlu on-line potwierdza również rosnąca liczba sklepów internetowych w Polsce (wzrost o 6% średniorocznie). Każdego dnia powstaje średnio 21 sklepów internetowych, a ich całkowita liczba osiągnęła w 2018 roku ponad 30 tysięcy. Branża e-commerce jest szczególnie preferowana przez przedsiębiorców, zwłaszcza nowych, wchodzących na rynek detaliczny i doceniających efektywność tego kanału sprzedaży, ze względu na mniej kosztowną organizację i zarządzanie siecią sprzedaży niż w przypadku tradycyjnego handlu stacjonarnego. Jednakże, pomimo rosnącej liczby e-sklepów, wskaźnik udziału kanału sprzedaży on-line w handlu detalicznym w Polsce jest wciąż niski (4,3%) w porównaniu do innych krajów Europy Zachodniej (na przykład w Wielkiej Brytanii wynosi 17%, a we Francji 10%), czy też średniej osiąganej w Unii Europejskiej (8,8%)[9].

Dynamiczny rozwój branży e-commerce wymógł na operatorach konieczność szukania nowych rozwiązań logistycznych dedykowanych tej branży. W związku z powyższym, zakres usług kurierskich w branży e-commerce jest znacznie szerszy niż tradycyjna przyspieszona dostawa przesyłek w systemie „od drzwi do drzwi". Klienci korzystający z usług kurierskich mogą nadać lub odebrać przesyłkę w wielu różnych miejscach dzięki rozległej sieci paczkomatów, oddziałów czy punktów partnerskich danego operatora. Standardem stała się już możliwość śledzenia statusu przesyłki zarówno na stronach internetowych, jak również za pośrednictwem aplikacji mobilnych. Nadawcy i odbiorcy przesyłek mogą skorzystać z szerokiej oferty usług dodatkowych w zakresie obsługi niestandardowych przesyłek, wyboru i zmiany terminu oraz miejsca dostawy, czy dodatkowych ubezpieczeń. Natomiast sklepom internetowym oferowane są różnorodne

[7] *Jak ugryźć e-commerce w magazynie?*, Cushman & Wakefiled, 2019, s. 5 [dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: http://www.cushmanwakefield.pl/pl-pl/news/2019/05/how-to-handle-e-commerce-in-a-warehouse [30.05.2019].

[8] *E-commerce w Polsce 2019*, Gemius Polska, Izba Gospodarki Elektronicznej, Warszawa 2019, s. 8 [dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: https://eizba.pl/wp-content/uploads/2019/07/raport_GEMIUS_2019-1.pdf [10.06.2019]; *Raport o stanie rynku pocztowego w 2018 roku*, Urząd Komunikacji Elektronicznej, Warszawa 2019, s. 24-25.

[9] *Jak ugryźć e-commerce…,* op. cit.

dedykowane rozwiązania – od aplikacji do zarządzania przesyłkami aż po integrację z systemem operatora KEP zapewniającą pełną obsługę logistyczną.

W obliczu rosnącej konkurencji na rynku usług kurierskich, prężnie rozwijającej się branży e-commerce oraz coraz większych i zindywidualizowanych oczekiwań klientów, doskonalenie jakości usług stanowi jeden z priorytetowych celów strategicznych przedsiębiorstw logistycznych[10]. Operatorzy logistyczni coraz częściej wdrażają standardy zapewnienia jakości oraz systemowe narzędzia doskonalenia procesów, które niejednokrotnie stają się warunkiem koniecznym rozpoczęcia współpracy z nowymi klientami[11]. Wysoka jakość usług kurierskich gwarantująca właściwą realizację zamówień oraz przyjazną obsługę zwrotów jest kwestią kluczową w kontekście konkurencyjności i sukcesu firm działających w branży e-commerce. Ponadto, zapewnienie wysokiej jakości usług kurierskich, determinuje poziom zadowolenia i zaufania klientów, co bezpośrednio przekłada się na skłonność do dokonywania kolejnych zakupów[12]. Jednakże, realizacja usług kurierskich w branży e-commerce wiąże się ze specyficznymi wyzwaniami, którym muszą sprostać przedsiębiorstwa kurierskie z uwagi na różnorodne oczekiwania i potrzeby zarówno odbiorców przesyłek, jak również nadawców – sklepów internetowych. W tym kontekście, cenne wydają się badania mające na celu identyfikację czynników, które determinują jakość usług kurierskich z uwzględnieniem perspektywy trzech grup interesariuszy zaangażowanych w proces świadczenia usługi kurierskiej: klientów biznesowych – sklepów internetowych, odbiorców przesyłek oraz przedsiębiorstw świadczących usług kurierskie.

Pomimo, że zagadnienie doskonalenia jakości usług kurierskich jest aktualnym i ważnym problemem zarówno z punktu widzenia przedsiębiorstw świadczących usługi kurierskie, jak również klientów, w literaturze przedmiotu zidentyfikowano niewiele badań

[10] P. Dmowski, M .Śmiechowska, M. Zelmańska, *Jakość jako czynnik budujący przewagę konkurencyjną na rynku usług kurierskich*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu" 2013, nr 31, s. 167-179; A. Marcysiak, K. Pieniak-Lendzion, *Usługi kurierskie w ocenie klienta*, „Logistyka" 2015, nr 3, s. 5731; A. Marczuk, J. Caban, E. Porębska, P. Droździel, K. Duda, M. Mikulski, *Rynek i logistyka usług kurierskich w Polsce*, „Logistyka" 2015, nr 3, s. 3081; Z. Łukasik, A. Kuśmińska-Fijałkowska, J. Kozyra, P. Kołodziejczyk, *Usługi logistyczne przedsiębiorstwach kurierskich krajowych i międzynarodowych*, „Autobusy: technika, eksploatacja, systemy transportowe" 2017, nr 9, s. 158-160; A. Kawa, *Analiza rynku KEP…*, op. cit., s. 12; S. Pliszka, *Rynek usług kurierskich w Polsce*, „Słupskie Prace Geograficzne" 2008, nr 5, s. 113-121; J. Ratajczak, A. Lorenc, *Ocena efektywności logistycznej obsługi klienta w branży KEP*, „Logistyka" 2015, nr 6, s. 1251-1252; G. Chodak, Ł. Latus, E. Prałat, *Współpraca sklepów internetowych z przedsiębiorstwami kurierskimi i Pocztą Polską - wyniki badań*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka" 2010, nr 6, s. 18.

[11] M. Urbaniak, *Rola standardów zapewnienia jakości i systemowych narzędzi doskonalenia procesów w przedsiębiorstwach sektora logistycznego*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach" 2015, nr 249, s. 292-305;

[12] *Raport o stanie rynku pocztowego w 2018 roku…*, op. cit., s. 24-25; *E-commerce w Polsce 2019….* op. cit., s. 88.

naukowych poruszających tą tematykę. Dotychczasowe publikacje mają często charakter fragmentaryczny i sytuacyjny – dotyczą wąskiej grupy respondentów, koncentrują się na wybranym regionie danego kraju lub uwzględniają tylko jedno z kryteriów oceny jakości. Ponadto, nie określono jednolitego zestawu czynników determinujących jakość usług kurierskich, a ich wybór zależy od specyfiki danej branży, rodzaju świadczonych usług, segmentu klientów oraz analizowanego obszaru geograficznego i kulturowego. Dotychczasowy dorobek naukowy koncentruje się w głównej mierze na identyfikacji kryteriów/atrybutów/czynników wpływających na jakość usług kurierskich oraz sposobów ich oceny, nie uwzględniając istniejących relacji pomiędzy czynnikami. Badania dotyczące jakości usług kurierskich uwzględniają zazwyczaj tylko jedną perspektywę podmiotów – odbiorców usług kurierskich (klientów indywidualnych lub biznesowych) oraz nie odzwierciedlają specyfiki branży e-commerce. Liczni autorzy podkreślają jednakże potrzebę dalszych badań na temat jakości usług integrujących perspektywę klienta (jakość zewnętrzna) i organizacji (jakość wewnętrzna), co pozwoli na nowe spojrzenie na tworzenie jakości w usługach oraz formułowanie wniosków dotyczących wyboru kluczowych kierunków kształtowania jakości[13].

Na podstawie przeglądu i analizy literatury z zakresu kształtowania jakości usług w branży kurierskiej, autorka określając **lukę badawczą** wskazała na brak kompleksowego podejścia w zakresie identyfikacji czynników kształtujących jakość usług kurierskich w branży e-commerce polegającego na wskazaniu relacji między nimi z uwzględnieniem perspektywy trzech grup interesariuszy: sklepu internetowego, odbiorcy indywidualnego i przedsiębiorstwa świadczącego usługi kurierskie.

Zidentyfikowana luka badawcza stanowiła najważniejszą przesłankę rozwiązania **problemu badawczego**, który sformułowano w postaci pytania: które czynniki i relacje między nimi kształtują jakość usług kurierskich w branży e-commerce?

Głównym celem naukowym rozprawy było opracowanie relacyjnego modelu systemu kształtowania jakości usług kurierskich w branży e-commerce. Model w szczególności

[13] J.A. Czepiel, *Service encounters and service relationships: implications for research*, „Journal of Business Research" 1990, vol. 20(1), s. 55-68; A. Hamrol, *Zarządzanie jakością z przykładami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 26-33; A. Payne, *Marketing usług*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996, s. 264; R. Johnston, G. Clark, *Service operations management*, Prentice-Hall, Essex 2005, s. 80; S.M. Goldstein, R. Johnston, J.A. Duffy, K. Rao, *The service concept: the missing link in service design research?*, „Journal of Operations Management" 2002, vol. 20(2), s. 121-134; W. Urban, *Jakość usług w perspektywie klientów i organizacji. W kierunku zintegrowanej metodyki pomiaru*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok 2013, s. 276-279.

odzwierciedla czynniki kształtujące jakość usług kurierskich oraz relacje między nimi, umożliwiając wskazanie czynników kluczowych oraz czynników pełniące inne funkcje w systemie kształtowania jakości. Opracowany model stanowi narzędzie wspomagające wdrożenie działań doskonalących w zakresie jakości usług kurierskich w przedsiębiorstwach.

Cel główny rozprawy został osiągnięty poprzez realizację niżej wymienionych celów szczegółowych:

Cel 1. Określenie specyfiki usług kurierskich w branży e-commerce.

Cel 2. Usystematyzowanie wiedzy z zakresu koncepcji jakości usług w perspektywie klienta i usługodawcy.

Cel 3. Identyfikację i analizę czynników kształtujących jakość usług kurierskich w branży e-commerce.

Cel 4. Wskazanie relacji i roli poszczególnych czynników w systemie kształtowania jakości usług kurierskich.

Cel 5. Opracowanie założeń relacyjnego modelu systemu kształtowania jakości usług kurierskich w branży e-commerce oraz sformułowanie rekomendacji w zakresie kierunków doskonalenia jakości usług kurierskich.

Przyjęte cele szczegółowe rozprawy zadecydowały o wyborze metod badań. Obok krytycznego przeglądu literatury, osiągnięcie założonych celów było możliwe dzięki realizacji badań ilościowych przeprowadzonych w sklepach internetowych i wśród osób indywidualnych korzystających z usług kurierskich oraz badań jakościowych w przedsiębiorstwach świadczących usługi kurierskie w Polsce. Statystycznej analizy zebranych danych dokonano wykorzystując między innymi eksploracyjną analizę czynnikową. Budowę relacyjnego modelu systemu kształtowania jakości usług kurierskich w branży e-commerce oparto na wynikach przeprowadzonej analizy strukturalnej.

Praca doktorska składa się z pięciu rozdziałów. W rozdziale pierwszym zawarto wyniki studiów literaturowych dotyczących specyfiki usług kurierskich. W szczególności dokonano przeglądu definicji i rodzajów usług kurierskich . W dalszej kolejności określono jaki wpływ mają usługi kurierskie na rozwój przedsiębiorstw innych branż oraz przedstawiono charakterystykę rynku usług kurierskich w Polsce. Na podstawie analizy raportów branżowych zidentyfikowano czynniki determinujące rozwój rynku KEP w Polsce oraz wskazano specyficzne cechy usług kurierskich w kontekście branży e-commerce.

W rozdziale drugim przeprowadzono syntetyczny przegląd literatury ukierunkowany na analizę koncepcji jakości usług w perspektywie klienta oraz usługodawcy. W szczególności dokonano przeglądu definicji, koncepcji oraz modeli jakości usług uwzględniających perspektywę klienta, usługodawcy oraz integrujących obydwa podmioty. Ponadto, dokonano przeglądu badań z zakresu jakości usług kurierskich oraz zaproponowano wstępną klasyfikację czynników determinujących jakość usług kurierskich.

W rozdziale trzecim przedstawiono i omówiono metodykę badań ilościowych i jakościowych oraz scharakteryzowano podmioty objęte badaniami.

Przedmiotem rozdziału czwartego była prezentacja wyników badań ilościowych zrealizowanych wśród sklepów internetowych i odbiorców indywidualnych oraz badań jakościowych przeprowadzonych wśród przedsiębiorstw świadczących usługi kurierskie. W szczególności scharakteryzowano profil oraz preferencje respondentów w zakresie korzystania z usług kurierskich. Przedstawiono wyniki oceny wpływu poszczególnych czynników na jakość usług kurierskich w branży e-commerce z perspektywy klientów – sklepów internetowych i osób indywidualnych. W wyniku zastosowania analizy czynnikowej, opracowano skale pomiarowe wskazujące wymiary i czynniki determinujące jakość usług kurierskich z perspektywy klientów. Przeprowadzone badania jakościowe wśród największych przedsiębiorstw świadczących usługi kurierskie w Polsce pozwoliły na: ekspercką ocenę wpływu czynników na jakość usług kurierskich, wskazanie wyzwań logistycznych i barier jakie niesie ze sobą obsługa branży e-commerce oraz określenie trendów kształtujących rynek usług kurierskich.

W rozdziale piątym, przedstawiono autorski relacyjny model kształtowania jakości usług kurierskich w branży e-commerce. Wnioski z przeprowadzonych badań oraz studiów literaturowych zaprezentowane w poszczególnych rozdziałach pracy pozwoliły na opracowanie rekomendacji dotyczących wyboru potencjalnych kierunków doskonalenia jakości.

Pracę zakończono podsumowaniem, w którym zawarto główne wnioski z przeprowadzonych rozważań. Odniesiono się do postawionych we wstępie celów rozprawy oraz wskazano kierunki przyszłych badań.

Część badań zrealizowanych w ramach niniejszej rozprawy sfinansowano ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie umowy nr UMO-

2017/25/N/HS4/02051 na realizację projektu badawczego *Relacyjny model systemu kształtowania jakości usług kurierskich w branży e-commerce* (konkurs „PRELUDIUM 13”).

1. CHARAKTERYSTYKA USŁUG KURIERSKICH W BRANŻY E-COMMERCE

1.1. Specyfika usług kurierskich

Definicja usług kurierskich

Pojęcie usług kurierskich nie zostało uregulowane wprost w prawie polskim, pomimo iż w literaturze przedmiotu, jak i w potocznym rozumieniu takie określenie jest powszechnie używane. Definicja usług kurierskich funkcjonowała w systemie polskiego prawa na gruncie nieobowiązującej już ustawy o łączności z 23 listopada 1990 roku[14], zgodnie z którą usługi kurierskie to „usługi nie mające charakteru powszechnego, polegające na zarobkowym, przyspieszonym przewozie i doręczaniu w gwarantowanym terminie przesyłek". Ustawodawca nie zdecydował się uwzględnić tej definicji w przepisach ustawy z 12 czerwca 2003 roku Prawo pocztowe, jak również w jej kolejnych nowelizacjach. W obowiązującym obecnie prawie pocztowym wprowadzono pojęcie przesyłki kurierskiej zdefiniowanej jako „przesyłka listowa będąca przesyłką rejestrowaną lub paczka pocztowa, przyjmowana, sortowana, przemieszczana i doręczana w sposób łącznie zapewniający:

- bezpośredni odbiór przesyłki pocztowej od nadawcy,
- śledzenie przesyłki pocztowej od momentu nadania do doręczenia,
- doręczenie przesyłki pocztowej w gwarantowanym terminie określonym w regulaminie świadczenia usług pocztowych lub w umowach o świadczenie usług pocztowych,
- doręczenie przesyłki pocztowej bezpośrednio do rąk adresata lub osoby uprawnionej do odbioru,
- uzyskanie pokwitowania odbioru przesyłki pocztowej w formie pisemnej lub elektronicznej"[15].

W powyższej definicji jednoznacznie wskazano, iż przedmiotem przesyłki kurierskiej może być przesyłka listowna rejestrowana lub paczka pocztowa o określonych maksymalnych wymiarach oraz wadze[16]. Zdefiniowanie przedmiotu przesyłki kurierskiej

[14] Ustawa z dnia 23 listopada 1990 r. o łączności (Dz. U. 1990 nr 86, poz. 504 z późn. zm.).
[15] Ustawa z dnia 23 listopada 2012 r. Prawo pocztowe (Dz.U. 2012 poz. 1529 z późn. zm.).
[16] paczka pocztowa – przesyłka rejestrowana, niebędąca przesyłką listową, o masie do 20 kg i wymiarach: z których żaden nie może przekroczyć 2 m albo które nie mogą przekroczyć 3 m dla sumy długości i największego obwodu mierzonego w innym kierunku niż długość. Źródło: Ustawa z dnia 23 listopada 2012 r. Prawo pocztowe (Dz.U. 2012 poz. 1529 z późn. zm.).

miało na celu rozdzielnie dwóch podobnych rynków – usług pocztowych i przewozowych poprzez wyłączenie określonej kategorii przesyłek (paczek pocztowych) z przesyłek przewożonych zgodnie z ustawą Prawo przewozowe. Przedsiębiorstwa kurierskie, obok usług pocztowych świadczą również usługi w oparciu o prawo przewozowe. Usługa przewozu może obejmować przesyłkę towarową, którą stanowią rzeczy przyjęte do przewozu na podstawie jednego listu przewozowego lub innego dokumentu przewozowego, z wyłączeniem przesyłek pocztowych[17]. W wyniku niejednoznaczności przepisów, część przedsiębiorstw w przypadku świadczenia usług pocztowych, w tym przesyłek kurierskich, podlega przepisom prawa pocztowego wraz z koniecznością rejestracji działalności pocztowej. Natomiast, chcąc świadczyć usługi przewozowe, przewoźnicy rejestrują działalność gospodarczą oraz mają obowiązek stosować prawo przewozowe. Potwierdzeniem powyżej rozbieżności definicji usługi kurierskiej jest możliwość zakwalifikowania działalności przedsiębiorstw kurierskich w sekcji H Transport i Gospodarka Magazynowa, pod kodem PKD 53.20.Z – *Pozostała działalność pocztowa i kurierska*[18] lub, w przypadku przewozu przesyłek innych niż pocztowe, w sekcji H kod 49.41.Z – *Transport drogowy towarów*[19].

W literaturze przedmiotu oraz w raportach branżowych brak jest również jednolitego podejścia terminologicznego w zakresie definicji usług kurierskich. Większość autorów stosuje zamiennie terminy „usługi kurierskie", „usługi ekspresowe" czy „usługi kurier-ekspres-paczka (KEP)". Zespół badaczy ze Szkoły Głównej Handlowej, który opracował kompleksowy raport *Branża przesyłek kurierskich, ekspresowych paczkowych. Wpływ na polską gospodarkę* wskazał źródła pochodzenia oraz różnice pomiędzy terminem usług kurierskich, ekspresowych i paczkowych (KEP).

Głównym trzonem usług KEP są usługi kurierskie pierwotnie dotyczące przewozu rzeczy szczególnie ważnych i wartościowych. Cechą odróżniającą ten rodzaj usług jest rola

[17] Ustawa z dnia 15 listopada 1984 r. Prawo przewozowe (Dz. U. 2000 nr 50, poz. 601 z późn. zm.).

[18] Podklasa 53.20.Z obejmuje: zbieranie, sortowanie, przewóz i doręczanie listów, paczek i innych przesyłek pocztowych nie objętych obowiązkiem ich świadczenia, niezależnie od miejsca przeznaczenia, świadczone przez operatorów pocztowych i kurierów, z wykorzystaniem jednego lub więcej środków transportu prywatnego lub publicznego, usługi doręczania przesyłek do domu. Źródło: Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 24 grudnia 2007 r. w sprawie Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD), (Dz.U. 2007 nr 251, poz. 1885).

[19] Podklasa 49.41.Z obejmuje miedzy innymi: przewozy towarów realizowane środkami transportu drogowego przystosowanymi do przewozu: dłużyc, inwentarza żywego, towarów zamrożonych lub schłodzonych, towarów ciężkich, towarów masowych, włączając transport cysternami mleka z gospodarstw rolnych, samochodów, odpadów i materiałów wtórnych, z wyłączeniem ich zbierania i usuwania. Źródło: Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 24 grudnia 2007 r. w sprawie Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD) (Dz.U. 2007 nr 251, poz. 1885).

kuriera jako swoistego posłańca, który odpowiada za dostarczenie przesyłki do odbiorcy. Wraz ze zmieniającymi się warunkami rynkowymi oraz oczekiwaniami klientów, usługi kurierskie ewoluowały zmieniając swój zakres i znaczenie. Usługi ekspresowe, podobnie jak usługi kurierskie, mają na celu szybką i niezawodną dostawę przesyłek, natomiast nie towarzyszy im personalna opieka kuriera. Przesyłki ekspresowe realizowane są najczęściej przez jednego oferenta (*a single source*), który posiada własną, niejednokrotnie międzynarodową sieć operacyjną. Cechą charakterystyczną usług ekspresowych są również konkretne pory dostaw, stąd też usługi te wybierają najczęściej przedsiębiorstwa przede wszystkim z branży FMCG, elektronicznej, maszynowej i motoryzacyjnej. Natomiast, usługi paczkowe koncentrują się na krajowych, często regularnych przesyłkach o niewielkiej wadze i określonych rozmiarach, a więc ich obsługa jest łatwiejsza, a procesy operacyjne czy informatyczne stosowane przez przedsiębiorstwa kurierskie są wysoce wystandaryzowane[20].

Z uwagi na zróżnicowanie podmiotów i usług świadczonych na rynku KEP oraz brak spójności przepisów prawnych, trudno jest jednoznacznie zidentyfikować i określić pojęcie usługi kurierskiej. Zarówno w literaturze naukowej, branżowej, jak i w regulaminach przedsiębiorstw logistycznych oraz przewozowych, stosuje się określenie usług kurierskich jako tożsame z usługami KEP, nie wydzielając niejako „sztucznie" usług kurierskich od ekspresowych czy paczkowych. Obserwuje się więc odejście od tradycyjnego rozumienia usług kurierskich jako przyspieszonych dostaw w systemie „od drzwi do drzwi" (*door-to-door*), w którym kurier dostarczał bezpośrednio przesyłkę od nadawcy do odbiorcy. Obecnie pojęcie to jest o wiele szersze i obejmuje dostawę przesyłki do określonego przez nadawcę miejsca wraz z towarzyszącymi różnorodnymi usługami dodatkowymi. Na potrzeby niniejszej rozprawy doktorskiej, zdefiniowano usługę kurierską, jako usługę tożsamą z usługą kurier–ekspres–paczka, zapewniającą:

- dostarczenie przesyłki od nadawcy do odbiorcy lub w inne uzgodnione miejsce przez wyznaczoną osobę (kurier/kierowca),
- realizację dostaw przez wyspecjalizowane przedsiębiorstwo przy wykorzystaniu odpowiedniej sieci operacyjnej (logistycznej),
- możliwość śledzenia informacji o statusie przesyłki w czasie jej przemieszczania,
- gwarantowany termin doręczenia określony w regulaminach,
- dostarczenie przesyłki w jak najkrótszym czasie,

[20] K. Rutkowski, M. Cichosz, K. Nowicka, A. Pluta-Zaremba, *Branża przesyłek kurierskich…*, op. cit., s. 14.

- zachowanie odpowiednich cen określonych w regulaminach świadczenia usług,
- realizację zadań zgodnie z oczekiwaniami klienta[21].

Należy podkreślić, iż w ostatnich latach usługi kurierskie przenikają się z usługami paczkowymi oraz pocztowymi, stanowiąc jednocześnie wydzieloną i prężnie rozwijającą się branżę KEP, która jest pomostem pomiędzy sektorem TSL (Transport, Spedycja, Logistyka) a sektorem pocztowym[22]. W literaturze przedmiotu, jak i w praktyce gospodarczej nie przyjęto jednoznacznego rozumienia terminu KEP. W wąskim znaczeniu, oznacza on przesyłki kurierskie, ekspresowe i paczkowe (KEP – *Kurier, Express, Paketdienste*) i stosowane jest głównie w literaturze niemieckojęzycznej. Z kolei w szerszym znaczeniu, obejmuje przesyłki kurierskie, ekspresowe i pocztowe (CEP – *Courier, Express and Postal services*) i używane jest głównie w anglojęzycznym piśmiennictwie. Podobnie również w polskiej literaturze i praktyce gospodarczej nie ma spójności w stosowaniu tego pojęcia[23].

W celu ułatwienia prowadzenia dalszych rozważań i lepszej przejrzystości prezentowanych wniosków na potrzeby niniejszej pracy przyjęto wąskie rozumienie skrótu KEP odnosząc je do określenia branży czy rynku usług kurierskich, a podmioty zajmujące się usługami kurierskimi, ekspresowymi i paczkowymi nazywane są przewoźnikami lub operatorami kurierskimi.

Typologia usług kurierskich

Usługi kurierskie charakteryzują się dużym zróżnicowaniem ze względu na: przedmiot świadczonych usług, czas dostawy, obszar geograficzny działania operatora, rodzaj odbiorcy i nadawcy oraz rodzaj transportu (rysunek 1.1).

[21] A. Kawa, *Analiza rynku KEP w Polsce…*, op. cit., s. 6; A. Kawa, *Rynek KEP w Polsce…*, op. cit., s. 34; M. Gawryluk, *Rozwój rynku przesyłek…*, op. cit., s. 5.

[22] A. Kawa, *Miejsce i rola branży KEP w polskiej gospodarce,* „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Strategie i logistyka w sektorze usług: strategie na rynku TSL" 2011, nr 235, s. 75-76; A. Kawa, *Analiza rynku KEP…*, op. cit. s. 7-8.

[23] A. Pluta-Zaremba, *Branża KEP a polska gospodarka – uwarunkowania i perspektywy rozwoju*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka" 2011, nr 8, s. 8; K. Rutkowski, M. Cichosz, K. Nowicka, A. Pluta-Zaremba, *Branża przesyłek kurierskich…*, op. cit., s. 14; A. Kawa, *Miejsce i rola branży KEP*…, op. cit., s. 74-81.

Waga przesyłki	Od 0 do 31,5 kg		Od 31,5 do 70 kg	Od 70 kg do 5000 kg	
Przedmiot przesyłki	Dokumenty	Paczki		Drobnica i przesyłki cięższe	
Czas dostawy	Usługi ekspresowe z możliwe najkrótszym, gwarantowanym czasem dostawy			Usługi standardowe z gwarantowanym, lecz dłuższym czasem dostawy	
Zasięg geograficzny	Lokalne		Regionalne	Krajowe	Europejskie	Globalne
Odbiorca/nadawca	B2B		B2C	C2X	
Gałąź transportu	Transport drogowy			Transport lotniczy	

Rysunek 1.1. Zestawienie usług oferowanych przez operatorów KEP

Źródło: opracowanie własne na podstawie: K. Rutkowski, M. Cichosz, K. Nowicka, A. Pluta-Zaremba, *Branża przesyłek kurierskich, ekspresowych i paczkowych. Wpływ na polską gospodarkę*, Centrum Doradztwa i Ekspertyz Gospodarczych SGH, Warszawa 2011, s. 17.

Przedmiotem usług kurierskich są najczęściej ładunki o standardowych gabarytach – średnio do 31,5 kg umożliwiające obsługę przez jedną osobę, co wynika z nastawienia na ekspresową obsługę dużej liczby drobnych przesyłek. Wyróżnia się trzy główne kategorie przesyłek:

- dokumenty – oferty, dokumenty przetargowe, kontrakty, umowy handlowe, raporty i inne informacje przekazywane w formie drukowanej;
- paczki – wyroby gotowe, próbki materiałów, części zamienne, informacje zawarte na nośnikach elektronicznych i inne towary handlowe o niewielkim ciężarze;
- drobnica i przesyłki cięższe – bardziej wyszukane i trudniejsze w obsłudze przesyłki, w tym przesyłki paletowe oraz a w ostatnim czasie również ładunki całopojazdowe (FTL – *full truck load*), które były wcześniej domeną przedsiębiorstw przewozowych[24].

Obok standardowych dostaw, operatorzy kurierscy świadczą również usługi „szyte na miarę", a więc dostosowane do indywidualnych potrzeb klienta w zakresie dostarczania nietypowych przesyłek wymagających odpowiednich warunków, a także specjalnego opakowania. Przykładem są usługi w zakresie przewozu: świeżych produktów spożywczych, towarów w specjalnych pojemnikach utrzymujących stałe temperatury, lekarstw oraz

[24] A. Kawa, *Branża przesyłek kurierskich, ekspresowych i pocztowych (KEP) w Polsce*, „Spedycja Transport Logistyka" 2006, nr 6, s. 30-33; A. Kawa, *Analiza rynku KEP…*, op. cit., s. 7-8; A. Kawa, *Miejsce i rola branży KEP…*, op. cit., s. 76.

materiałów medycznych w ściśle określonych warunkach higienicznych i temperaturowych, zwierząt, roślin, czy materiałów niebezpiecznych[25]. Tego rodzaju ładunki wymagają specjalnej uwagi oraz odpowiedniego opakowania podczas operacji logistycznych. Opakowania, które są często oferowane przez przedsiębiorstwa kurierskie, pełnią funkcję ochronną przed warunkami atmosferycznymi, wibracjami czy uderzeniami podczas transportu. Operatorzy logistyczni obsługujący duże partie ładunków, zazwyczaj nie są w stanie zapewnić takich udogodnień[26]. Przedsiębiorstwa kurierskie, obok usług standardowych oferują również inne usługi dodatkowe generujące wartość dodaną dla klienta, obejmujące przykładowo: dostawę przesyłki za pobraniem należności od odbiorcy (COD – *cash on delivery*), zwrot dokumentów załączonych do przesyłki przez nadawcę (ROD – *return on delivery*), scedowanie kosztów transportu na odbiorcę (EXW – *ex work*), różne formy ubezpieczeń dostawy i zwrotu opłaty za niewłaściwie wykonaną usługę, czy potwierdzenie doręczenia przesyłki w formie papierowej. Na życzenie klienta przesyłki szczególnie pilne lub wartościowe mogą zostać powierzone konkretnemu kurierowi na całej trasie przewozu. Najbardziej zaawansowane technologicznie podmioty KEP oferują swoim klientom biznesowym usługi typu *one stop shopping*, które umożliwiają łączenie różnorodnych usług logistycznych w jednym miejscu przez jednego operatora, w tym przykładowo kompleksowe zarządzanie transakcjami z klientem, logistykę zwrotów, prowadzenie analiz i raportowanie sprzedaży oraz integrację systemów informatycznych. Coraz częściej przedsiębiorstwa kurierskie przejmują kompetencje operatorów logistycznych stając się integratorami łańcuchów dostaw, oferującymi kompleksową obsługę logistyczną klientów[27].

Ze względu na czas dostawy do odbiorcy, usługi obejmują zarówno dostawy standardowe (ekonomiczne) z dłuższym, lecz gwarantowanym czasem dostawy (1-2 dni), ale również ekspresowe ze zdefiniowanym krótkim czasem dostawy. W szczególności można wymienić dostawy: natychmiastowe (*immediate*), tego samego dnia (*same day*), następnego dnia do wybranych państw za granicą (*next day*) czy realizację doręczeń przesyłek w nocy (*overnight* – odbiór przesyłki w godzinach nocnych a następnie dostawa następnego dnia rano, *innight* – dostawa w godzinach nocnych). Należy zauważyć, że

[25] M. Pliszka, *Rynek usług kurierskich w Polsce*, „Słupskie Prace Geograficzne" 2008, nr 5, s. 119.

[26] A. Marcysiak, K. Pieniak-Lendzion, M. Lendzioch, *Usługi kurierskie na rynku usług logistycznych w Polsce*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Administracja i Zarządzanie" 2013, nr 23(96), s. 31.

[27] A. Kawa, *Analiza rynku KEP…*, op. cit., s. 8.

dostawy, które kiedyś zwane były ekspresowymi – realizowane w ciągu 1-2 dni, dziś stały się już standardem. Obecnie obserwuje się przesunięcie popytu z usług o możliwie najkrótszym czasie doręczenia na usługi standardowe z dłuższym lecz gwarantowanym czasem dostawy[28].

Ze względu na rodzaj podmiotów uczestniczących w procesie realizacji usługi kurierskiej, można wyróżnić:

- usługi B2B – realizowane pomiędzy podmiotami instytucjonalnymi, dostosowane do specyfiki branży czy sektora oraz indywidualnych potrzeb przedsiębiorstw w zakresie przedmiotu dostawy, specjalnych warunków przewozu oraz szerokiej gamy usług dodatkowych;
- usługi B2C – najczęściej dotyczą dostaw towarów zamawianych on-line od podmiotów instytucjonalnych (w większości małych jednoosobowych przedsiębiorstw) do odbiorców indywidualnych;
- usługi C2X – dotyczą najczęściej zwrotu towarów zakupionych przez Internet przez podmioty indywidualne lub przesyłek okolicznościowych.

Operatorzy reagując na potrzeby swoich klientów często specjalizują się w konkretnej grupie usług. Przykładowo DPD zorientowane jest na odbiorców indywidualnych, szczególnie w obsłudze branży ubezpieczeniowej, telekomunikacyjnej i e-handlu. UPS specjalizuje się w obsłudze branży medycznej, IT i e-handlu. Z kolei TNT Express przejęty przez FedEx, uznawany był za specjalistę w obsłudze sektora motoryzacyjnego, medyczno-farmaceutycznego i zaawansowanych technologii[29].

Ze względu na zasięg dostaw, usługi można podzielić na:

- lokalne – dostawy natychmiastowe w obrębie miasta lub niewielkiego obszaru świadczone przez operatorów z wykorzystaniem nie tylko samochodów dostawczych, ale ze względu na krótki dystans przewozu również za pomocą motorów, skuterów czy rowerów;

[28] K. Rutkowski, M. Cichosz, K. Nowicka, A. Pluta-Zaremba, *Branża przesyłek kurierskich…*, op. cit., s. 13- 17; Z. Łukasik, A. Kuśmińska-Fijałkowska, J. Kozyra, P. Kołodziejczyk, *Usługi logistyczne w przedsiębiorstwach…*, op. cit., s. 158-164.

[29] K. Rutkowski, M. Cichosz, K. Nowicka, A. Pluta-Zaremba, *Branża przesyłek kurierskich…*, op. cit., s.13-17; A. Kawa, *Analiza rynku KEP…*, op. cit., s. 8.

- regionalne – dostawy w obrębie danego regionu na przykład województwa realizowane przez mniejszych operatorów, dzięki czemu zazwyczaj dostawca i klient znają się osobiście, co ma znaczenie przy dostawach szczególnie pilnych i wartościowych;
- krajowe – ustandaryzowane dostawy ekspresowe i paczkowe w obrębie kraju;
- międzynarodowe – dostawy obejmujące przed wszystkim standardowe przesyłki ekspresowe i paczkowe, realizowane pomiędzy niemalże wszystkimi krajami świata, zróżnicowane pod względem czasu i ceny dostawy w zależności od dystansu pomiędzy krajami, realizowane przez duże międzynarodowe przedsiębiorstwa zwane integratorami mające w swojej ofercie kompleksowe usługi dostawy wraz z obsługą celną.

Przesyłki lokalne, regionalne i krajowe są obsługiwane głównie poprzez transport samochodowy, natomiast w przypadku dostaw międzynarodowych, a szczególnie międzykontynentalnych dominujący jest transport lotniczy. Jednakże ze względu na rozbudowaną sieć drogową w Europie oraz na innych kontynentach, obserwuje się rosnący udział transportu samochodowego nawet w sytuacji dostaw międzynarodowych[30].

Znaczenie usług kurierskich w kontekście rozwoju przedsiębiorstw w Polsce

Branża KEP, podobnie jak sektor TSL, stanowi barometr gospodarki, gdyż rosnący popyt na usługi transportowe jest odbiciem zapotrzebowania rynkowego na różne dobra, a tym samym potwierdza wzmożoną aktywność przedsiębiorstw. Usługi kurierskie wywierają ogromny wpływ na rozwój polskiej gospodarki, bezpośrednio poprzez wzrost zatrudnienia, inwestycji oraz przychodów oraz pośrednio poprzez zwiększenie konkurencyjności polskich przedsiębiorstw na arenie międzynarodowej. Dostępność wysokiej jakości usług logistycznych, świadczona zwłaszcza w obrocie międzynarodowym, jest jednym z czynników, obok taniej i wykwalifikowanej siły roboczej, decydującym o napływie bezpośrednich inwestycji zagranicznych do Polski. Specyficzne cechy usług kurierskich, w szczególności terminowość i bezpieczeństwo przesyłek sprawiły, że w ostatnich latach usługi te stały się krytycznym ogniwem łańcuchów dostaw wielu przedsiębiorstw handlowych, produkcyjnych i usługowych[31].

[30] K. Rutkowski, M. Cichosz, K. Nowicka, A. Pluta-Zaremba, *Branża przesyłek kurierskich…,* op. cit., s. 13-17.

[31] D. Rucińska, *Rynek przesyłek kurierskich, ekspresowych i paczkowych (KEP) – warunki funkcjonowania i rozwoju w drugiej dekadzie XXI wieku*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Gdańskiego Ekonomika Transportu i Logistyka. Ekonomika transportu i rynek usług transportowych" 2016, nr 61, s. 167-168.

Usługi oferowane przez przewoźników KEP w obrocie zagranicznym są szczególnie istotne dla małych i średnich przedsiębiorstw, które często nie mają doświadczenia w handlu międzynarodowym. Usługi dodatkowe obejmują w szczególności wsparcie odprawy celnej lub przejęcie jej w całości, udostępnienie kalkulatorów opłat stosowanych w handlu międzynarodowym oraz informacji o niezbędnych dokumentach do przewozu przesyłek do różnych krajów świata. Ze względu na doświadczenie oraz rozbudowaną infrastrukturę jaką dysponują operatorzy kurierscy, coraz częściej przedsiębiorstwa różnych branż decydują się na zlecenie pełnej obsługi logistycznej. Według badań przeprowadzanych przez zespół ze Szkoły Głównej Handlowej, aż 75% małych i średnich i połowa dużych przedsiębiorstw korzysta z usług kurierskich w szczególności w obrocie międzynarodowym. W ciągu najbliższych lat w tych segmentach rynku wydatki na usługi kurierskie wzrosną odpowiednio do 80% i 65%[32]. Wysokiej jakości usługi logistyczne i transportowe oraz dostęp do globalnych rynków zbytu i zaopatrzenia, w znaczący sposób wspierają budowanie przewagi konkurencyjnej oraz rozwijanie działalności międzynarodowej przedsiębiorstw. Wyniki badań potwierdzają, iż brak możliwości korzystania z usług KEP znacznie utrudniałoby dostęp przedsiębiorstw do zagranicznych rynków, co w konsekwencji oznaczyłoby dłuższy czas realizacji zamówień, wzrost kosztów związanych z magazynowaniem zapasów oraz utraconych możliwości sprzedaży, a w niektórych przypadkach wręcz skutkowałoby przeniesieniem działalności do innych krajów. Większość badanych przedsiębiorstw (ponad 90%) uważała, iż najważniejszym czynnikiem determinującym wybór usług kurierskich jest możliwość dostawy na następny dzień, w szczególności w przypadku przesyłek do klientów, wymiany dokumentów, ale również zaopatrzenia w niezbędne komponenty do produkcji. Duże przedsiębiorstwa (58% badanych) znacznie bardziej cenią usługę z gwarantowanym czasem dostawy niż przedsiębiorstwa małe i średnie (32%). Na podobnym poziomie kształtuje się zainteresowanie opcją śledzenia przesyłek (ponad 60% ogółu badanych przedsiębiorstw). Operatorzy ekspresowi będąc ogniwem pośrednim pomiędzy przedsiębiorstwem a kontrahentem, stanowią kluczową rolę w relacjach biznesowych, stąd też ich wybór zależy nie tylko od zapewnienia terminowości i bezpieczeństwa dostaw, ale również rzetelności i niezawodności realizacji zamówienia oraz kompleksowości oferty. W strukturze wydatków polskich przedsiębiorstw związanych z transportem towarów dominują dostawy

[32] K. Rutkowski, M. Cichosz, K. Nowicka, A. Pluta-Zaremba, *Branża przesyłek kurierskich…*, op. cit., s. 37-45.

standardowe (na następny dzień), a dostawy ekspresowe cieszą się mniejszą popularnością i dotyczą najczęściej przesyłek szczególnie wartościowych i pilnych[33].

Współpraca przedsiębiorców z operatorami KEP działa na zasadzie sprzężenia zwrotnego, niosąc ze sobą obopólne korzyści. Korzystanie z usług kurierskich przez przedsiębiorstwa różnych branż przyczynia się bezpośrednio do skrócenia czasu realizacji zamówienia, wzrostu terminowości dostaw, a w konsekwencji do rozszerzenia kanałów dystrybucji i rynków zbytu, spadku kosztów operacyjnych oraz wzrostu przychodów. Małe i średnie przedsiębiorstwa, które dominują w polskiej gospodarce, szczególnie doceniają korzyści wynikające ze współpracy z operatorami KEP w kontekście rozwoju ich działalności gospodarczej, w szczególności możliwości korzystania z nowoczesnych rozwiązań logistycznych bez konieczności inwestowania we własną infrastrukturę. Z drugiej strony, polskie przedsiębiorstwa korzystają zwykle z usług kilku przewoźników świadczących usługi kurierskie, co wpływa na wzrost konkurencji w branży KEP, a tym samym stymuluje operatorów do ciągłego doskonalenia jakości świadczonych usług oraz poszukiwania nowych innowacyjnych rozwiązań spełniających wymagania klientów[34].

Wychodząc naprzeciw coraz bardziej złożonym i specyficznym potrzebom klientów biznesowych, operatory KEP oferują usługi dedykowane danej branży lub zindywidualizowane pod kątem konkretnego produktu czy zamówienia. Projektowanie i realizowanie usług kurierskich wymaga uwzględnienia specyfiki danej branży, w tym charakterystyki produktu, procesów produkcyjnych, kanałów dystrybucji oraz oczekiwań klientów. Najczęściej klientami biznesowymi korzystającymi z usług kurierskich w Polsce są przede wszystkim przedsiębiorstwa z branży: produkcyjnej, motoryzacyjnej, FMCG, farmaceutycznej, elektronicznej, telekomunikacyjnej, informatycznej, wydawniczej, reklamowej i finansowej.

Usługi oferowane przez operatorów KEP mają niebagatelne znaczenie dla przedsiębiorstw produkcyjnych stanowiąc niejednokrotnie integralną część ich łańcuchów dostaw. W szczególności zapewniają dostarczenie komponentów do produkcji, zarządzanie magazynami producenta, kompletowanie zamówień, dostarczenie produktów gotowych do sklepów lub klientów indywidualnych oraz transport wadliwych produktów do serwisów naprawczych. Z kolei dla przedsiębiorstw handlowych, ogromne znaczenia ma dobra

[33] Ibidem.

[34] A. Kawa, *Analiza rynku KEP…*, op. cit., s. 16-17; K. Rutkowski, M. Cichosz, K. Nowicka, A. Pluta-Zaremba, *Branża przesyłek kurierskich…*, op. cit., s. 37-51.

organizacja i pewność doręczeń przesyłek, jak również przepływ informacji. Efekty wspomagania logistyki i zarządzania łańcuchem dostaw w wybranych branżach najczęściej obsługiwanych przez sektor KEP przedstawiono poniżej.

Największe wyznawanie dla przewoźników KEP stanowi branża medyczna i farmaceutyczna ze względu na specyfikę przewożonych produktów, wymogi dotyczące transportu i przechowywania oraz konieczność zapewnienia bezpieczeństwa i terminowości przesyłek. Produkty medyczne wymagają specjalnych warunków transportu, w tym odpowiedniej temperatury, wilgotności powietrza i atestowanego opakowania odpornego na wstrząsy. Przewoźnicy KEP tworzą więc specjalne wydzielone sekcje obsługujące branżę medyczną odpowiedzialne za sprawne funkcjonowanie tak zwanych „zimnych łańcuchów dostaw" (*cold supply chain*). Operatorzy zapewniają bezpieczeństwo i terminowość dostaw poprzez stosowanie rygorystycznych środków kontroli i monitorowania w czasie całej drogi transportu oraz natychmiastowe powiadamianie w razie wystąpienia istotnych problemów. Obsługa tak specyficznej branży wymaga rozbudowanych i sprawnie działających systemów informatycznych, które zapewniając szybki przepływ informacji w celu skrócenia czasu dostawy. Dzięki przewozom kurierskim, możliwy jest transport produktów medycznych i farmaceutycznych pomiędzy szpitalami i innymi ośrodkami medycznymi a dostawcami w obrębie danego kraju, ale również pomiędzy ośrodkami naukowo-badawczymi zlokalizowanych na całym świecie, co ma niebagatelne znaczenie dla prowadzonych badań naukowych[35].

Branża elektroniczna, będąca jedną z wiodących w światowej gospodarce, stawia przed operatorami KEP również wysokie wymagania w zakresie terminowości, monitorowania i bezpieczeństwa przesyłek ze względu na specyfikę produktów – wysoką wartość i podatność na uszkodzenia. Korzystanie z usług kurierskich pozwala producentom szybko tracącego na wartości sprzętu elektronicznego na zminimalizowanie zapasów, skrócenie czasu cyklu, a tym samym uzyskanie oszczędności przy jednoczesnej kontroli i przejrzystości dostaw[36].

W branży motoryzacyjnej, ze względu na wysoką pozycję Polski w świecie jako producenta samochodów oraz podzespołów i części zamiennych, usługi kurierskie mają

[35] TNT Express. Tryb dostępu: https://www.tnt.com/express/pl_pl/site/how-to/ship-healthcare.html [18.05.2019]; UPS-Polska. Tryb dostępu: https://www.ups.com/pl/pl/services/healthcare/shipping-and-compliance.page [18.05.2019].

[36] K. Rutkowski, M. Cichosz, K. Nowicka, A. Pluta-Zaremba, *Branża przesyłek kurierskich…*, op. cit., s. 37-51.

ogromne znaczenie. W odpowiedzi na zapotrzebowanie rynkowe, operatorzy oferują usługi typu *Automotive Coordination Centre* (ACC) obejmujące kompleksową obsługę branży motoryzacyjnej począwszy od dostaw komponentów do montażu aż po dystrybucję części zamiennych [37]. Przemysł motoryzacyjny stawia wysokie wymagania operatorom KEP w zakresie terminowości i elastyczności dostaw w systemie *Just-in-time* oraz *Just-in-Sequence* wprost do zakładów produkcyjnych i montażowych, sklepów, dealerów częściami czy warsztatów naprawczych, tak aby uniknąć kosztów związanych z przestojami na linii produkcyjnej oraz magazynowaniem zapasów. Równie ważna jest obsługa zwrotów w przypadku konieczności napraw wadliwych komponentów lub gotowych produktów.

W przypadku branży odzieżowej, która charakteryzuje się sezonowością oraz krótkim cyklem życia produktów, największym wyzwaniem dla przewoźników jest dostawa do punktów sprzedaży detalicznej, które są często zlokalizowane nie tylko w obrębie kraju, kontynentu, ale również w różnych zakątkach świata. Podmioty funkcjonujące w branży odzieżowej chętnie centralizują systemy dystrybucji powierzając ich obsługę przedsiębiorstwom kurierskim. Specyfiką tej branży jest zapotrzebowanie na dużą liczbę drobnych dostaw oraz zwrotów, co związane jest ze zmiennością popytu, koniecznością zminimalizowania zapasów oraz powierzchni magazynowej. Operatorzy obsługujący branżę odzieżową sprawnie realizują tak zwane „dostawy ciągnione" (*pull delivery*) związane z systematycznym uzupełnianiem produktów na półkach sklepowych dzięki zastosowaniu zintegrowanego systemu przepływu informacji między producentem, dostawcą a punktem handlowym. Usługi operatorów kurierskich obejmują w pełni zindywidualizowane rozwiązania logistyczne na wszystkich etapach łańcucha dostaw – od zaopatrzenia w surowce, poprzez dostawę próbek, aż po transport gotowych ubrań do sieci odbiorców detalicznych.

Branża produktów szybko rotujących (FCMG – *Fast Moving Consumer Goods*), obejmująca szybko zbywalne produkty codziennego użytku (na przykład artykuły spożywcze, wyroby dla zwierząt, kosmetyki, środki czystości i higieny osobistej, produkty chemii gospodarczej, czy też drobne artykuły gospodarstwa domowego), ze względu na swoja specyfikę wymaga dedykowanych dostaw kurierskich wykorzystujących nowoczesne rozwiązania. Wśród nowoczesnych rozwiązań logistycznych można wymienić: przeładunek kompletacyjny (*cross-docking*), rozwiązania poolowe (*shared distribution*), czy łączenie

[37] M. Jurczak, *W oczekiwaniu na zmiany*, „TSL Biznes" 2013, nr 1, s. 19.

mniejszych zamówień z różnych lokalizacji (*merge in transit*) oraz usługi dodające wartość – uczestniczenie w pakowaniu razem z producentem (*co-packing*), współuczestniczenie w procesie produkcyjnym (co-manufacturing). Usługi kurierskie pozwalają przedsiębiorstwom działających w tej branży na obniżenie kosztów funkcjonowania oraz natychmiastowe reagowanie na zmiany popytu[38].

Specyfika danej branży i różne oczekiwania klientów w stosunku do dostaw przesyłek, wymuszają na operatorach KEP poszukiwanie rozwiązań dedykowanych danej branży. W ostatnich latach ogromny wpływ na rozwój rynku usług kurierskich ma handel internetowy. Z uwagi na tematykę rozprawy doktorskiej, analiza specyfiki branży e-commerce oraz jej wpływu na kształtowanie usług kurierskich zostanie przedstawiona w odrębnym rozdziale.

1.2. Charakterystyka rynku usług kurierskich w Polsce

Dynamika rynku usług kurierskich w Polsce

Na rynku usług KEP w Polsce, występuje duże zróżnicowanie i rozdrobnienie operatorów i przewoźników pod względem ich wielkości, zasięgu działania oraz oferty świadczonych usług. Struktura branży KEP w Polsce, która jest odbiciem struktury w innych krajach europejskich, obejmuje wszystkie grupy oferentów usług[39]:

- integratorzy – międzynarodowe przedsiębiorstwa, które weszły na rynek Polski poprzez wykup rodzimych firm (przedsiębiorstwa globalne takie jak UPS, DHL, TNT, FedEx oraz działające głównie na terenie Europy – DPD i GLS), oferujące szeroki zakres usług KEP zarówno dla klientów biznesowych jak indywidualnych, lecz często również zintegrowane zarządzanie łańcuchem dostaw oraz usługi doradcze i konsultingowe; posiadają rozległe sieci oddziałów, rozbudowaną sieć magazynów, hub-ów zlokalizowanych przy terminalach lotniczych; bardzo często współpracują z lokalnymi podwykonawcami lub partnerami biznesowymi, jeśli nie mają w określonym miejscu swojego oddziału;
- podmioty oferujące ekspresowe usługi przewozu przesyłek głównie na terenie kraju dzięki własnej sieci placówek (Geis, InPost, Patron Service, InPost, Poczta Polska);

[38] K. Rutkowski, M. Cichosz, K. Nowicka, A. Pluta-Zaremba, *Branża przesyłek kurierskich…*, op. cit., s. 37-51.

[39] A. Kawa, *Miejsce i rola branży KEP…*, op. cit., s. 78-84; A. Kawa, *Analiza rynku KEP…*, op. cit., s. 8-9; A. Kawa, *Branża pośredników KEP – Istota, rodzaje podmiotów i znaczenie*, „Logistyka" 2015, nr 1, s. 55-57.

- przedsiębiorstwa o zasięgu lokalnym – największa pod względem liczebności grupa operatorów logistyki miejskiej oferujących „szyte na miarę" usługi dostarczane w ciągu jednego dnia, często komplementarne względem integratorów, a w serwisie międzynarodowym czy krajowym korzystające z ich usług na zasadzie współpracy (na przykład Agap będący partnerem strategicznym DHL, X-press Couriers należący do międzynarodowej sieci zrzeszającej przedsiębiorstwa kurierskie SkyNet Worldwide Express);
- firmy zajmujące nisze rynkowe i specjalizujące się w obsłudze logistycznej określonej grupy klientów na przykład *time matters*;
- pośrednicy – brokerzy skupiający oferty kilku firm kurierskich, posiadający rozbudowaną infrastrukturę (na przykład sendit.pl, apaczka.pl, kurjerzy.pl) i pośrednicy wirtualni sprzedający usługi poprzez platformę internetową (na przykład kurierem.pl, znajdzkuriera.pl).

Wysoką dynamikę rynku KEP w Polsce potwierdza zarówno rosnąca liczba operatorów i przewoźników, jak również wzrost wartości rynku oraz wolumenu przesyłek. Ze względu na różnorodność funkcjonujących na rynku KEP podmiotów (operatorzy pocztowi, operatorzy logistyczni oraz przewoźnicy niefigurujących w Rejestrze Operatorów Pocztowych), trudno jest dokładnie określić liczbę działających podmiotów. Brak jest niezależnej organizacji, która zbierałaby i publikowała tego typu dane w celu monitorowania rozwoju branży kurierskiej w Polsce[40]. Obecnie w Centralnej Ewidencji i Informacji o Działalności Gospodarczej pod kodem PKD 53.20.Z – *Pozostała działalność pocztowa i kurierska* zarejestrowanych jest aż 45 202 przedsiębiorstw[41], co potwierdza, iż rynek usług KEP jest bardzo rozdrobniony pod względem liczby działających podmiotów.

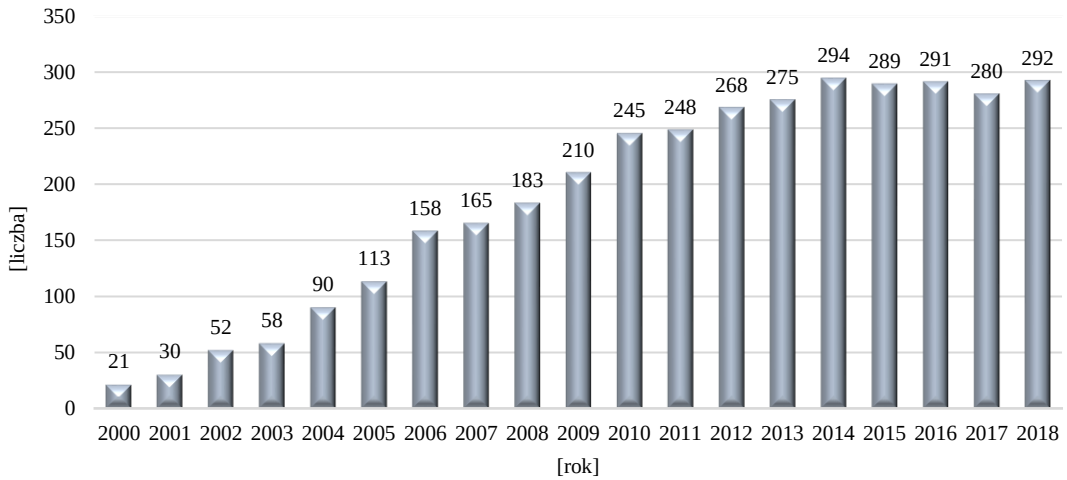
Z uwagi na brak informacji odnośnie faktycznej liczby działających przedsiębiorstw świadczących usługi kurierskie, w pracy wykorzystano dane dotyczące operatorów pocztowych, będących największymi przedsiębiorstwami w branży KEP. Według danych opublikowanych w *Raporcie o stanie rynku pocztowego w roku 2018,* liczba zrejestrowanych operatorów pocztowych w Polsce w roku 2018 wyniosła 292, w tym operator publiczny – Poczta Polska oraz 291 operatorów prywatnych zwanych

[40] A. Kawa, *Rynek KEP w Polsce*, „Logistyka" 2008, nr 5, s. 6-12; A. Kawa, *Miejsce i rola* …, op. cit. s. 78; A. Kawa, *Analiza rynku KEP…*, op. cit. s. 6.

[41]Centralna Ewidencja i Informacji o Działalności Gospodarczej. Tryb dostępu: https://prod.ceidg.gov.pl/CEIDG/CEIDG.Public.UI/Search.aspx [07.05.2018].

alternatywnymi, spośród których jedynie 144 operatorów prowadzi faktycznie działalność pocztową. Rosnąca liczba operatorów pocztowych zarejestrowanych w Polsce na przestrzeni ostatnich lat, potwierdza, że rynek KEP rozwija się dynamicznie. Porównując rok 2018 do 2000, liczba zarejestrowanych operatorów pocztowych wzrosła ponad trzynastokrotnie, a największą dynamikę można zauważyć do 2006 roku. W kolejnych latach liczba operatorów rosła już znacznie wolniej, a od roku 2014 kształtuje się na podobnym poziomie (rysunek 1.2). W 2018 roku w segmencie przesyłek kurierskich działalność prowadziło 94 operatorów pocztowych, w tym jedyny operator z kapitałem polskim – Poczta Polska. Pod względem liczby działających w tym obszarze operatorów jest to największy segment rynku usług pocztowych, który zdominowany jest przez niewielką liczbę operatorów, w tym głównie globalnych integratorów z udziałem kapitału zagranicznego.

Biorąc pod uwagę zasięg działania operatorów alternatywnych, zdecydowana większość działa lokalnie – 58 przedsiębiorstw (w tym 33 w obszarze województwa, a 35 na terenie miasta, powiatu lub innym), 36 – obszarze kraju, 44 – w kraju i zagranicą a jedynie 8 tylko za granicą[42].



Rysunek 1.2. Liczba zrejestrowanych operatorów pocztowych w Polsce w latach 2000-2018

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Raport o stanie rynku pocztowego za rok 2013*, Urząd Komunikacji Elektronicznej, Warszawa 2014, s. 13; *Raport o stanie rynku pocztowego w 2018 roku*, Urząd Komunikacji Elektronicznej, Warszawa 2019, s. 12.

Z analizy danych za rok 2018 wynika, że w segmencie przesyłek kurierskich dominowało dziesięciu operatorów posiadających aż 95,7% udziału w wolumenie przesyłek ogółem oraz

[42] *Raport o stanie rynku pocztowego w 2018 roku*, Urząd Komunikacji Elektronicznej, Warszawa 2019, s. 14.

92,2% udziału w przychodach ogółem w tym segmencie rynku pocztowego[43]. Wskazani w tabeli 1.1 operatorzy to głównie duże przedsiębiorstwa globalne z kapitałem zagranicznym, z których większość świadczyła usługi w obrocie krajowym i międzynarodowym. W drugiej dekadzie XXI wieku do konkurencji dołączyła Poczta Polska, jako jedyny polski operator, a jej udział w rynku kurierskim od roku 2013 stopniowo wzrasta i utrzymuje się w ścisłej czołówce zarówno pod względem przychodów, jak i wolumenu przesyłek.

Tabela 1.1. Ranking wiodących operatorów w Polsce w segmencie przesyłek kurierskich w 2018 roku

Miejsce	Przychody	Wolumen przesyłek
1.	DPD Polska sp.z o.o.	DPD Polska sp. z o.o.
2.	InPost Paczkomaty sp. z o.o.	UPS Polska sp. z o.o.
3.	Poczta Polska S.A.	GLS Polska sp. z o.o.
4.	GLS Polska sp.z o.o.	Poczta Polska S.A.
5.	UPS Polska sp. z o.o.	InPost Paczkomaty sp. z o.o.
6.	InPost Express sp. z o.o.	FedEx Express Polska sp z o.o.
7.	FedEx Express Polska sp z o.o.	InPost Express sp. z o.o.
8.	Geis Parcel PL sp. z o.o.	FedEx Express Poland International sp. z o.o.
9.	DHL Express (Poland) sp. z o.o.	TNT Express Worldwide Poland sp.z o.o.
10.	TNT Express Worldwide Poland sp.z o.o.	Geis Parcel PL sp. z o.o.

Źródło: *Raport o stanie rynku pocztowego w 2018 roku*, Urząd Komunikacji Elektronicznej, Warszawa 2019, s. 27.

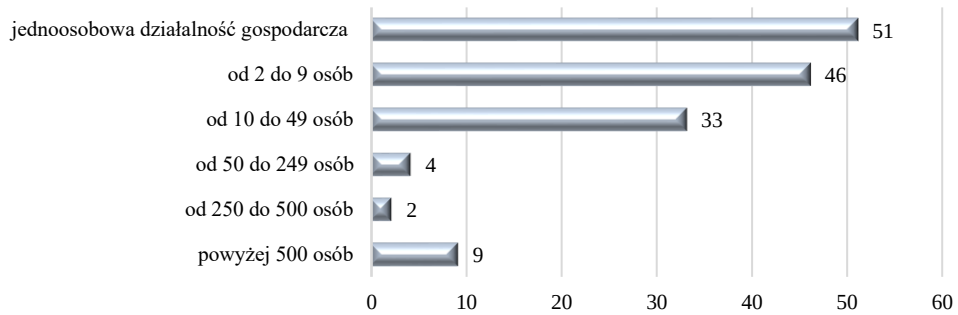
W ostatnim czasie można zauważyć również pewną zmianę dotyczącą miejsc w rankingu poszczególnych operatorów. Jeszcze kilka lat temu na rynku kurierskim dominowały przedsiębiorstwa DHL i UPS, a tuż za nimi plasowały się DPD i Poczta Polska. Od roku 2015 niekwestionowanym liderem zarówno pod względem wolumenu przesyłek oraz wartości przychodów jest DPD, co miało związek z przejęciem Siódemki, która dominowała głównie w przesyłkach krajowych w segmencie B2C i C2X. Należy podkreślić coraz wyższe miejsce w rankingu przedsiębiorstwa InPost Paczkomaty, które jeszcze w roku 2015 zajmowało dziewiąte miejsce w rankingu, a w roku 2018 uplasowało się już na drugim miejscu pod względem przychodów[44]. W przypadku wszystkich operatorów, z wyjątkiem

[43] *Raport o stanie rynku pocztowego w 2018 roku…*, op. cit., s. 27.

[44] *Raport o stanie rynku pocztowego w 2016 roku*, Urząd Komunikacji Elektronicznej, Warszawa 2017, s. 25; *Raport o stanie rynku pocztowego w 2018 roku*, op. cit., s. 27.

DPD, widoczna jest również rozbieżność w zajmowanych miejscach w rankingu pod względem wolumenu przesyłek w porównaniu do wartości przychodów. Przedsiębiorstwo DHL Express uzyskując zbyt niski wolumen przesyłek, występuje jako jeden z dziesięciu największych operatorów jedynie pod względem przychodów.

Analizując wielkość zatrudnienia, najwięcej operatorów pocztowych to jednoosobowe działalności gospodarcze (51 przedsiębiorstw) oraz mikroprzedsiębiorstwa zatrudniające do 10 osób (46 przedsiębiorstw). Najmniej liczne są średnie przedsiębiorstwa (4 przedsiębiorstwa) oraz duże (11 przedsiębiorstw) (rysunek 1.3).



Rysunek 1.3. Liczba zatrudnionych w alternatywnych przedsiębiorstwach pocztowych w 2018 roku

Źródło: *Raport o stanie rynku pocztowego w 2018 roku*, Urząd Komunikacji Elektronicznej, Warszawa 2019, s. 47.

Procesy liberalizacji usług pocztowych i przewozowych w Europie sprawiły, iż tradycyjne różnice między usługami transportowymi, paczkowymi czy pocztowymi zacierają się, stąd też obserwuje się z jednej strony konsolidację rynku, a z drugiej zaostrzenie konkurencji w branży KEP. Od początku XXI wieku następuje stopniowe przejmowanie krajowych przedsiębiorstw kurierskich przez duże koncerny – integratorów, co potwierdza, iż mniejsze podmioty nie są w stanie sprostać konkurentom międzynarodowym. W obrocie zagranicznym, branża KEP w Polsce ma niekwestionowanych trzech liderów (DHL, UPS i TNT), którzy mają największy udział w rynku, a tym samym korzyści skali pozwalające na stosowanie konkurencyjnych cen usług. W obrocie krajowym dominują GLS i DPD oparte o zagraniczny kapitał, a w ostatnich latach również Poczta Polska. Liderzy w branży wyznaczają pewne trendy w zakresie świadczonych usług, a mniejsze podmioty starają się im dorównać, choć część z nich poszukuje pewnej niszy rynkowej przyjmując strategie specjalizacji usługowej lub

terytorialnej, co w rezultacie przekłada się na świadczenie usług komplementarnych względem dużych graczy w branży[45].

Obecnie obok tradycyjnych podmiotów branży KEP – operatorów pocztowych i integratorów, coraz większą rolę w obsłudze przesyłek kurierskich i paczkowych pełnią mniejsze podmioty, takie jak brokerzy i przedsiębiorstwa działające na zasadzie ekonomii współdziałania (*sharing economy*). Operatorzy KEP bardzo sceptycznie podchodzą do działalności jaką prowadzą brokerzy kurierscy, często traktując ich jako konkurencję, która negatywnie wpływa na rynek. Jednakże, działalność brokerów jest szczególnie ceniona przez klientów indywidualnych lub niewielkie przedsiębiorstwa, które niejednokrotnie mają problemy z wynegocjowaniem korzystnych warunków umowy z największymi operatorami. Rynek brokerski bardzo szybko się rozwija i powstają na nim profesjonalne platformy a najwięksi brokerzy obsługują nawet ponad 2 mln przesyłek rocznie. Na uwagę zasługują również nowe podmioty na rynku usług kurierskich – przedsiębiorstwa przewozowe, start-upy korzystające z sieci partnerów – kierowców (na przykład Uber), którzy oprócz przewozu pasażerów specjalizują się w dostawie przesyłek kurierskich oraz jedzenia w obrębie wybranych miast. Również wielkie sklepy internetowe takie jak Alibba, Wal-Mart, Amazon wkraczają do grona liczących się operatorów logistycznych zapewniając dostawy swoim klientom poprzez inwestycje we wysłaną flotę oraz magazyny. Najbardziej zaawansowane prace prowadzi Amazon oraz Google, którzy zaproponowali usługi umożliwiające dostarczenie paczki nawet w przeciągu godziny od złożenia zamówienia. Rosnąca konkurencja jest dodatkowym bodźcem dla podmiotów działających w branży KEP do dalszego doskonalenia jakości świadczonych usług, poszukiwania nowych innowacyjnych rozwiązań operacyjnych i technologicznych w celu pozyskania nowych klientów, a przede wszystkim utrzymania stałych partnerów biznesowych[46].

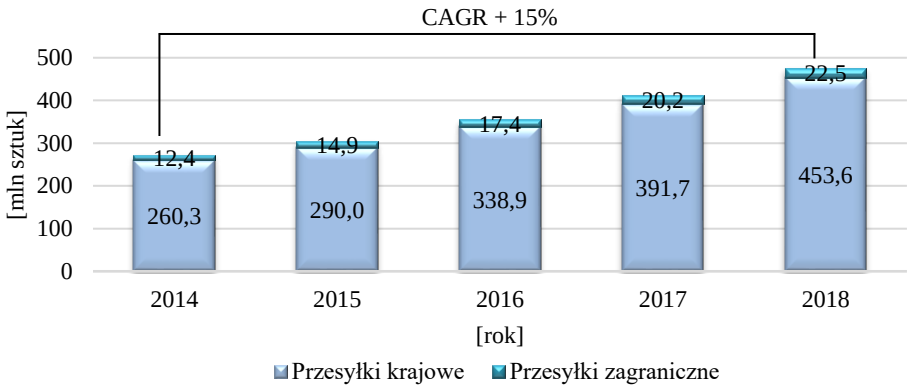
Dynamika rozwoju rynku KEP w Polsce jest jedną z najszybszych w Europie. W latach 2014-2018 tempo wzrostu wolumenu przesyłek wynosiło 15% rocznie, natomiast przychodów – 12,5 % rocznie (rysunek 1.4 i rysunek 1.5), podczas gdy średnia europejska osiągnęła poziom 6%. Przełomowym okresem były lata 2012-2013, kiedy dynamika wolumenu przesyłek kurierskich w Polsce zaczęła kształtować się na poziomie dwucyfrowym. Przykładowo w roku 2014 operatorzy obsłużyli o 100 mln przesyłek więcej

[45] A. Kawa, *Miejsce i rola branży KEP…*, op. cit., s. 78-84; A. Kawa, *Analiza rynku KEP…*, op. cit., s. 8-9; *Raport o stanie rynku pocztowego za rok 2018…*, op. cit., s. 47.

[46] A. Kawa, *Usługi kurierskie, ekspresowe…*, op. cit.

niż w roku 2010. Główną przyczyną tak nagłego rozwoju rynku KEP, był wzrost popularności zakupów on-line dzięki coraz szerszemu dostępowi do Internetu wśród gospodarstw domowych (63% gospodarstw miało dostęp do Internetu w roku 2010, a w roku 2014 już 75%)[47].

Operatorzy zrealizowali w 2018 roku 476 mln przesyłek kurierskich na rynku krajowym i zagranicznym (rysunek 1.4), co przełożyło się na około 7 mld zł przychodu (rysunek 1.5).

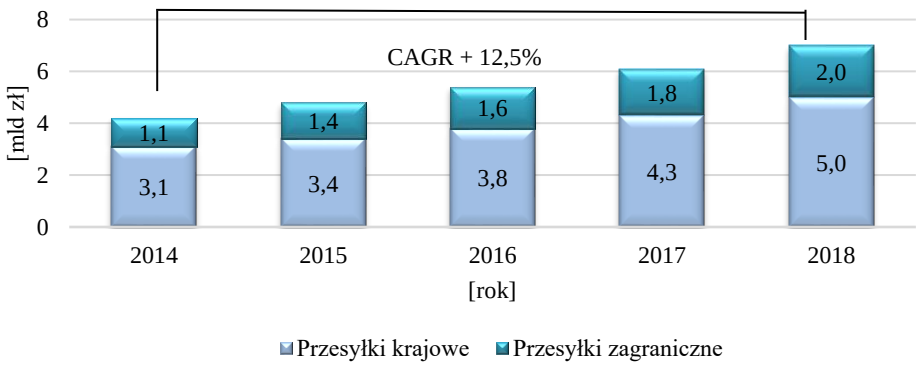


Rysunek 1.4. Usługi KEP w obrocie krajowym i zagranicznym w latach 2014-2018 według wolumenu przesyłek (w mln sztuk)

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Gawryluk, *Rozwój rynku przesyłek kurierskich, ekspresowych i paczkowych (KEP) w Polsce od 2014 r. do 2023 r.*, Poczta Polska, Warszawa 2019, s.12.

W latach 2014-2018 wartość rynku usług kurierskich wzrosła w obrocie krajowym i zagranicznym, zarówno pod względem wolumenu, jak i przychodów. Przewaga obrotu krajowego w stosunku do zagranicznego utrzymuje się na tym samym poziomie od kilku lat. W analizowanym okresie, zdecydowanie dominował obrót krajowy, który stanowił około 95% wolumenu przesyłek generując 60-70% przychodów. W obrocie zagranicznym, znacznie częściej operatorzy obsługiwali głównie przesyłki do Polski z zagranicy (4,1%) niż odwrotnie (2,3%).[48]

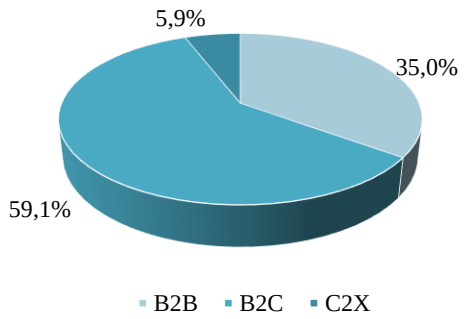
[47] M. Gawryluk, *Rozwój rynku przesyłek…*, op. cit., s. 6-7.
[48] *Raport o stanie rynku pocztowego w 2018 roku…*, op. cit., s. 28-29.



Rysunek 1.5. Usługi KEP w obrocie krajowym i zagranicznym w latach 2014-2018 według wartości przychodów (w mld zł)

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Gawryluk, *Rozwój rynku przesyłek kurierskich, ekspresowych i paczkowych (KEP) w Polsce od 2014 r. do 2023 r.*, Poczta Polska, Warszawa 2019, s. 14.

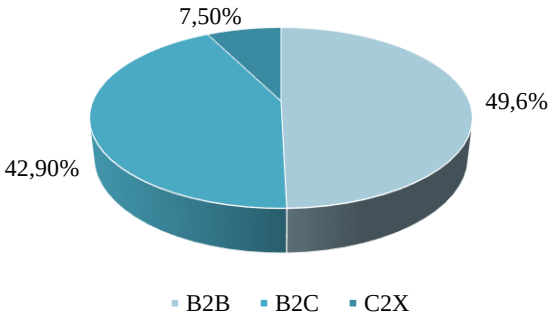
Od 2004 roku obserwowany jest sukcesywny wzrost udziału segmentu B2C w rynku KEP kosztem segmentu B2B. Od 2017 roku, pod względem wolumenu przesyłek dominowały przesyłki w relacji B2C, co jest ściśle związane z gwałtownie rozwijającym się handlem internetowym. W roku 2018 wolumen przesyłek w segmencie B2C stanowił 59,1%, z czego większość przesyłek wygenerowała branża e-commerce (47,9%), podczas gdy udział segmentu B2B wynosił zaledwie 35% (rysunek 1.6).



Rysunek 1.6. Udział poszczególnych segmentów usług kurierskich według wolumenu przesyłek

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Gawryluk, *Rozwój rynku przesyłek kurierskich, ekspresowych i paczkowych (KEP) w Polsce od 2014 r. do 2023 r.*, Poczta Polska, Warszawa 2019, s. 16.

W roku 2018 w ujęciu wartościowym wciąż dominował segment B2B (udział 49,6%) ze względu na większe rozmiary przesyłek, a tym samym wyższe ceny. Wartość przychodów generowanych przez segment B2C stanowił 42,9%, przy czym zdecydowanie dominowały przesyłki generowane przez branżę e-commerce stanowiące 34,5% (rysunek 1.7).



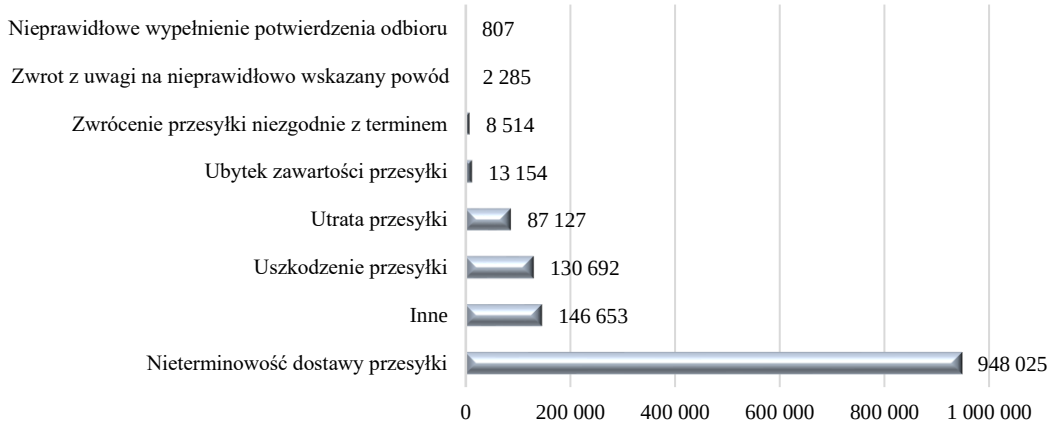
Rysunek 1.7. Udział poszczególnych segmentów usług kurierskich według wartości przychodu

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Gawryluk, *Rozwój rynku przesyłek kurierskich, ekspresowych i paczkowych (KEP) w Polsce od 2014 r. do 2023 r.*, Poczta Polska, Warszawa 2019, s. 16.

Według prognoz w 2023 roku operatorzy kurierscy obsłużą prawie 850 mln paczek, co oznacza dwukrotny wzrost wolumenu przesyłek w stosunku do roku 2017 oraz średni roczny wzrost na poziomie 11%. Natomiast przewidywana wartość rynku KEP osiągnie poziom blisko 12 mld zł, co oznacza średni roczny wzrost o 11,5%, a więc mniej niż w latach 2014-2018 z uwagi na słabiej rozwijające się segmenty B2B, C2X oraz B2C nie uwzględniając przesyłek w branży e-commerce. Mając na uwadze poszczególne segmenty klientów korzystających z usług oferowanych przez operatorów KEP, w najbliższej przyszłości udział segmentu B2B będzie malał zarówno pod względem wolumenu przesyłek, jak i wartości generowanych przychodów. Natomiast, segment B2C będzie dominował głównie dzięki dynamicznemu rozwojowi transgranicznego e-handlu, osiągając poziom 71,6% udziału w wolumenie przesyłek oraz 56,1% w wartości rynku KEP[49].

W 2018 roku odbiorcy przesyłek kurierskich realizowanych przez operatorów KEP zareklamowali ogółem ponad 1,3 mln usług, co oznacza wzrost w stosunku do roku 2017. Najczęstszym powodem reklamacji była nieterminowość przesyłki w stosunku do gwarantowanego terminu doręczenia (70,9% wszystkich reklamacji). Mniej istotne były inne przyczyny złożonych reklamacji (11%), zniszczenie (9,8%) lub utrata przesyłki (6,5%) (rysunek 1.8). Odsetek uwzględnionych przez operatorów reklamacji wyniósł 60,5% i był większy niż w roku 2017 (55,4%)[50].

[49] M. Gawryluk, *Rozwój rynku przesyłek…*, op. cit., s. 13-15.
[50] *Raport o stanie rynku pocztowego w 2018 roku*, op. cit., s. 29.



Rysunek 1.8. Przyczyny złożonych reklamacji przesyłek kurierskich w 2018 roku (liczba reklamacji)

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Raport o stanie rynku pocztowego za rok 2018*, Urząd Komunikacji Elektronicznej, Warszawa 2019, s. 29.

Determinanty rozwoju rynku usług kurierskich w Polsce

W związku z tym, że branża KEP jest wrażliwa na wszelkie wahania koniunktury, silne trendy gospodarcze czy sezonowość, podmioty działające w tej branży uważanie obserwują wszelkie zmiany rynku oraz kierunki rozwoju gospodarki. Globalny charakter współczesnej gospodarki częściowo zdeterminowany jest możliwościami logistyki i jednocześnie jest siłą napędową jej rozwoju. Megatrendy obserwowane w gospodarce światowej stanowią wyzwania dla operatorów kurierskich. Odpowiednie dostosowanie strategii i praktyk biznesowych może zadecydować o konkurencyjności przedsiębiorstw zarówno na rynku lokalnym, jak i globalnym. Wśród kluczowych megatrendów, które mogą wywrzeć wpływ na globalną gospodarkę, a tym samym będą kształtować branżę KEP w Polsce można wymienić[51]:

- potencjalne kryzysy ekonomiczne XXI wieku – zahamowanie rozwoju gospodarczego, wahania kursów walut, niestabilność cen i surowców mogą skutkować załamaniem się koniunktury, a w rezultacie negatywnie wpływać na prężnie rozwijającą się branżę kurierską;
- zmiana układu w handlu zagranicznym – handel zagraniczny został przejęty w 50% przez kraje wschodzące Azji oraz Ameryki Środkowej i Południowej (E7 –

[51] K. Rutkowski, M. Cichosz, K. Nowicka, A. Pluta-Zaremba, *Branża przesyłek kurierskich…*, op. cit., s. 61-63; *Logistics Trend Radar. Delivering insight today. Creating value tomorrow*, DHL Customer Solutions & Innovation 2018/2019, s. 6-7 [dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: https://www.logistics.dhl/content/dam/dhl/global/core/documents/pdf/glo-core-trend-radar-widescreen.pdf [23.04.2019].

emerging countries Chiny, Indie, Brazylia, Meksyk, Rosji, Idonezja i Turcja), wzrosło znaczenie wymiany handlowej pomiędzy Chinami a Unią Europejską dzięki realizacji koncepcji Nowego Jedwabnego Szlaku – „One Belt. One Road";

- zmiany demograficzne – przesunięcie siły nabywczej do Azji oraz Ameryki Środkowej i Południowej kosztem Europy i USA, starzenie się społeczeństwa w krajach wysokorozwiniętych, brak wykwalifikowanych pracowników, urbanizacja a wraz z nią wzmacnianie zjawiska kongestii transportu drogowego (natężenia ruchu w związku z większą liczbą środków transportu i mniejszą przepustowością infrastruktury) oraz problem dostawy ostatniej mili w logistyce miejskiej (*last-mile delivery*);
- rozwój nowoczesnych technologii – zastosowanie nowoczesnych technologii przetwarzających ogromną ilość informacji w tym Internet Rzeczy, Big Data Analysis, sieci sensoryczne przyspieszy digitalizację procesów logistycznych, natomiast wykorzystanie biotechnologii i nanotechnologii, inteligentnych systemów, robotyki, interfejsu człowiek-komputer przyczyni się do usprawnienia procesu świadczenia usług logistycznych;
- cyber bezpieczeństwo – postępująca globalizacja i niestabilność regionalna doprowadziły do zaostrzenia przepisów bezpieczeństwa, które wymagają przejrzystości i integralności łańcuchów dostaw, a zapewnienie bezpieczeństwa przed cyberatakami stało się priorytetem nawet kosztem terminowości dostaw;
- efekt PickOil – nieuchronne wyczerpywanie się złóż ropy naftowej, a tym samym wzrost cen paliw może negatywnie odbić się na branży kurierskiej opartej głównie na transporcie samochodowym i lotniczym, stąd też niezbędne jest inwestowanie w odnawialne źródła energii oraz poszukiwanie alternatywnych rozwiązań i technologii, które wpływałyby na sprawne zarządzanie i oszczędzanie.

Ponadto, wpływ na rozwój branży kurierskiej w Polsce będą miały będą miały czynniki, które można zaklasyfikować jako czynniki polityczno-prawne, technologiczne, rynkowe, społeczne i ekologiczne.

Wśród najistotniejszych **czynników polityczno-prawnych**, które kształtują branżę KEP można wymienić przede wszystkim: korzystne regulacje prawne zachęcające do inwestowania, w tym przepisy dotyczące zakładania działalności gospodarczej, przejrzysty system podatkowy, sprawy system sądowniczy oraz przepisy bezpośrednio regulujące rynek

usług kurierskich[52]. Na przestrzenni ostatniej dekady, Polska stała się krajem przyjaznym do prowadzenia działalności gospodarczej. Według Banku Światowego, Polska została sklasyfikowana w 2018 roku na 27 miejscu wśród 190 krajów świata w rankingu oceniającym łatwość prowadzenia działalności gospodarczej, co w porównaniu z rokiem 2009 (76 miejsce) jest bardzo korzystną zmianą. Najgorzej zostały oceniony sam proces otwarcia nowego przedsiębiorstwa, biorąc pod uwagę skomplikowane procedury, czas i koszt. W porównaniu do roku 2009, znacznie bardziej przyjazne dla inwestorów i przedsiębiorców okazały się procedury związane z systemem podatkowym, uzyskaniem pozwolenia na budowę, podczas gdy w niewielkim stopniu poprawiła się ocena możliwości przyznania kredytu bankowego. Należy podkreślić, iż w przeciągu niespełna dekady Polska znacznie poprawiła swoje notowania pod względem prowadzenia handlu transgranicznego – w roku 2018 plasuje się na miejscu pierwszym, podobnie jak inne kraje Unii Europejskiej, co jest ważnym sygnałem dla branży KEP[53]. W ostatnich latach kodeks celny Wspólnoty Europejskiej uległ korzystnym zmianom w stosunku do operatorów kurierskich zwłaszcza w zakresie uproszczenia procedur celnych, wprowadzenia statusu upoważnionego przedsiębiorcy, akceptacji dokumentów w formie elektronicznej, podpisu elektronicznego oraz systemów kontroli importu i eksportu[54]. Wśród czynników prawnych, które w bezpośredni sposób oddziaływają na rynek KEP w Polsce należy wymienić obowiązujące przepisy dotyczące prawa pocztowego oraz przewozowego. Nowelizacja Ustawy Prawo pocztowe w roku 2012 w Polsce wprowadziła szereg niekorzystnych regulacji, które zobowiązały przedsiębiorstwa kurierskie do prowadzenia działalności jako operatorzy pocztowi, tym samym nakładając na nich szereg nowych obowiązków. Pomimo, iż przewidywano, że nowe przepisy zahamują zagraniczne inwestycje w Polsce, jednakże w przeciągu ostatnich sześciu lat globalni operatorzy dokonali dalszej ekspansji przejmując mniejsze, często prężnie działające polskie przedsiębiorstwa kurierskie. Jednocześnie, zbyt restrykcyjne przepisy dotyczące operatorów pocztowych stanowią poważną barierę wejścia na rynek, szczególnie w przypadku mniejszych podmiotów[55].

[52] K. Rutkowski, M. Cichosz, K. Nowicka, A. Pluta-Zaremba, *Branża przesyłek kurierskich…*, op. cit., s. 64-65.

[53] *Doing Business 2019*, The International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank, 2018, s. 128 [dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: https://www.doingbusiness.org/content/dam/doing Business/media/Annual-Reports/English/DB2019-report_web-version.pdf [21.05.2019].

[54] K. Rutkowski, M. Cichosz, K. Nowicka, A. Pluta-Zaremba, *Branża przesyłek kurierskich…*, op. cit., s. 64-65.

[55] A. Kawa, *Analiza rynku KEP…*, op. cit., s. 22-26.

Wśród **czynników technologicznych,** które w najbliższej przyszłości będą wpływały na rozwój branży kurierskiej w Polsce, można wymienić rozbudowaną i wydajną infrastrukturę drogową i lotniczą oraz nowoczesne technologie mające na celu dalszą automatyzację usług. Obecny stan polskich dróg, jak również wolne tempo budowy sieci autostrad znacznie utrudniają operatorom zapewnienie terminowości dostaw oraz planowanie sieci logistycznej, w szczególności lokalizację nowych hubów. Z perspektywy globalnych inwestorów, niezwykle ważne jest zapewnienie konkurencyjnych usług na lotniskach oraz rozbudowa infrastruktury lotniczej, w tym powstanie nowych lotnisk regionalnych oraz koncepcja budowy Centralnego Portu Komunikacyjnego w Baranowie. Eksperci branży lotniczej podkreślają, że spośród dużych unijnych krajów, jedynie Polska i Rumunia nie posiadają dużego hubu lotniczego. Czynniki takie jak wielkość aglomeracji warszawskiej, dogodne położenie geograficzne oraz lokalizacja bezpośrednio w pobliżu autostrady i centralnej magistrali kolejowej, przemawiają na korzyść budowy lotniska centralnego w pobliżu Warszawy[56].

Ważnym czynnikiem, który ma ogromny wpływ na rozwój sektora TSL, w tym branży kurierskiej jest postępujący rozwój technologii. Przedstawione w tabeli 1.2 kierunki rozwoju technologii w sektorze logistyki, podzielono pod względem siły oddziaływania oraz przedziału czasowego w perspektywie najbliższych pięciu lat oraz w dłuższym horyzoncie czasowym (do dziecięciu lat).

W najbliższej przyszłości przewiduje się dalszą digitalizację procesów logistycznych przy wykorzystaniu nowoczesnych technologii przetwarzających ogromną ilość informacji w tym Internet Rzeczy, Big Data Analysis oraz wspomaganie procesu świadczenia usług logistycznych poprzez wykorzystanie robotyki i automatyki oraz systemów samouczących się. W ostatnich latach prężnie rozwijają się obszary logistyki, gdzie pracę ludzką wspierają nowoczesne urządzenia, czego dobrym przykładem jest wykorzystanie inteligentnych okularów funkcjonujących w oparciu o technologię rozszerzonej rzeczywistości (*AR – augmented reality*) do procesu kompletacji zamówień. Coraz częściej z sukcesem integratorzy wykorzystują również roboty do prostych, powtarzalnych i niewymagających czynności logistycznych, co znacznie odciąża pracowników, a jednocześnie jest rozwiązaniem problemu niedoboru siły roboczej. Jednakże, nie wszystkie aktualne nowinki

[56] K. Krzemiński, J. Sachs, *Dalszy wzrost na polskim niebie. Prognozy dla rynku lotniczego 2018*, PwC, Warszawa 2018, s. 25-27 [dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: https://www.pwc.pl/pl/pdf/publikacje/2018/prognozy-dla-rynku-lotniczego-raport-2018.pdf [25.05.2019].

technologiczne są automatycznie wykorzystywane w logistyce. Szacuje się, że do 2020 roku ponad 50 miliardów obiektów zostanie podłączonym do Internetu, co stanowi również szansą dla sektora logistyki w zakresie dostarczania i przetwarzania danych. Choć powstają specjalne sieci usprawniające funkcjonowanie Internetu Rzeczy (*Internet of Things*), wciąż istnieją obawy związane z bezpieczeństwem danych oraz brakiem standardów dedykowanych sektorowi TSL. Jest to powód dla którego branża logistyczna nie wykorzystuje jak dotąd potencjału jaki niesie Internet Rzeczy[57].

Tabela 1.2. Trendy technologiczne w logistyce

Trendy technologiczne		
Wpływ na rozwój logistyki	**Perspektywa czasowa**	
	Perspektywa najbliższych 5 lat	**Perspektywa powyżej 5 lat**
Wysoki wpływ	Big Data Logistyka w chmurze (*Cloud Logistics*) Internet Rzeczy (*Internet of Things*) Robotyka i Automatyka (*Robotics & Automation*)	Druk 3 D (*3D Printing*) Pojazdy bezzałogowe (*Self-driving Vehicles*)
Średni wpływ	Rozszerzona rzeczywistość (*Augmented Reality)* Technologia sensoryczna (*Low-cost Sensor Technology*)	Bioniczne rozwiązania (*Bionic Enhancement*) Systemy saumouczące się (*Self-learning Systems*) Drony (*Unmanned Aerial Vehicles*)
Niski wpływ		Cyfrowe etykiety (*Digital Identifiers*)

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Logistics Trend Radar. Delivering insight today. Creating value tomorrow*, DHL Trend Research 2018/2019, s. 18-19 [dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: https://www.logistics.dhl/content/dam/dhl/global/core/documents/pdf/glo-core-trend-radar-widescreen.pdf [23.04.2019].

W dalszej perspektywie, przełomowa dla procesów produkcyjnych i logistycznych wydaje się również technologia 3D, dzięki której niektóre wyroby nie będą już produkowane w dużych zakładach, lecz ich projekty będą zdigitalizowane i wysyłane do małych fabryk, gdzie nastąpi personalizacja produktu, a następie wydruk zgodnie z zamówieniem klienta. W perspektywie najbliższych pięciu lat, przewiduje się stopniowe zastępowanie pracy ludzkiej inteligentnymi urządzeniami czy systemami poprzez wykorzystanie pojazdów bezzałogowych, a w mniejszym stopniu systemów samouczących się w inteligentnych

[57] *Logistics Trend Radar. Delivering insight today. Creating value tomorrow*, DHL Trend Research 2018/2019, s. 43 [dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: https://www.logistics.dhl/content/dam/dhl/global/core/documents/pdf/glo-core-trend-radar-widescreen.pdf [23.04.2019].

łańcuchach dostaw oraz dronów w roli kurierów. Ciekawa wydaje się perspektywa zastosowania bionicznych rozwiązań w logistyce (na przykład inteligentnej odzieży czy soczewek kontaktowych, bionicznych ramion), które mogą potencjalnie wspierać pracowników w obszarach takich jak komunikacja, realizacja procesów przy zapewnieniu większego bezpieczeństwa w łańcuchu dostaw[58]. Podkreśla się również duży wpływ konwergencji technologii, polegającej na łączeniu ofert internetowych, telefonicznych i telewizyjnych na bazie technologii mobilnych i stacjonarnych, z których można korzystać wszędzie i na różnych urządzeniach. Przykładowo konwergencja technologii łączącą zamawianie produktów na urządzeniach mobilnych przy jednoczesnym śledzeniu przesyłki, została wykorzystana w branży m-commerce, która cieszy się coraz większą popularnością szczególnie wśród młodych użytkowników[59].

Jednym z istotnych **czynników społecznych**, który w ciągu ostatniej dekady nabrał szczególnego znaczenia, głównie dzięki rozwojowi Internetu, jest koncepcja ekonomii współdzielenia (*sharing economy*) (tabela 1.3). Założenia koncepcji oparte są na rozproszonych sieciach połączonych ze sobą jednostek i społeczności, obejmujące zarówno bezpośrednie świadczenie sobie usług przez ludzi, jak również współużytkowanie, współtworzenie i współkupowanie umożliwiające radykalne zwiększenie efektywności wykorzystania zasobów[60]. W branży KEP koncepcja ekonomii współdzielenia funkcjonuje w dwóch formach: współpraca z partnerem biznesowym, który dysponuje odpowiednimi zasobami poprzez platformę internetową (rynek *peer-to-peer*) oraz zaangażowanie dostępnych zasobów – mieszkańców dysponujących własnymi samochodami do świadczenia usług przewozu osób lub przesyłek w obrębie danego miasta czy regionu (*crowdsourcing*). Usługi świadczone w ramach koncepcji *sharing economy* są komplementarne względem usług KEP, gdyż dotyczą dostaw/przewozów w obrębie miast (przykładem jest Uber Polska), podczas gdy usługi kurierskie obejmują głównie dostawy krajowe oraz międzynarodowe oparte na rozbudowanej sieci operacyjnej. Współdziałanie obydwu form usług mogłoby być korzystne szczególnie w okresie szczytu paczkowego,

[58] *Logistics Trend Radar…*, op. cit., s. 33-47.

[59] K. Rutkowski, M. Cichosz, K. Nowicka, A. Pluta-Zaremba, *Branża przesyłek kurierskich…*, op. cit. s. 61-63; *Logistics Trend Radar…*, op. cit., s. 6-7.

[60] A. Koźlak, *Sharing economy jako nowy trend społeczno-gospodarczy*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu" 2017, nr 489, s. 171-182; D. Sokołowski, S. Starzyński, B. Rok, Ł. Zgiep, *Raport Ekonomia Współpracy w Polsce 2016*, s. 24-26 [dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: http://ekonomiawspolpracy.pl/pobierz-beplatny-raport-wersja-podstawowa/?link=1493632925 [04.06.2019].

który przypada często podczas świąt, kiedy problematyczne jest terminowe zrealizowanie zamówień przez przedsiębiorstwa kurierskie[61].

Wśród istotnych czynników kształtujących branżę KEP, można wymienić również **czynniki ekologiczne** (tabela 1.3). Nieuchronne wyczerpywanie się złóż ropy naftowej, a tym samym wzrost cen paliw, może negatywnie wpłynąć na branżę kurierską opartą głównie na transporcie samochodowym i lotniczym. Niezbędne więc jest inwestowanie w „zieloną" logistykę opartą na odnawialnych źródłach energii oraz poszukiwanie innowacyjnych koncepcji gromadzenia, magazynowania i dystrybucji energii oraz alternatywnych środków transportu (na przykład samochody elektryczne czy drony). Mając na uwadze ogromną presję związaną z ochroną środowiska, coraz częściej strategie biznesowe operatorów logistycznych uwzględniają obok celów ekonomicznych, również działania ekologiczne zgodne z koncepcją zrównoważonego rozwoju[62].

Wśród głównych **czynników rynkowych**, które kształtują branżę KEP można wyróżnić presję na redukcję zapasów, kosztów i czasu w sektorze produkcji i usług; zindywidualizowaną produkcję oraz zmiany w strukturze sprzedaży detalicznej, jak również dynamicznie rozwijający się handel internetowy (tabela 1.3). Obserwowana w ostatnim czasie presja na redukcję czasu operacji logistycznych (skracanie czasu cykli realizacji zamówień) i ograniczanie poziomu zapasów, skutkuje poszukiwaniem możliwości integracji krajowych i międzynarodowych łańcuchów dostaw. Ze względu na oszczędność czasu oraz środków finansowych, lecz również doświadczenie i kompetencje operatorów KEP, przedsiębiorstwa handlowe, produkcyjne i usługowe coraz częściej zlecają pełną obsługę logistyczną na zewnątrz, co w konsekwencji daje im możliwość skoncentrowania się na kluczowych obszarach biznesowych. Dzięki częstszym i terminowym dostawom mniejszej partii komponentów lub produktów gotowych, przedsiębiorstwa mogą zredukować poziom zapasów oraz przestrzeń magazynową, co przyczynia się do zmniejszenia ponoszonych kosztów[63].

[61] A. Kawa, *Analiza rynku KEP*…, op. cit., s. 20; Uber. Tryb dostępu: www. uber.com/pl [25.07.2018].

[62] *Logistics Trend Radar…*, op. cit., s. 2; *Polacy na zakupach. Pięć filarów nowoczesnego handlu*, PwC, Warszawa 2018, s. 25-31 [dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: https://www.pwc.pl/pl/publikacje/2018/polacy-na-zakupach-5-filarow-nowoczesnego-handlu-raport-pwc.html [11.03.2019].

[63] S. Smyk, *Dystrybucja fizyczna przesyłek kurierskich, ekspresowych i pocztowych jako kluczowe przedsięwzięcie „logistyki ostatniej mili"*, „Autobusy: technika, eksploatacja, systemy transportowe" 2017, nr 6, s. 1525-1539.

Wśród przełomowych czynników rynkowych, które będą wywierały największy wpływ na sektor logistyki w ciągu najbliższych kilku lat, można wymienić personalizację dostaw oraz logistykę wielokanałową, co niewątpliwe ma związek z dynamicznym rozwojem branży e-commerce (tabela 1.3). Tradycyjna forma dostawy w określonym przez przewoźnika czasie i miejscu nie spełnia już obecnych wymagań klientów, którzy oczekują dostawy na żądanie (*on demand delivery*), a więc w dowolnym czasie i miejscu. Natomiast, nowa generacja handlu detalicznego wykorzystującego sprzedaż stacjonarną i internetową wymaga zintegrowanej sieci logistycznej (*omni-channel logistics*) dostosowanej do potrzeb każdego pojedynczego kanału przy jednoczesnym dynamicznym zarządzaniu dostawą oraz zapewnieniu sprawnej obsługi klienta.

Tabela 1.3. Trendy społeczne i rynkowe w logistyce

Trendy rynkowe społeczne i rynkowe		
Wpływ na rozwój logistyki	**Perspektywa czasowa**	
	Perspektywa najbliższych 5 lat	**Perspektywa powyżej 5 lat**
Wysoki wpływ	Dostawa na żądanie (*On demand delivery*) Logistyka wielokanałowa (*Omni-channel Logistics*)	Platformy logistyczne (*Logistics Marketplaces*) Globalna sieć logistyczna (*Supergrid Logistics*)
Średni wpływ	Prognozowanie w logistyce (*Anticipatory Logistics*) Logistyka sklepów on-line (*Convenience Logistics*) Odciążanie łańcucha dostaw (*De-stressing the Supply Chain*) Uczciwa i odpowiedzialna logistyka (*Fair & Responsible Logistics*) Logistyka oparta o ekonomię współdziałania (*Sharing economy Logistics*) „Zielona" logistyka (*Smart Energy Logistics*)	Zindywidualizowana produkcja (*Batch Size One*) Srebrna logistyka (*Grey Power Logistics*)
Niski wpływ	Sieci wielofunkcyjne (*Multi-purpose Networks*)	Logistyka koleją (*Tube Logistics*)

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Logistics Trend Radar. Delivering insight today. Creating value tomorrow*, DHL Trend Research 2018/2019, s. 16-17 [dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: https://www.logistics.dhl/content/dam/dhl/global/core/documents/pdf/glo-core-trend-radar-widescreen.pdf [23.04.2019].

Jednym z głównych czynników rynkowych, będącym motorem napędzającym rozwój branży KEP w ostatnich latach, jest wzrost popularności handlu internetowego. Jeszcze kilka lat temu przewoźnicy KEP nie byli zainteresowani obsługą branży e-commerce, ze względu na jej charakterystyczne cechy takie jak duże rozdrobnienie przesyłek, nieprzewidywalność

czasu i miejsca dostawy oraz specyficzne oczekiwania odbiorców indywidualnych. Jednakże wraz ze wzrostem popularności zakupów on-line, przedsiębiorstwa kurierskie dostrzegły szansę ich rozwoju i obecnie prześcigają się z ofertami dedykowanymi sklepom internetowym zapewniając im często kompleksową obsługę zamówień (*e-fulfillment*). Ten trend widoczny jest zwłaszcza w poszczególnych segmentach usług kurierskich – jeszcze klika lat temu zdecydowanie dominowały usługi typu B2B, a od kilku lat usługi B2C zdobyły przewagę pod względem wolumenu przesyłek. Możliwość skorzystania z usług kurierskich jest jednym z istotnych czynników decydującym o zakupach w sieci, a często klienci oceniają sklep internetowy przez pryzmat terminowości i bezpieczeństwa dostaw. W związku z powyższym, operatorzy kurierscy dokładają szczególnych starań, aby sprostać oczekiwaniom klientów indywidualnych proponując wachlarz usług dodatkowych. Szczególne wyzwania dla operatorów kurierskich w związku z obsługą branży e-commerce stanowią: logistyka wielokanałowa (*omni-channel logistics*), logistyka „ostatniej mili" (*last mile delivery*), logistyka zwrotów, handel transgraniczny, handel z wykorzystaniem urządzeń mobilnych (*m-commerce*), rozwój usługi *click&collect* poprzez sieć punktów odbioru i paczkomatów[64]. W związku z tym, iż znaczenie i specyfika usług kurierskich w branży e-commerce jest głównym przedmiotem zainteresowań autorki, tej tematyce poświęcony będzie odrębny rozdział rozprawy doktorskiej.

1.3. Usługi kurierskie a branża e-commerce

Charakterystyka branży e-commerce

Handel elektroniczny (e-handel – *e-commerce*) to zawieranie transakcji handlowych za pośrednictwem sieci teleinformatycznych, połączone z dokonywaniem płatności za towary i usługi, z pominięciem bezpośredniego kontaktu między stronami[65]. Według GUS, e-handel to sprzedaż lub zakup towarów lub usług, przeprowadzanych za pośrednictwem sieci komputerowych, ale płatność i ostateczna dostawa towarów lub usług nie muszą być dokonywane online. Transakcja e-commerce może być prowadzona między przedsiębiorstwami, gospodarstwami domowymi, osobami prywatnymi, organami i organizacjami publicznymi lub prywatnymi. Wykluczone z e-commerce są zamówienia złożone za pomocą połączeń telefonicznych, faksów lub wiadomości e-mail wysyłanych

[64] *Polacy na zakupach…*, op. cit. s. 1-20.
[65] M. Kraska (red.), *Elektroniczna Gospodarka w Polsce – Raport 2004*, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 2004, s. 47.

ręcznie[66]. Inna definicja określa handel elektroniczny jako sposób prowadzenia działalności między partnerami handlowymi (e-przedsiębiorstwami i klientami) w cyberprzestrzeni[67]. Handel elektroniczny kojarzy produkcję i sprzedaż towarów lub usług dzięki nowoczesnym technologiom informacyjno-komunikacyjnym. Każda transakcja handlowa realizowana przez sieć elektroniczną przebiega w czterech etapach: wyszukiwanie, zamówienie, płatność oraz dostawa[68].

W literaturze przedmiotu, wyróżnia się trzy główne cechy odróżniające, w aspekcie logistycznym, handel elektroniczny od tradycyjnego:

- dwuetapowy proces sprzedaży – proces sprzedaży odbywa się sekwencyjnie (złożenie zamówienie, a następnie realizacja), dając realizującemu zamówienie czas na podjęcie określonych działań, co pozwala na sprzedaż towarów niedostępnych w magazynie w momencie składania zamówienia przez klienta oraz zastosowanie outsourcingu logistycznego;
- prezentacja towaru w środowisku wirtualnym – możliwość pokazania oferty bardzo szerokiemu gronu internautów w tym samym czasie przy bardzo niskim koszcie jednostkowym prezentacji towaru w stosunku do tradycyjnych kanałów sprzedaży;
- możliwość szybkiego i efektywnego wyszukiwania towarów – w wyniku zastosowania elektronicznego wyszukiwania oraz zaawansowanych technik rekomendacji, następuje znaczące obniżenie kosztu i czasu wyszukiwania zarówno po stronie przedsiębiorstwa, jak i klienta.

Wśród innych specyficznych cech handlu elektronicznego w stosunku do tradycyjnego można wyróżnić również: inne techniki docierania do klienta (na przykład poprzez mailing lub portale społecznościowe), wykorzystywanie portalów społecznościowych do oceny produktów, możliwość śledzenia zachowania klienta, wirtualny koszyk, anonimowość klienta oraz automatyzację procesu zamawiania[69].

Złożoność handlu elektronicznego pozwala na wyodrębnienie czterech kategorii podziału tej działalności ze względu na: sposób zawierania i realizacji umowy, strony

[66] *Pojęcia stosowane w statystyce publicznej,* Główny Urząd Statystyczny [dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: https://stat.gov.pl/metainformacje/slownik-pojec/pojecia-stosowane-w-statystyce-publicznej/1778, pojecie.html [25.07.2018].

[67] M. De Kare-Silver, *E-szok, rewolucja elektroniczna w handlu,* PWE, Warszawa 2002, s. 80.

[68] W. Szpringer, *Handel elektroniczny – konkurencja czy regulacja?,* Wydawnictwo Difin, Warszawa 2000, s. 29.

[69] G. Chodak, *Wybrane zagadnienia logistyki w sklepach internetowych – modele, badania rynku*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2014. s. 9-13.

umowy, typ urządzenia za pośrednictwem którego odbywa się handel oraz miejsce dokonywania zakupów.

Biorąc pod uwagę proces zawarcia i realizacji transakcji w ramach e-handlu, wyróżnia się dwa modele: „czysty" (kompleksowy) – oznacza kupno produktu lub usługi w postaci cyfrowej oraz dostawę i płatność w formie elektronicznej (na przykład dostęp do serwisów informacyjnych albo handel e-bookami lub muzyką w postaci plików do pobrania) oraz „mieszany" (hybrydowy) – zawarcie umowy odbywa się przez Internet, ale jej wykonanie następuje już w rzeczywistym środowisku (na przykład zakup odzieży w sklepie internetowym a płatność jest dokonywana elektronicznie)[70].

Druga kategoria obejmuje podział e-commerce ze względu na strony zawarcia umowy w modelach B2B, B2C oraz C2C. Umowy B2B (*business to business*) są zawierane pomiędzy przedsiębiorcami w obrębie jednej branży (rynek wertykalny) oraz pomiędzy różnymi sektorami i branżami (rynek horyzontalny). Handel B2B jest najszybciej rozwijającą się gałęzią e-commerce. Kolejna grupa umów w modelu B2C (*business to consumer*) dotyczy transakcji handlowych pomiędzy przedsiębiorcą a osobą fizyczną. Ostatnia grupa, czyli C2C (*consumer to consumer*) to transakcje pomiędzy konsumentami indywidualnymi, często za pośrednictwem serwisów ogłoszeniowych, czy aukcji internetowych. W ostatnim czasie obserwuje się wyodrębnienie kolejnej formy z tej kategorii czyli A2C (*administration to consumer*), która dotyczy relacji organ administracji państwowej – obywatel pozwalająca na załatwienie urzędowych spraw drogą elektroniczną (złożenie wniosku o wydanie dowodu osobistego lub realizacja opłat).

Trzecia kategoria podziału branży handlu on-line odnosi się do urządzeń, za pośrednictwem których odbywa się e-handel i obejmuje umowy zawierane przez Internet (*e-commerce*), telefon (*m-commerce*), portale społecznościowe (*f-commerce*) czy drogą telewizyjną (na przykład VOD). Najwięcej transakcji zawieranych jest poprzez Internet, lecz coraz większą rolę pełni również m-commerce oraz f-commerce[71].

Czwarta kategoria dotyczy miejsca, gdzie dokonywane są zakupy internetowe, wśród których można wymienić: sklepy internetowe, platformy zakupowe i aukcyjne,

[70] C. Żurak-Owczarek, *Technologie informacyjne determinantą współczesnego biznesu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011, s. 170; A. Piszcz, *Rozwój handlu internetowego w Polsce*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Administracja i Zarządzanie" 2016, nr 38(111), s. 287-305.

[71] A. Piszcz, *Rozwój handlu internetowego*…, op. cit.

porównywarki cenowe, serwisy ogłoszeniowe, sklepy z aplikacjami mobilnymi, serwisy gazetowe, zakupy grupowe oraz kluby zakupowe[72].

Rozwój handlu w sieci jest możliwy dzięki usługom wspomagającym, takich jak: serwisy internetowe pozwalające na porównywanie cen, wyszukiwarki internetowe, usługi informatyczne mające na celu opracowanie nowszych wersji oprogramowania do obsługi e-sklepów, bankowość internetowa umożliwiająca dokonywanie płatności za pośrednictwem Internetu oraz usługi kurierskie dostarczające zamówione towary do klientów[73].

Wśród kluczowych zalet wykorzystania Internetu jako dodatkowego kanału sprzedaży, można wymienić możliwość dotarcia do szerszej grupy klientów, obniżenie kosztów magazynowania, niższe koszty pracy, obniżenie kosztów marketingowych oraz możliwość lepszego zaprezentowania oferty z wykorzystaniem technik multimedialnych[74].

Rozwój branży e-commerce w Polsce na tle innych krajów

Historia branży e-commerce jest stosunkowo krótka, gdyż pierwsze sklepy internetowe powstały w Stanach Zjednoczonych, w latach dziewięćdziesiątych XX wieku. Początkowo e-zakupy nie cieszyły się dużą popularnością, z powodu ograniczonego dostępu do Internetu, braku zaufania klientów, małego asortymentu sprzedawanych produktów i stosunkowo wysokich kosztów dostawy. Na początku XXI wieku wraz z upowszechnieniem się Internetu oraz rozwojem nowych technologii, zaobserwowano wzrost zainteresowania handlem internetowym oraz nasilenie konkurencji wśród e-sprzedawców[75]. W ostatnich latach branża e-commerce rozwija się niezwykle dynamicznie zarówno na świecie, jak i w Polsce. W roku 2018 globalna wartość rynku e-commerce wyniosła 2,8 biliona dolarów, co oznacza wzrost o ponad 55% w stosunku do roku 2016. Udział handlu internetowego w handlu ogółem wyniósł 13,7%. Szacuje się, iż globalna wartość rynku e-commerce w ciągu najbliższych lat będzie nadal charakteryzować się dynamicznym rozwojem osiągając w 2021 roku prognozowaną wartość 4,8 biliona dolarów, co oznacza około 17,5% udziału w wartości

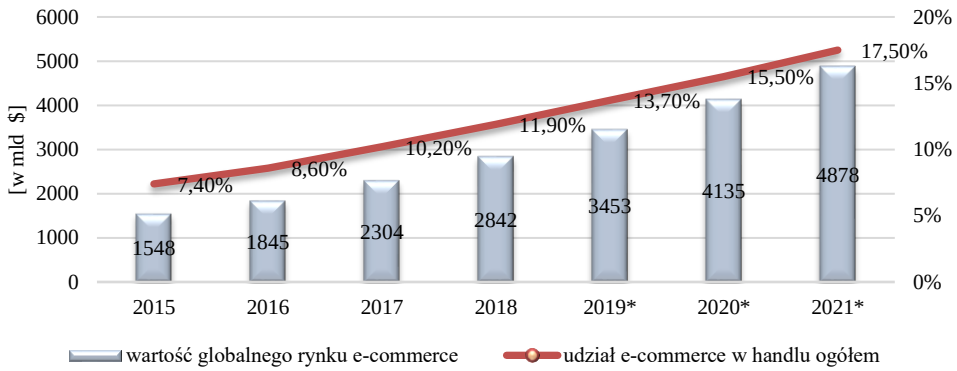
[72] *Omni-commerce. Kupuję wygodnie*, Izba Gospodarki Elektronicznej 2018, s. 30 [dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: https://eizba.pl/wp-content/uploads/2018/07/Omni-commerce_Kupuje_wygodnie_2018.pdf [21.03.2019].

[73] G. Chodak, *Internet jako dodatkowy kanał dystrybucji - efekt synergii czy kanibalizm?*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka" 2010, nr 62(9), s. 8-15.

[74] T. Szopiński, *Czynniki determinujące korzystanie z handlu elektronicznego przez konsumentów*, „Handel wewnętrzny" 2013, nr 6(347), s. 32-42.

[75] A. Kawa, *Transgraniczny handel elektroniczny jako wyzwanie dla e-detalistów*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie" 2017, nr 18(8), s. 135-150.

handlu ogółem (rysunek 1.9). Tempo wzrostu sprzedaży przez Internet będzie ponad czterokrotnie szybsze niż sprzedaży detalicznej ogółem. Liczba osób korzystających z platform e-commerce wzrosła w roku 2018 o 8% w stosunku do roku 2017 i wyniosła prawie 1,8 miliarda osób[76].



Rysunek 1.9. Dynamika globalnego rynku e-commerce w latach 2015-2021 (mld dolarów)

Źródło: opracowanie własne na podstawie The Statistics Portal, Digital Market Outlook. Tryb dostępu: https://www. statista.com/statistics /379046/worldwide-retail-e-commerce-sales/ [24.02.2019].

Analizując rynek europejski, zakupy dokonywane przez Internet stają się coraz bardziej popularne. Kraje europejskie zdecydowanie przodują zarówno pod względem udziału w światowym rynku e-commerce (udział 25,64%), jak również dynamiki rozwoju (wzrost wartości przychodów o 19% rocznie)[77]. Wartość handlu internetowego w Europie wyniosła ponad 602 mld euro w 2018 roku, w tym trzy rynki (brytyjski, francuski i niemiecki) generują prawie 60% obrotu. Pomimo, że udział Polski w wartości europejskiego rynku e-commerce stanowił jedynie 2%, to w ostatnich latach polski rynek e-commerce rozwijał się najbardziej dynamicznie spośród krajów europejskich (średnio o 18% rocznie po względem wartości przychodów), co świadczy o dużym potencjale jego rozwoju. Wartość polskiego rynku e-handlu przekroczyła 51 mld zł w 2018 roku. Polska jest w czołówce państw europejskich pod względem średniej liczby zamawianych produktów online na osobę (34 zakupy/rok), tuż za Wielką Brytanią (47 zakupów/rok) a przed Rosją (31 zakupów/rok) oraz Włochami (30 zakupów/rok). Jednakże, porównując polski rynek

[76] The Statistics Portal, Digital Market Outlook. Tryb dostępu: https://www.statista.com/statistics/379046/worldwide-retail-e-commerce-sales/ [24.02.2019].

[77] *Global Ecommerce Report 2018*, Ecommerce Foundation, s. 26-27 [dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: https://www.internetalliance.my/wp-content/uploads/2018/10/Global-B2C-e-Commerce-Country-Report-2018.pdf [15.05.2019].

e-commerce w stosunku do liderów europejskich, udział sprzedaży internetowej w handlu ogółem w Polsce wciąż jest niewysoki i wyniósł 4,3% w roku 2018. Dla porównania, w analogicznym okresie, w Wielkiej Brytanii udział ten stanowił 17,8% a w Niemczech – 15,1% oraz 10% we Francji (średnia europejska wyniosła 11,3%)[78]. Podobnie, w stosunku do pozostałych rynków unijnych, polski rynek e-handlu transgranicznego (*cross-border e-commerce*) jest słabo rozwinięty. Zaledwie 23% e-konsumentów w Polsce dokonuje zakupów w zagranicznych serwisach internetowych, podczas gdy średnia w Europie wynosi 54%, choć otwartość na możliwość dokonania zakupów w zagranicznym e-sklepie deklaruje 69% Polaków[79]. Podobnie, zakupy dokonywane w Polsce przez zagranicznych klientów stanowią około 10% wartości rynku e-commerce, podczas gdy średnia europejska jest trzy razy wyższa. Polscy e-sprzedawcy w znikomym stopniu są obecni na arenie międzynarodowej, jedynie 7% z nich sprzedaje swoje towary za granicą, w tym dominują mikro i małe przedsiębiorstwa, w większości zajmujące się tylko sprzedażą internetową. Coraz większą rolę odgrywają również duże przedsiębiorstwa wdrażające strategię sprzedaży zintegrowanej wielokanałowo *(omnichannel*). Wśród największych barier wskazywanych przez polskie sklepy internetowe, które chcą wejść na międzynarodowe rynki, zdecydowanie dominują dwa aspekty: zbyt wysokie koszty wysyłki (71% wskazań) oraz brak know-how (74% wskazań). Prognozy rozwoju transgranicznego handlu internetowego są jednak optymistyczne, gdyż 38% polskich e-sprzedawców rozważa wejście na rynek globalny, co sytuuje Polskę na trzecim miejscu pod tym względem w Unii Europejskiej, za Słowenią i Łotwą[80].

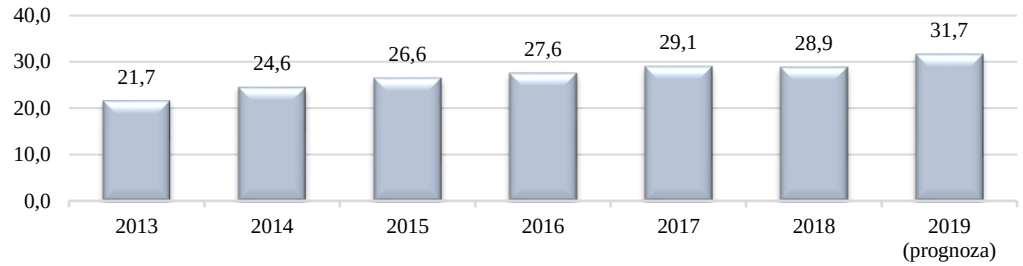
Przejawem rozwoju branży e-commerce jest również rosnąca liczba sklepów internetowych działających w Polsce. W ciągu ostatnich pięciu latach liczba nowopowstałych sklepów internetowych na polskim rynku wzrosła o 46% z 21,7 tys. podmiotów w 2013 roku do 31,7 tys. na koniec stycznia 2018 roku, wśród których blisko 1/3 to firmy zawieszone lub nie działające, lecz nie wykreślone z oficjalnych rejestrów. Polski rynek e-commerce pod względem dynamiki przyrostu nowo zarejestrowanych firm

[78] *Jak ugryźć e-commerce w magazynie?...*, op. cit.

[79] *E-shopper barometer report 2018*, Kantar TNS, DPD Group, 2018, s. 13-18 [dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: https://www.dpd.com/group/wp-content/uploads/sites/77/2019/03/20190327_e shopper_barometer_ 2018.pdf [29.05.2019].

[80] *Cross border e-commerce: Szansa czy zagrożenie*?, Poczta Polska, e-Commerce Polska, s. 26 [dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: https://eizba.pl/wp-content/uploads/2018/07/Cross_Boarder_eCommerce_szansa_czy_zagrozenie.pdf [30.05.2019].

zwiększa się o blisko 7% rocznie (rys. 1.10). Pomimo, iż co roku rejestrowanych jest kilka tysięcy nowych sklepów internetowych, rosnąca konkurencja i ekspansja dużych podmiotów w e-handlu sprawia, że wiele z nich nie wytrzymuje próby czasu i po kilku latach przestaje funkcjonować. Biorąc pod uwagę statystyki można prognozować, że po upływie zaledwie dziesięciu lat 80% sklepów internetowych zniknie z rynku[81].



Rysunek 1.10. Liczba sklepów internetowych zarejestrowanych w Polsce w latach 2013-2019 (w tys.)

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Raport Bisnode: Rynek e-commerce w Polsce w 2018 roku* [dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: https://www.bisnode.pl/wiedza/newsy-artykuly/rynek-ecommerce-w-polsce-2017-18/ [21.08.2018] oraz *Liczba sklepów internetowych w Polsce*. Tryb dostępu: https://www.bisnode.pl/wiedza/newsy-artykuly/wzrost-liczby-sklepow-internetowych-w-polsce-w-pierwszym-polroczu-2019-r/ [10.09.2019].

Liczba osób dokonujących zakupy online w Polsce w ciągu ostatnich kilku lat stale rośnie. Jak wskazują wyniki badan prowadzonych przez Gemius i Izbę Gospodarki Elektronicznej, w 2018 roku 62% spośród 27,5 mln internautów zadeklarowało, że dokonywało kiedykolwiek zakupów online, podczas gdy analogicznie w 2016 roku odsetek ten wynosił 48% spośród 25,8 mln internautów[82]. Szacuje się, że w 2020 roku e-zakupy będzie dokonywać ponad 70% wszystkich internautów w Polsce[83]. W grupie konsumentów kupujących on-line znajdują się przedstawiciele wszystkich przedziałów wiekowych, jednakże najliczniejszą z nich stanowią osoby w wieku od 15-34 lat (64% e-konsumentów), a najmniej liczną – osoby powyżej 50 roku życia (12% e-konsumentów). Osoby urodzone pomiędzy rokiem 1980 a 2000, zwane często „millenialsami", to pokolenie cyfrowe

[81] *Raport Bisnode: Rynek e-commerce w Polsce w 2017/2018 roku* [dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: https://www.bisnode.pl/wiedza/newsy-artykuly/rynek-ecommerce-w-polsce-2017-18/ [21.08.2018].

[82] *E-commerce w Polsce 2018, Gemius dla e-Commerce Polska*, Gemius, Izba Gospodarki Elektronicznej, Warszawa 2018, s. 8 [dokument elektroniczny] Tryb dostępu: https://eizba.pl/wp content/uploads/2019/07 /raport_GEMIUS_2019-1.pdf [20.04.2019]; *E-commerce w Polsce 2016, Gemius dla e-Commerce Polska*, Gemius, Izba Gospodarki Elektronicznej, Warszawa 2016, s. 7 [dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: https://www.ecommercepolska.pl/files/9414/6718/9485/E-commerce_w_polsce_2016.pdf [10.06.2019].

[83] B. Chochołowski, *Rynek e-zakupów w Polsce, czyli ilu Polaków i co kupuje w Internecie*, [w:] *Raport e-commerce*, interaktywnie.com 2018, s. 16-26 [dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: https://www.websitestyle.pl/raport_ e-commerce-sklepy-internetowe.pdf [30.12.2018].

oswojone z nowinkami technologicznymi i wirtualną rzeczywistością od najmłodszych lat, stąd też stanowią w Polsce 58% stałych nabywców online, którzy dokonują częstych i regularnych zakupów w sieci. Należy zauważyć, iż również w Europie obserwuje się dominację najmłodszej grupy nabywców online, stanowiącej 51% wszystkich kupujących przez Internet, dla których odsetek transakcji elektronicznych stanowi już niemal 13% wszystkich zakupów. Kupujący online postrzegają zakupy przez Internet jako nieskomplikowane i wygodne, ale także tańsze i zajmujące mniej czasu, niż kupowanie w sklepach tradycyjnych. Co piąty kupujący uważa, iż wprowadzenie zakazu handlu w niedzielę miało również wpływ na przesunięcie domowych budżetów, z tradycyjnych na zakupy online[84].

Pomimo, że laptopy i komputery stacjonarne wciąż są głównymi narzędziami zakupów online (82% konsumentów korzysta z laptopów a 62% z komputerów stacjonarnych), coraz więcej e-konsumentów dokonuje zakupów za pomocą smartfonów (58% osób) czy tabletów (21% osób), a dla prawie połowy młodych nabywców kluczowym kryterium wyboru sklepu internetowego jest opinia w mediach społecznościowych. W przeciwieństwie do internautów w Europie, w dużej mierze e-konsumenci na rodzimym rynku wykorzystują smartfony do poszukiwania informacji o produktach lub samych produktów, jednak transakcje finalizują tradycyjnie – na desktopie[85]. Rozwój nowych technologii, a w szczególności upowszechnienie Internetu mobilnego, ułatwiło klientom dokonywanie decyzji zakupowych na styku świata on-line oraz off-line, takich jak na przykład porównywanie ofert towarów w Internecie a zakup w sklepie stacjonarnym. Z drugiej strony, e-klienci korzystający z Internetu mobilnego są bardziej narażeni na nieprzemyślane i impulsywne zakupy, ponieważ sprzedawcy przy pomocy marketingu mobilnego zyskali nowe możliwości wpływania na nich (na przykład wykorzystując geotargetowanie)[86].

Najczęściej kupowane online w ciągu ostatniego roku były produkty z takich kategorii jak odzież, książki i płyty, bilety do kina/teatru, obuwie, kosmetyki/perfumy oraz sprzęt RTV/AGD. Najmniejszą popularnością cieszyły się artykuły dla kolekcjonerów, ubezpieczenia, materiały budowlane i wykończeniowe, artykuły spożywcze oraz biżuteria. Co ciekawe, w najbliższej przyszłości internauci w Polsce nie wskazują zdecydowanie jednej głównej grupy produktów, które chcieliby nabywać on-line, a ich preferencje są

[84] *E-shopper barometer…*, op. cit.
[85] B. Chochołowski, *Rynek e-zakupów w Polsce…*, op. cit. s. 21.
[86] T. Szopiński, *Czynniki determinujące…*, op. cit.

stosunkowo równo podzielone pomiędzy wiele różnych kategorii, od podróży i rezerwacji aż po ubezpieczenia. Podobne tendencje e-zakupowe można zaobserwować w innych krajach europejskich – większość osób kupuje odzież, buty i książki, a coraz większym zainteresowaniem w najbliższej przyszłości będą cieszyć się zakupy urządzeń elektronicznych, sprzętu RTV/AGD oraz mebli[87].

Wpływ branży e-commerce na rozwój usług kurierskich

Zakupy online, w przeciwieństwie do handlu tradycyjnego, nierozłącznie wiążą się z dostawą zmówionych produktów do ostatecznego klienta, która jest procesem najbardziej skomplikowanym i kosztownym w całym łańcuchu dostaw. Jeszcze kilka lat temu przedsiębiorstwa kurierskie nie interesowały się współpracą z branżą e-commerce ze względu na małą skalę działalności przedsiębiorstw sprzedających w Internecie oraz zbyt duże rozdrobnienie dostaw i trudności w obsłudze klientów indywidualnych. Jednakże wraz ze wzrostem popularności zakupów internetowych, obsługa e-handlu stała się jednym z głównych obszarów działania operatorów KEP oraz motorem napędzającym jej rozwój. Średnio cztery na dziesięć przesyłek kurierskich pochodzi z zamówienia składanego przez Internet[88].

Wyniki badań zawarte w raporcie *E-commerce w Polsce 2018* potwierdziły rosnące zapotrzebowanie e-klientów na wysoką jakość świadczonych usług transportowych, które coraz częściej stają się czynnikiem kluczowym przy podejmowaniu decyzji zakupowych. Wśród czynników, które zachęcają konsumentów do zakupów online można wymienić całodobową dostępność oferty, nieograniczony czas wyboru, ale również wygodę rozumianą jako brak konieczności odwiedzania sklepu stacjonarnego. Większość e-konsumentów wskazuje, iż dostawa kurierem bezpośrednio do domu lub pracy jest najbardziej pożądaną formą dostawy zakupionych towarów, dla części z nich atrakcyjny jest odbiór w paczkomacie, przesyłka pocztą lub w innym punkcie. Klienci również doceniają możliwość zapłaty gotówką u kuriera, jako drugą, po przelewach online, formę płatności zachęcającą do dokonywania zakupów przez Internet. Ponad połowa kupujących online deklaruje, że możliwość darmowego odesłania produktu za pośrednictwem kuriera jest najbardziej zachęcającą do e-zakupów formą zwrotu. Najchętniej wybieranymi przedsiębiorstwami kurierskimi przez e-konsumentów w Polsce są DPD, DHL oraz InPost,

[87] *E-shopper barometer…*, op. cit.
[88] A. Kawa, *Analiza rynku KEP…*, op. cit. s. 21.

które wyprzedziły w roku 2018 takich gigantów rynkowych jak Pocztex oraz GLS, UPS i FedEx. Wśród czynników, które decydują o wyborze konkretnego miejsca dokonania zakupu online, obok atrakcyjnej ceny i pozytywnych doświadczeń kupujących, można wskazać niskie koszty dostawy. Jednocześnie, wśród problemów najczęściej napotykanych przez konsumentów podczas zakupów online, są te związane z dostawą – długie oczekiwanie oraz wysokie koszty dostawy. Badani wskazali również, iż do częstszych zakupów online zachęciłyby ich przede wszystkim niższe koszty doręczenia przesyłki[89].

Specyfika e-handlu niesie ze sobą wiele wyzwań, którym muszą sprostać operatorzy KEP, aby osiągnąć przewagę na konkurencyjnym rynku i spełnić wymagania klientów. Branża e-commerce charakteryzuje się niejednorodną grupą odbiorców, dużym rozdrobnieniem i nieprzewidywalnością dostaw, zróżnicowaniem oferowanych produktów, co wymaga poszukiwania odpowiednich rozwiązań logistycznych. W porównaniu do segmentu B2B, który od zawsze obiektem zainteresowania operatorów KEP, obsługa segmentu B2C wymaga uwzględnienia specyficznych wymagań i potrzeb prywatnych odbiorców. Jednym z podstawowych problemów w przypadku klientów indywidualnych jest obsługa tak zwanej pierwszej i ostatniej mili (nadanie i dostarczenie przesyłki). Ze względu na możliwość niezastania klienta o odpowiedniej porze, odległą i niedostępną lokalizację odbiorców czy też brak możliwości uzyskania zapłaty za przesyłkę, kurierzy zmuszeni są do ponownej próby dostarczenia przesyłki, co wiąże się ze stratą czasu, a często również koniecznością ponownego magazynowania towarów. Częściowym rozwiązaniem problemu ostatniej mili stosowanym obecnie przez operatorów KEP jest informowanie odbiorców o przewidywanym czasie dostarczenia przesyłki, dostawy w godzinach popołudniowych lub w soboty, dynamiczne zarządzanie miejscem i czasem jej odebrania, czy też umożliwienie nadania i odbioru przesyłek przez klientów w specjalnie wyznaczonych do tego punktach (takich jak paczkomaty, saloniki prasowe, galerie handlowe czy stacje benzynowe). Natomiast preferowanym rozwiązaniem problemu pierwszej mili (nadanie przesyłki) jest wydłużanego czasu nadania przesyłki przez klienta do końca dnia roboczego. Wraz ze wzrostem liczby przesyłek generowanych przez e-handel, najlepszym rozwiązaniem może okazać się stworzenie podwójnego systemu doręczeń uwzględniającego rozdzielenie przesyłek dla klientów instytucjonalnych i prywatnych.

[89] *E-commerce w Polsce 2018…*, op. cit., s. 15-97.

Kolejnym wyzwaniem stojącym przed operatorami KEP w obsłudze klientów indywidualnych jest duże rozdrobnienie dostaw w różnych odstępach czasowych oraz różnorodność zamawianych produktów od względem wagi i gabarytu. Kłopotliwa jest zwłaszcza wysyłka towarów niestandardowych, które charakteryzują się kruchością, znacznym ciężarem lub gabarytem. Obecnie, w odpowiedzi na potrzeby klientów, coraz częściej operatorzy KEP oferują swoim klientom kompleksową obsługę posprzedażową obejmującą oprócz wniesienia zamówionego produktu, również jego rozpakowanie, instalację czy montaż (na przykład w przypadku mebli czy sprzętu RTV/AGD). Jeszcze 10 lat temu taka usługa była uznawana za ekskluzywną, dziś 2/3 respondentów deklaruje transport z wniesieniem jako preferowany sposób dostawy, w tym szczególnie osoby starsze i z wyższym wykształceniem. Ponadto, przesyłki obsługiwane w e-handlu znacznie różnią się od tych wysyłanych tradycyjnie pod względem wagi i gabarytu. Przez Internet zamawiane są najczęściej towary ważące 1-5 kg (43% zamówień), natomiast w pozostałych branżach najbardziej popularne są przesyłki kopertowe (44%)[90].

Duże rozdrobnienie dostaw w szczególności w segmencie B2C, związane jest również z możliwością darmowego zwrotu zakupionych przez Internet towarów. W związku z powyższym, logistyka zwrotów jest niewątpliwie kolejnym wyzwaniem stojącym przed przedsiębiorstwami KEP, jako że klienci najczęściej wybierają dostawę kurierem do domu lub pracy jako preferowaną formę zwrotów[91]. Najczęstszą przyczyną zwrotów jest niespełnienie oczekiwań klienta, wady techniczne, opóźnienia w dostawach czy omyłkowe zamówienia, a rzadziej uszkodzenie produktów. Pomimo, iż kupujący przez Internet ma prawo odstąpić od zawartej umowy bez podania przyczyny w ciągu 14 dni kalendarzowych, to polscy e-klienci jeszcze stosunkowo rzadko zwracają zakupione towary. Najwięcej zwrotów obsługują duże sklepy, oferując klientom często możliwość darmowego zwrotu aż do 100 dni od zakupu, co ma na celu zachęcenie klientów do dokonywania większych zakupów, a tym samym wzmocnienia lojalności wobec sklepu. Według 42% e-konsumentów, darmowe zwroty to jeden z istotnych czynników motywujący do zakupów online. Podobnie jak w przypadku dostaw towarów zamówionych online, zwroty dokonywane są na kilka sposobów, wśród których najczęstszej klienci korzystają z nadania paczki przez kuriera.

[90] A. Kawa, *Logistyka e-handlu w Polsce. Raport*, Poznań 2014, s. 12-13 [dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: http://media.poczta-polska.pl/file/attachment/612453/bb/logistyka-e-handlu-w-polsce.pdf, Poznań 2014 [12.07.2018]; S. Smyk, *Dystrybucja fizyczna przesyłek…*, op. cit., s. 1525-1539.

[91] *E-commerce w Polsce 2018…*, op. cit., s. 82.

Nadanie zwracanego towaru przez klienta, podobnie jak dostawa, wiąże się z problemem pierwszej mili, stąd też coraz bardziej popularne jest korzystanie z punktów nadania paczek lub paczkomatów[92].

Kolejnym utrudnieniem w obsłudze e-sklepów jest duża zmienność popytu, jak również sezonowość – wahania w popycie obserwowane są szczególnie w okresie przedświątecznym. Handel internetowy cechuje niski poziom prognozowania wielkości sprzedaży, co powoduje problemy związane z odpowiednim planowaniem organizacji procesu dostarczania przesyłek. W związku w powyższym, wraz ze zmieniającym się zapotrzebowaniem na przesyłki, operatorzy KEP muszą podejmować działania w sposób elastyczny, w szczególności zapewniając odpowiedni tabor transportowy, liczbę kurierów oraz przestrzeń magazynową[93].

Specyficzną cechą branży e-commerce, są również różnorodne potrzeby i oczekiwania klientów indywidualnych, które zmieniają się w czasie oraz są często charakterystyczne dla danej grupy w zależności od wieku, płci, wykształcenia oraz stanu zamożności odbiorców. Odbiorcom coraz bardziej zależy na otrzymywaniu informacji o przesyłce w czasie rzeczywistym, możliwości korzystania z darmowych zwrotów towarów oraz elastycznych opcjach dostawy. Według badań przeprowadzonych na zlecenie Poczty Polskiej, cena usługi transportowej nie jest priorytetowym kryterium wyboru usługi kurierskiej (34% wskazań respondentów), a znacznie ważniejsza jest terminowość (41% wskazań), a następnie brak uszkodzeń (22% wskazań) i brak utraty przesyłki (20% wskazań). Tylko 10% respondentów preferuje usługi dodatkowe, w tym przesyłkę za pobraniem, potwierdzenie doręczenia, śledzenie przesyłki, ubezpieczenie i potwierdzenie doręczenia. W przypadku dużych serwisów internetowych klienci mają często wybór przewoźnika, lecz niewielkie e-sklepy bardzo często narzucają wybranego dostawcę lub rzadziej oferują kilka opcji. W związku z powyższym, nie zawsze klienci mają możliwość skorzystania z najlepszej i najtańszej oferty istniejącej na rynku usług kurierskich[94].

Utrudnienia w obsłudze przesyłek w kanale B2C często leżą również po stronie ostatecznych odbiorców, ale również sklepów internetowych. W przypadku osób indywidulanych, które zamawiają produkt online, błędnie wpisany adres czy dane osobowe powodują problem z ich zweryfikowaniem, tym samym przyczyniają się do wydłużenia

[92] *E-commerce w Polsce 2018*… op. cit., s. 75; A. Kawa, *Analiza rynku KEP*…, op. cit., s. 21-22.
[93] A. Kawa, *Branża pośredników KEP…*, op. cit.
[94] A. Kawa, *Logistyka e-handlu w Polsce…*, op. cit., s. 11-12.

czasu realizacji zamówienia. Natomiast, niewłaściwe opakowanie paczki przez sklep internetowy może spowodować zniszczenie przesyłki, za co najczęściej obwiniany jest przewoźnik. Na opóźnienie w realizacji zamówienia może mieć wpływ brak dostępności towarów w magazynie e-sklepu, co często skutkuje negatywną oceną usługi kurierskiej oraz zniechęceniem klienta do złożenia kolejnego zamówienia w danym e-sklepie. Zaledwie około 20% sklepów, które działają wyłącznie w Internecie (*pure play*) posiada na stanie magazynowym asortyment wystawiany na witrynie internetowej. Co ciekawe, sklepy prowadzące sprzedaż online i jednocześnie w tradycyjnym sklepie (*brick and mortar*) jeszcze rzadziej mają wszystkie towary w magazynie. Ponadto, aż 90% sklepów internetowych planuje stany magazynowe bazując jedynie na wyczuciu i doświadczeniu handlowców[95].

Niewątpliwy wpływ na branżę kurierską ma również rosnąca popularność zakupów dokonywanych przy użyciu urządzeń mobilnych (*m-commerce*), szczególnie wśród osób młodych, co związane jest przede wszystkim z większą mobilnością użytkowników, łatwiejszym dostępem do Internetu oraz wygodą i presją czasu. Obsługa m-commerce, wiąże się ze specyficznymi wyzwaniami logistycznymi, w tym dużą dywersyfikacją miejsc doręczenia zamawianych produktów, dynamicznym zarządzaniem miejscem i czasem dostawy oraz presją ze strony klientów na maksymalne skrócenie czasu dostawy. Obecnie usługa dostawy błyskawicznej (*same-day-delivery*) jest usługą dedykowaną a odsetek klientów, którzy wskazują, że dostawa tego samego dnia byłaby motywatorem do częstszych zakupów on-line jest stosunkowo niewielki. Jednocześnie, taka forma usługi jest w sferze zainteresowań prawie połowy osób młodych, stąd przewiduje się, że usługa *same-day-delivery* będzie coraz bardziej popularna w najbliższych latach decydując o przewadze konkurencyjnej nie tylko przedsiębiorstw kurierskich, ale również e-sklepów[96]. Obecnie dostawa tego samego dnia oferowana jest głównie przez kurierów miejskich (na przykład X-press Couriers) oraz w przypadku dużych sieci handlowych (na przykład EURO-AGD, EMPIK) w obrębie aglomeracji oraz pomiędzy większymi miastami[97].

[95] A. Kawa, *Logistyka e-handlu*…, op. cit., s. 12-13.

[96] *E-commerce w Polsce 2018…*, op. cit., s. 76-77.

[97] Ł. Wysokiński, K, Wieczorek, *Prognozy i trendy dla e-commerce 2018. Czy wszystkie się spełnią?* [w:] *Raport e-commerce, interaktywnie.com 2018*, s. 65-70 [dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: https://www.websitestyle.pl /raport_e-commerce-sklepy-internetowe.pdf [30.12.2018].

Coraz większym wyzwaniem stojącym przed branżą KEP jest rozwój elektronicznego handlu transgranicznego (*cross-border e-commerce*), który choć stał się popularny zaledwie kilka lat temu, to osiągnął już stosunkowo duży udział w całym rynku e-commerce. Z jednej strony, klienci wybierają coraz częściej zakupy zagranicą ze względu na wyższą jakość produktów, szerszy asortyment czy potrzebę nowych doznań zakupowych. Z drugiej strony, rodzime e-sklepy mają szansę rozszerzyć swoją działalność o nowe rynki zbytu. Obsługa klientów zagranicznych wiąże się wieloma nowymi wyzwaniami, które e-sklep jak również przewoźnik musi wziąć pod uwagę, w tym komunikacja w innym języku, uwarunkowania prawne i podatkowe, różne formy płatności w odmiennej walucie. Logistyka jest jedną z największych barier powstrzymującą sprzedawców przed wejściem na zagraniczne rynki wynikającą przede wszystkim z wyższych kosztów przesyłek zagranicznych oraz braku transparentności kosztów i procesu dostawy przesyłek u operatorów. Wpływ na taką sytuację ma między innymi nierówne traktowanie operatorów logistycznych na różnych rynkach europejskich, niejednolite standardy i regulaminy dotyczące listów przewozowych, interfejsów czy gabarytów i wymiarów przesyłek oraz wymogów w zakresie bezpieczeństwa przesyłek[98]. W zagranicznym e-handlu trudne jest również zapewnienie krótkiego czasu dostawy ze względu na dystans pomiędzy nadawcą a odbiorcą oraz czasochłonne procedury celne i podatkowe. W związku z powyższym, czas dostaw międzynarodowych jest zazwyczaj dłuższy niż w przypadku przesyłek krajowych (z wyjątkiem dostaw do krajów przygranicznych). Dla klientów zamawiających w sklepach zagranicznych, istotny jest również stan otrzymanej paczki oraz możliwość śledzenia i monitorowania przesyłki. Jeśli produkt zamawiany jest z odległego kraju, to jego przesyłką zajmuje się często kilka odrębnych przedsiębiorstw, a więc klient ma możliwość śledzenia przesyłki tylko na określonym etapie transportu – najczęściej na samym początku. Aż 40% pocztowych przesyłek transgranicznych nie można monitorować, głównie z braku znormalizowanej specyfikacji oznakowania przesyłek i interfejsu umożliwiającego wymianę danych między odrębnymi przedsiębiorstwami. Na gruncie europejskim powstają jednak rozwiązania takie jak standard do oznaczania transgranicznych przesyłek paczkowych (*Serial Shipping*

[98] G. Chodak, P. Jarosz, J. Kunkowski, M. Polasik, P. Tkaczyk, P. Wrzalik, *Raport eHandel Polska 2012: Analiza wyników badania polskich sklepów internetowych*, Dotcom River Sp. z o.o., Wrocław 2012, s. 81-89 [dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: http://dotcomriver.pl/files/raport-ehandel-polska-2012.pdf [12.01.2019]; A. Pluta-Zaremba, *Transgraniczny handel elektroniczny – perspektywy rozwoju i wyzwania logistyczne*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka" 2016, nr 6, s. 9-16; A. Kawa, *Transgraniczny handel elektroniczny...*, op. cit.

Container Code), który ma jednoznacznie identyfikować przesyłkę, niezależnie od operatora. Według ekspertów, ujednolicenie oznakowania przesyłek będzie bardzo ważnym krokiem w kierunku integracji pomiędzy odrębnymi podmiotami w procesie dostawy na poziomie krajowym i międzynarodowym oraz stanowić będzie kluczowy element przyszłych sieci dostaw[99].

***

Na podstawie przeglądu literatury oraz dokumentów branżowych na temat rozwoju rynku usług KEP, sformułowano najważniejsze wnioski, które stanowią przesłankę do prowadzenia dalszych badań z zakresu doskonalenia jakości usług kurierskich:

1. Rynek usług kurierskich w Polsce jest jednym z najszybciej rozwijających się rynków w Europie, a głównym stymulatorem jego wzrostu jest rosnąca popularność zakupów internetowych. W związku z powyższym, obsługa logistyczna e-handlu stała się jednym z kluczowych obszarów działalności operatorów KEP.
2. Specyfika branży e-commerce, charakteryzująca się przede wszystkim niejednorodną grupą klientów, dużym rozdrobnieniem i nieprzewidywalnością dostaw oraz różnorodnością oferowanych produktów, wymaga oferowania dedykowanych rozwiązań w zakresie usług kurierskich.
3. Jakość usług kurierskich jest kluczowym czynnikiem determinującym konkurencyjność i sukces sklepów internetowych, wpływając na poziom zadowolenia klientów oraz ich przyszłe decyzje zakupowe. Jednocześnie, długie oczekiwanie na doręczenie przesyłki oraz wysokie koszty dostawy są najczęstszymi problemami podczas zakupów online wskazanymi przez klientów, co potwierdza konieczność wdrażania działań doskonalących jakość usług kurierskich.
4. Wśród trendów kształtujących w najbliższej przyszłości rynek usług KEP, istotną rolę odgrywać będą nowoczesne technologie służące coraz większej automatyzacji i personalizacji usługi, co ma kluczowe znaczenie w kontekście zapewnienia wysokiej jakości usług oczekiwanej przez klientów.

[99] A. Kawa, *Analiza rynku KEP…*, op. cit., s. 24-26.

2. JAKOŚĆ USŁUG – PERSPEKTYWA KLIENTA I USŁUGODAWCY

2.1. Definicje i cechy jakości usług

W literaturze przedmiotu nie ma jednoznacznej i uniwersalnej definicji jakości usług, co po części związane jest z niejasnością pojęcia oraz różnorodnością usług, ale również rozwojem badań dotyczących kształtowania jakości w przedsiębiorstwach [100]. Celem określenia istoty jakości usług, dokonano przeglądu literatury, który w pierwszej kolejności został ukierunkowany na wyjaśnienie pojęcia jakości w sensie ogólnym, co w dalszej części pozwoliło na wskazanie implikacji w odniesieniu do działalności usługowej przedsiębiorstwa.

Wielowymiarowość pojęcia jakości potwierdza najczęściej przywoływana w literaturze klasyfikacja definicji Garvina (1988), według której jakość można rozpatrywać biorąc pod uwagę pięć różnych perspektyw: transcendentną, produktową, użytkownika, produkcyjną oraz wartości. Wybrane definicje z uwzględnieniem wyżej wspomnianych kategorii przedstawiono w tabeli 2.1.

Jakość rozumiana transcendentnie to trudne do zdefiniowania pojęcie, synonim doskonałości, mistrzostwa rozumianego jako osiągnięcie najwyższych możliwych standardów [101]. Perspektywa transcendentalna wskazywana już w starożytności przez Platona jako pewien stopień doskonałości, stała się podwaliną późniejszych głównych koncepcji zarządzania jakością w tym prac Deminga, Shewerta, Tauguchiego czy Ishikawy. Jakość w sensie transcendentnym w przypadku usług oznacza wykraczanie poza standardy świadczenia usług oraz mistrzostwo i bezbłędność przejawiające się nie tylko w bezusterkowej realizacji usług, ale także ich ciągłym doskonaleniu[102]. Osiągnięcie perfekcji w świadczeniu usług zależy przede wszystkim od kompetencji dostawców usług oraz przyświecającej im osobistej misji[103].

[100] M. Urbaniak, *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2004, s. 13-14; B. Schneider, S.S. White, *Service Quality: research perspective*, SAGE Publications, Thousand Oaks 2004, s. 9; W. Urban, *Jakość usług w perspektywie klientów i organizacji*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok 2013, s. 76-77.

[101] D.A. Garvin, *Managing quality. The strategic and competitive edge*, The Free Press, New York 1988, s. 40.

[102] K. Rogoziński, *Zarządzanie wartością z klientem*, Wolters Kulwer, Warszawa 2012, s. 220.

[103] W. Urban, *Jakość usług w perspektywie…*, op. cit. s. 79.

Tabela 2.1. Przegląd wybranych definicji jakości

Autor	Definicja jakości
Jakość w perspektywie transcendentnej	
W.A. Shewhart (1931)	Dobroć produktu, przy czym dobroć ta może być zastosowana do wszystkich rodzajów produktów i usług
D.A.Garvin (1988)	Doskonałość, mistrzostwo rozumiane jako osiągnięcie najwyższych standardów
Jakość zorientowana na produkt	
D.A.Garvin (1988)	Zestaw składników i atrybutów produktu
W.E. Deming (1982)	Stopień jednorodności i niezawodności przy możliwie niskich kosztach i maksymalnym dopasowaniu do wymagań rynku
R. Shmalensee, J.H. Swan (1983)	Wytrzymałość, długie życie produktu; podnoszenie parametrów produktu jest równoznaczne z jakością
A. Feigenbaum (1983)	Zdolność do wykonywania zadań, działania, przydatność
D. A. Garvin (1984)	Właściwe wykonanie oraz dodatkowe wyposażenie
G. Taguchi, D. Clausing (1990)	Jakość jest związana z właściwym projektowaniem
Jakość zorientowana na użytkownika	
Juran (1951)	Stopień w jakim określony wyrób zaspokaja potrzeby określonego nabywcy (zgodne z modelem, wzorcem, istotnymi wymaganiami cech dających się wyodrębnić) lub jest preferowany, co oznacza że znajduje pierwszeństwo u konsumenta; przydatność do użytkowania
B. Hagan (1984) L.Dobyns, C. Crawford-Manson (1991)	Spełnienie wymagań klienta
A. Feigenbaum (1987)	Zbiorcza charakterystyka wyrobu i usługi z uwzględnieniem marketingu, projektu, wykonania i utrzymania, która powoduje, że dany wyrób i usługa spełnia oczekiwania użytkownika
Jakość zorientowana na wytwarzanie	
P.B. Crosby (1979)	Zgodność z wymaganiami wewnętrznymi i zewnętrznymi
Norma ISO 9000:2015	Stopień spełnienia ustalonych wymagań przez inherentne cechy produktu
Jakość zorientowana na wartość	
I. Broh (1982) K. Ishikawa, D. Lu (1985)	Doskonałość lub przydatność do użytku po akceptowalnej cenie
C. Chakrapani (1998)	Produkt ma wysoką jakość jak przyjemność konsumenta wynikająca z produktu przekracza postrzeganą wartość pieniędzy, jakie konsument zapłacił za produkt
E. Kindlarski (1988)	Różnica pomiędzy wartością użytkowa wyrobu a jego wartością pieniężną

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Urbaniak, *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2004, s. 13-14; K.W. Seawright, S.T. Young, *A Quality Definition Continuum, Interfaces*, Institute for Operations Research and the Management Sciences, Hanover 1996, s. 107; T. Rura-Polley, S.R. Clegg, *Managing Collaborative Quality: A Challenging Innovation*, „Managing Collaborative Quality" 1999, vol. 1(99), s. 37.

W przeciwieństwie do definicji jakości w ujęciu transcendentnym, jakość zorientowana na produkt ma charakter mierzalny – określana jest na podstawie liczby i intensywności składników i cech produktu[104]. Powyższe podejście wykazuje pewnie słabości, gdyż nie

[104] D.A. Garvin, *Managing quality…*, op. cit., s. 42.

zawsze większa liczba funkcji danego produktu oznacza wyższą jakość, co ma miejsce szczególnie w przypadku oceny jakości usług przez klientów. Na podobnych założenia jak jakość w ujęciu produktowym, opiera się często spotykane w literaturze przedmiotu pojęcie „jakość typu", rozumiane jako relacja pomiędzy zbiorem własności technicznych i funkcjonalnych produktu a zestawem potrzeb, który ten produkt ma zaspokoić. Takie ujęcie jakości ma szczególnie znaczenie na etapie projektowania produktu, lecz niesie ze sobą trudność w określeniu wymagań użytkownika, które często są subiektywne[105].

Kolejne podejście proponowane przez wielu autorów, odnosi się do jakości zorientowanej na użytkownika zwanej również jakością doświadczoną lub postrzeganą[106]. Jakość w tym znaczeniu to subiektywna ocena cech danego produktu w stosunku do indywidualnych oczekiwań i potrzeb klienta[107]. Trudność w obiektywnej ocenie jakości danego produktu wynika z faktu, że poszczególne elementy (atrybuty) jakości mogą być inaczej odbierane przez poszczególnych konsumentów.

W przeciwieństwie do jakości użytkownika, która rozpatruje perspektywę klienta i jego potrzeby, jakość zorientowana na wytwarzanie w centrum zainteresowania stawia dostawcę produktu. Jakość produkcyjna zwana często jakością wykonania oznacza zgodność produktu z wymaganiami, które są określone w obiektywnym wzorcu czy specyfikacji, przy czym wymagania powinny stanowić odpowiedź na potrzeby i oczekiwania odbiorców [108]. Przykładem jest definicja jakości zawarta w normie ISO 9000, która została definiowana jako stopień spełnienia ustalonych wymagań przez inherentne cechy produktu[109]. Garvin (1988) podkreśla, że jakość usług w pespektywie produkcyjnej rozumiana jest jako spełnienie określonych wymagań, co jest szczególnie problematyczne w przypadku usług, które trudno scharakteryzować w kategoriach obiektywnych i mierzalnych. Niewątpliwym pozytywnym skutkiem stosowania podejścia produkcyjnego do jakości jest wypracowanie zobiektywizowanego wzorca, a w konsekwencji zmniejszenie liczby błędów oraz ponoszonych kosztów [110] . Grudowski i inni (1996) podkreślają, że jakość powstaje

[105] A. Iwasiewicz, *Zarządzanie jakością*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków 1999, s. 23.

[106] J.M. Juran, *Juran on quality by design. The new steps for planning quality into goods and services*, The Free Press, Don Mills 1992, s. 9; J. Bank, *Zarządzanie przez jakość*, Wydawnictwo Gebethner i S-ka, Warszawa 1997, s. 17.

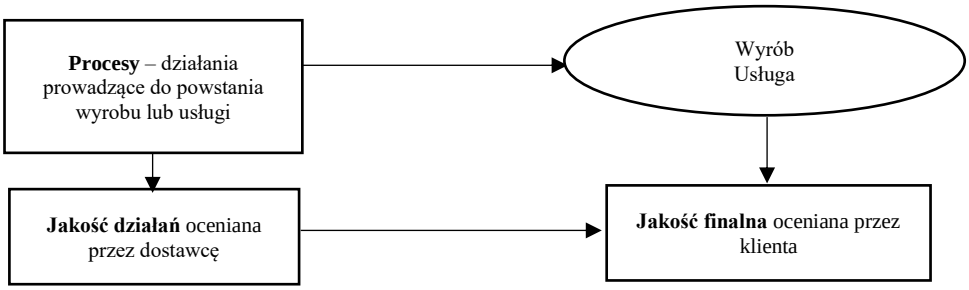
[107] A. Parasuraman, V.A. Zeithaml, L.L. Berry, *SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring customer Perception of Service Quality*, „Journal of Retaling" 1988, vol. 64(1), s. 15.

[108] D.A. Garvin, *Managing quality…*, op. cit., s. 45.

[109] PN-EN ISO 9000:2015. Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia, PKN, Warszawa 2015.

[110] D.A. Garvin, *Managing quality…*, op. cit., s. 45; W. Urban, *Jakość usług…*, op. cit., s. 82.

w procesach projektowania oraz wytwarzania wyrobów i realizacji usług, stąd też procesy te wymagają szczególnego postępowania i nadzoru [111]. Odpowiednia jakość procesów wpływa na wysoką jakość produktów postrzeganą przez klientów (rysunek 2.1)[112].



Rysunek 2.1. Jakość produktów i jakość działań

Źródło: A. Hamrol, *Zarządzanie jakością z przykładami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 21.

Jakość zorientowana na wartość oznacza jednoczesne spełnienie potrzeb i zgodność ze specyfikacją przy akceptowalnym przez klienta poziomie ceny lub kosztów nabycia produktu. Niektórzy autorzy, w tym Chakrapani (1998) oraz polski pionier zarządzania jakością – Kindlarski (1988), definiują pojęcia jakości w kontekście wartości ekonomicznej dla klienta. Należy podkreślić, że wartość dla klienta jest rozumiana szerzej niż jakość, jako korzyści jakie może klient osiągnąć poprzez użytkowanie zakupionego produktu [113]. Postrzeganie jakości z perspektywy wartości ma szczególne znaczenie dla przedsiębiorstw w kontekście zdobywania lub utrzymania przewagi rynkowej. Rogoziński (2012) podkreśla szerszy kontekst powiązania jakości z wartością, gdzie jakość usług oznacza jak dana usługa była świadczona, a wartość odzwierciedla korzyści jakie klient osiągnął w wyniku skorzystania z usługi[114].

Inną klasyfikację definicji jakości proponują Reeves i Bednar (1994), którzy wydzielili następujące kategorie, według których można postrzegać jakość: doskonałość, wartość, zgodność ze specyfikacją, spełnienie lub przekroczenie wymagań klienta oraz dynamiczny proces. Cztery pierwsze kategorie nawiązują do propozycji Garvina (1988), jednakże na uwagę zasługuje ostatnia z nich – jakość jako proces dynamiczny, który cały czas jest

[111] P. Grudowski, R. Kolman, A. Meller, J. Preihs, *Wybrane zagadnienia zarządzania jakością*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Administracji i Biznesu w Gdyni, Gdynia 1996, s. 8.

[112] A. Hamrol, *Zarządzanie jakością z przykładami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 20-21.

[113] C. Chakrapani, *How to measure service quality & customer satisfaction*, American Marketing Association, Chicago 1998, s. 4; E. Kindlarski, *Jakość wyrobów*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1988, s. 152.

[114] K. Rogoziński, *Zarządzanie wartością …*, op. cit., s. 220.

udoskonalany[115]. Takie podejście do jakości stało się podstawą założeń koncepcji Kazein polegającej na rozwijaniu jakości za pomocą małych kroków i ciągłym doskonaleniu poszczególnych elementów procesu[116].

Ze względu na historyczne uwarunkowania, pierwotne koncepcje zarządzania jakością związane były nierozerwalnie z dominującą ówcześnie produkcją przemysłową, stąd też część organizacji usługowych próbowała wprost zaadoptować je na swoje potrzeby. Wraz ze wzrostem znaczenia usług oraz ze względu na fundamentalne różnice pomiędzy wyrobami a usługami (tabela 2.2) zaistniała konieczność wypracowania koncepcji oraz narzędzi zarządzania jakością ukierunkowanych na usługi[117]. Usługi mają niematerialną postać, są niejednorodne i niepowtarzalne. Usługa sama w sobie jest procesem, choć niejednokrotnie jego wynik może przyjmować różnorodne formy wyrobu czy wytworu intelektualnego. Ponadto, usługę cechuje nietrwałość, co skutkuje brakiem możliwości wielokrotnego pomiaru właściwości danej usługi. W odróżnieniu od produkcji wyrobów, podczas świadczenia usług istotne jest nawiązywanie relacji międzyludzkich – klient współuczestniczy w procesie świadczenia usługi wchodząc z usługodawcą w bezpośredni, jednorazowy i bliski kontakt[118].

Spośród wskazanych w tabeli 2.2 właściwości odróżniających usługi od wyrobów, szczególnego znaczenia nabiera rola klienta jako współtwórcy usługi. Początkowo, badacze dostrzegali korzyści z bliskiej współpracy przedsiębiorstwa z jego obecnymi i przyszłymi klientami w fazie projektowania produktów, lecz z czasem zauważono, iż współtworzenie wartości następuje również w fazie produkcyjnej i konsumpcyjnej produktów. W kontekście procesu usługowego, autorzy koncepcji współtworzenia wartości Prahalad i Ramaswamy (2004), zaproponowali przesunięcie tradycyjnego podejścia do zarządzania od organizacji dostarczającej usługę w kierunku konsumentów, którzy współkreują wartość uczestnicząc w procesie świadczenia usługi. W konsekwencji, interakcja z klientem sprawia, że usług nie należy traktować jako oferty jednej strony – usługodawcy, ale jako wynik ścisłej współpracy

[115] C.A. Reeves, D.A. Bednar, *Defining quality: alternatives and implications*, „Academy of Management Review" 1994, vol. 19(3), s. 417.

[116] L. Wasilewski, *W pułapkach definicji*, „Problemy Jakości" 1998, nr 30(1), s. 2-5.

[117] A. Hamrol, *Zarządzanie jakością…*, op. cit., s. 20; A. Panasiuk, A. Tokarz, *Specyfika i klasyfikacja usług,* [w:] S. Flejterski, A. Panasiuk, J. Perenc, G. Rosa (red.), *Współczesna ekonomika usług*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 43; K. Rogoziński, *Usługi rynkowe*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 1993, s. 33-39.

[118] A. Panasiuk, M. Dobska, W. Urban, *Metodyka pomiaru jakości usług*, Wydawnictwo Texter, Warszawa 2016, s. 15-16.

z klientem[119]. Podobnie, Grönroos (2007) wskazuje, że konsument jest współwykonawcą w procesie świadczenia usługi co najmniej w pewnym zakresie, a wartość powstaje dopiero wówczas, gdy klient konsumuje usługę[120]. Również, autorzy koncepcji logiki dominacji usług (*service dominant logic*) – Vargo i Lusch (2004) podkreślają znacznie relacji pomiędzy przedsiębiorstwem a klientem występujące niemalże w każdej aktywności gospodarczej. Logika usługowa zakłada interaktywność, integrację i współtworzenie usługi przez klienta, a tym samym koncentrację na kliencie oraz jego relacji z organizacją[121].

Tabela 2.2. Porównanie właściwości wyrobu i usługi

Właściwości	Wyrób	Usługa
Materialność	Materialna postać i policzalność	Niematerialna postać
Przeznaczanie	Wyrób można traktować jako rzecz „samą w sobie”	Usługa jest dla kogoś a jej celem jest przyniesienie korzyści
Jednorodność i powtarzalność	Wyroby produkowane seryjne są jednorodne i powtarzalne	Usługi są niejednorodne i niepowtarzalne
Odtwarzalność właściwości	Pomiaru każdej właściwości można dokonać wielokrotnie	Nietrwałość usługi
Możliwość magazynowania	Wyroby można produkować na zapas i magazynować	Usługa nie można „wyprodukować” na zapas ani jej magazynować
Charakter więzi międzyludzkich oraz relacja	Rzeczowy charakter więzi międzyludzkich Relacja niesymetryczna – przewaga posiadającego towar	Dialogowy charakter więzi międzyludzkich Relacja symetryczna
Rodzaj systemu produkcyjnego	Produkcja wyrobów jest systemem zamkniętym, niewidocznym dla klienta	Klient jest współuczestnikiem procesu wytwarzania
Możliwość wyceny	Wyroby są łatwe do wyceny	Usługi trudno wycenić
Możliwość nabycia praw własności	Możliwość nabycia praw własności do wyrobu	Brak możliwości nabycia praw własności do usług oraz możliwości wtórnego obrotu usługami

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Hamrol, *Zarządzanie jakością z przykładami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 20; A. Panasiuk, A. Tokarz, *Specyfika i klasyfikacja usług*, [w:] S. Flejterski, A. Panasiuk, J. Perenc, G. Rosa (red.), *Współczesna ekonomika usług*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 43; K. Rogoziński, *Usługi rynkowe*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2000, s. 33-39; K. Rogoziński, *Jakość usług w horyzoncie aksjologicznym*, „Problemy Jakości” 2005, nr 1, s. 24-33.

W literaturze przedmiotu podkreśla się fakt, że usługa nie powinna być traktowana jako gotowy produkt, ale jako wynik wzajemnych współzależności, interaktywnej wymiany wiedzy i informacji zachodzących na różnym etapie świadczenia usługi pomiędzy

[119] C.K. Prahalad, V. Ramaswamy, *Co-creation experiences: the new practice in value creation*, „Journal of Interactive Marketing” 2004, vol. 18(3), s. 5-14.

[120] Ch. Grönroos, *Service Management and Marketing*. *Customer Managament in Service Competition*, John Willey & Sons, West Susex 2007, s. 53; Ch. Grönroos, A. Ravald, *Service as business logic: implications for value creation and marketing*, „Journal of Service Management” 2011, vol. 22(1), s. 8.

[121] S.L. Vargo, R.F. Lusch, *Evolving to a New Dominant Logic for Marketing*, „Journal of Marketing” 2004, vol. 68(1), s. 1-17.

usługodawcą a konsumentem. Działalność przedsiębiorstwa usługowego powinna być zatem postrzegana nie jako produkowanie wyrobów czy usług, ale towarzyszenie konsumentom w ich własnym procesie tworzenia wartości. Z jednej strony, podkreśla się antycypację potrzeb i oczekiwań klienta w procesie świadczenia usługi, stąd też klienci powinni być traktowani jako jeden z zasobów organizacji. Z drugiej strony, usługodawcy powinni się wykazać innowacyjnością i kreatywnością, tak aby spełnić nie tylko oczekiwania klienta, ale dostarczyć wartość dodaną wraz z usługą[122]. W praktyce biznesowej, coraz częściej menedżerowie nie myślą jedynie o jakości wynikającej ze spełnienia wymogów określonych norm, ale o postrzeganej i interpretowanej jakości przez klienta zewnętrznego. Ciekawym i stosunkowo nowym przejawem koncepcji współkreowania produktu usługowego przez klienta jest pojawiający się nurt konsumeryzmu obywatelskiego, podlegający na zorganizowanym ujawnieniu potrzeb określonych grup, które w sposób sformalizowany, oceniają i domagają się właściwej realizacji usługi. Nurt konsumeryzmu może w sposób znaczący wpłynąć na reorientację strategii zarządzania przedsiębiorstwa w kierunku orientacji projakościowej, w której klient jest zaangażowany w proces tworzenia produktu usługowego[123].

Kolejne podejście podkreślające interaktywne współtworzenie procesu świadczenia usługi to koncepcja logiki dominacji klienta (*customer dominant logic of service*). Autorzy podkreślają, że w przeciwieństwie do logiki dominacji usług, która zakłada dominację usługodawcy w kreowaniu usługi, logika dominacji klienta koncentruje uwagę na kliencie jako kreatorze usługi. Zadaniem usługodawcy jest zrozumienie klienta w sposób autentyczny i zindywidualizowany, w tym zidentyfikowanie celów oraz sposobów korzystania z usług przez klientów. Usługodawcy powinni więc zastosować takie podejścia i narzędzia, aby pozyskać pogłębioną wiedzę o poszczególnych klientach będących w konkretnej sytuacji usługowej w określonym miejscu i czasie[124]. W świetle powyższych

[122] T. Leclercq, W. Hammedi, I. Poncin, *Ten years of value cocreation: An integrative review*, „Recherche et Applications en Marketing" 2016, vol. 31(3), s. 26-60; M.A. Garcia Haro, M.P. Martinez-Ruiz, R. Martinez-Canas, *The effects of the Value Co-Creation Process: Effects on the Consumer and the Company*, „Expert Journal of Marketing" 2014, vol. 2, s. 68-81; A.F. Payne, K. Storbacka, P. Frow, *Managing co-creation of value*, „Journal of the Academy of Marketing Science" 2008, vol. 36(1), s. 83-96; D. Ballantyne, *Dialogue and its role in the development of relationship specific knowledge*, „Journal of Business and Industrial Marketing" 2004, vol. 19(2), s. 114-123.

[123] M. Dobska, *Rola konsumeryzmu w menedżerskiej reorientacji projakościowej na przykładzie branży usług medycznych*, „Ekonomiczne Problemy Usług" 2018, nr 130, s. 27-36.

[124] K. Henonen, T. Strandvik, K.J. Mickelsson, B. Edvardsson, E. Sundström, P. Andersson, *A customer-dominant logic of service*, „Journal of Service Management" 2010, vol. 21(4), s. 531-548.

koncepcji naukowych, usługi nie należy traktować jako zbioru ściśle zaplanowanych działań, lecz jako interaktywny proces o charakterze dynamicznym i nieliniowym, w którym kluczową rolę pełni klient.

Podobnie, jak w przypadku definicji pojęcia jakości, tak i w przypadku jakości usług, nie wypracowano jednoznacznej i uniwersalnej definicji, co wynika przede wszystkim z wielowymiarowości samej usługi, jak również subiektywnego podejścia ostatecznego nabywcy dokonującego oceny jakości usługi [125]. Kachniewska (2006), proponuje za Garvinem (1988) sklasyfikowanie wszystkich definicji jakości usług w pięć zasadniczych grup[126]:

- definicje transcendentne opisujące jakość jako przejaw doskonałości oraz ideału działań usługowych, co w praktyce jest mało przydatne, z uwagi na brak jednoznacznej specyfikacji cech jakościowych usługi oraz subiektywność ocen;
- definicje produktowe, według których wyższa jakość usługi oznacza więcej poszukiwanych i pożądanych przez nabywców korzyści, jednakże ze względu na subiektywne postrzeganie korzyści definicje te tracą na swoim znaczeniu;
- definicje procesowe lub podażowe zakładające, że jakość postrzegana jest jako zgodność ze specyfikacją i standardem, są najczęściej stosowane w przedsiębiorstwach usługowych, w których celem jest przede wszystkim nabycie dobra materialnego, a czas kontaktu z usługodawcą jest ograniczony;
- definicje popytowe wskazujące, że jakość usług to spełnienie oczekiwań i potrzeb klienta, co wymaga od usługodawcy ich zidentyfikowania oraz monitorowania, ale często również współkreowania (koncepcja logiki dominacji klienta);
- definicje zorientowane na wartość, gdzie jakość usług to stopień doskonałości usług przy akceptowanej cenie i kontroli jakości oraz poziomie kosztów.

Próbą integracji wszystkich podejść do jakości usług jest definicja Rogozińskiego (1998, 2005), oparta na pracach prekursorów zarządzania jakością, Zeithaml, Parasuramana i Berry'ego, według której jakość usług to zdolność organizacji do zaspokajania potrzeb klientów. Zatem jakość oznacza realizację usługi spełniającą lub przekraczającą oczekiwania nabywcy. Jakość usługi jest również określana jako suma cech usługi,

[125] A. Panasiuk, M. Dobska, W. Urban, *Metodyka pomiaru jakości…*, op. cit. s. 31.

[126] M. Kachniewska, *Modele jakości usług a specyfika produktu turystycznego* [w:] A. Nowakowska, M. Przydział (red.), *Turystyka w badaniach naukowych*: *prace ekonomiczne*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania, Rzeszów 2006, s. 305-306.

decydująca o zdolności danego usługodawcy do zaspokojenia określonych potrzeb. Autor zwraca również uwagę na czasowy aspekt jakości usług uwzględniając ukształtowane w przeszłości oczekiwania i doświadczenia, które są aktualizowane i weryfikowane w momencie oceny jakości[127].

Ciekawy przegląd definicji jakości usług dokonał Urban (2007) wskazując trzy przesłanki, które wpływają na różnorodność formułowanych przez autorów definicji jakości usług, w szczególności: zwrócenie uwagi na różne aspekty produktu usługowego, rolę klienta w ocenie jakości usług (sposób doświadczenia jakości przez klienta), związek proponowanej definicji z metodami zarządzania organizacją. Autor podkreśla, iż nie ma jednej najlepszej definicji jakości usług, wszystkie z nich mają mocne i słabe strony, stąd też to zakres i cel prowadzonych badań powinien decydować o właściwym rozumieniu przez badacza pojęcia jakości usług[128].

Mając na uwadze tematykę rozprawy doktorskiej uwzgledniającą relacje pomiędzy jakością kształtowaną przez usługodawcę oraz jej postrzeganie przez klienta, autorka przyjęła następującą definicję jakości usług zorientowaną na użytkownika: **jakość usług to stopień w jakim usługa zaspokaja potrzeby i wymagania określonego nabywcy**. Powyższa definicja pomimo, że jest prosta i czytelna to wpisuje się w wyraźny trend dominujący w usługach poprzez połączenie dwóch podmiotów biorących udział w procesie świadczenia usługi. Z jednej strony definicja podkreśla perspektywę nabywcy usługi wskazując konieczność poznania i zidentyfikowania potrzeb i wymagań klienta, a z drugiej strony sugeruje, że usługodawca powinien skoncentrować swoją działalność na ich spełnieniu.

2.2. Jakość usług w perspektywie klienta

W literaturze przedmiotu dominujące są koncepcje jakości usług doświadczonej przez klienta, traktujące ją z jednej strony jako efekt działalności usługowej przedsiębiorstw, z drugiej strony, jako źródło informacji zwrotnej niezbędnej do sterowania systemem organizacyjnym przedsiębiorstwa. Z uwagi na wielowymiarowość oraz zdecydowanie subiektywny charakter jakości usług, klasycy zarządzania jakością nie zdefiniowali ostatecznie tego pojęcia na rzecz formułowania determinant bądź wymiarów jakości

[127] K. Rogoziński, *Nowy marketing usług*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2000, s. 199-205; K. Rogoziński, *Jakość usług w horyzoncie aksjologicznym*, „Problemy Jakości" 2005, nr 1, s. 24-33.

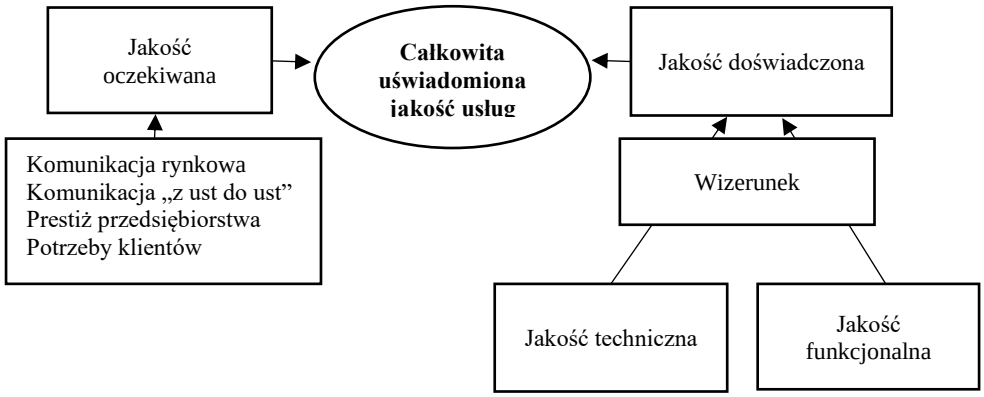
[128] W. Urban, *Definicje jakości usług – różnice oraz ich przyczyny*, „Problemy Jakości" 2007, nr 39(3) s. 4-9.

przedstawionych w postaci modelów jakości usług. Większość modeli rozpatruje perspektywę postrzegania jakości przez klienta opierając się na założeniu, że jakość usług to relacja między jakością oczekiwaną i jakością otrzymaną przez konsumenta. Wśród autorów koncepcji jakości usług, którzy przyjęli takie założenie, można wymienić Grönroosa (1984), Gummessona (1996) czy Parasuramana, Zeithaml i Berry'ego (1985).

Jedna z najczęściej przywoływanych w literaturze przedmiotu koncepcja Grönroosa (1984) eksponuje kluczową rolę jakości usług w strategii marketingowej przedsiębiorstw działających w sektorze usług. Według autora, jakość usług można rozpatrywać poprzez dwa wymiary: jakość techniczną i funkcjonalną (rysunek 2.2). Istotą jakości technicznej jest rezultat, jaki otrzymuje klient w następstwie skorzystania z danej usługi, który może przyjmować materialną lub niematerialną postać. Jakość techniczną kształtują przede wszystkim materialne elementy usługi takie jak maszyny, wyposażenie oraz rozwiązania techniczne i operacyjne, ale również, know-how, umiejętności i kwalifikacje personelu usługowego. Natomiast, jakość funkcjonalna wynika z interakcji klienta z usługodawcą, sposobu realizacji usługi przez organizację oraz jej postrzegania przez klienta[129]. Oceniana przez klienta jakość techniczna i funkcjonalna składają się na jakość doświadczoną przez klienta. Ocena jakości technicznej przez klienta jest bardziej obiektywna, choć często wymaga specjalistycznej wiedzy, natomiast jakość funkcjonalna odbierana jest bardziej subiektywnie przez każdego z klientów. Z perspektywy przedsiębiorstwa, łatwiej jest więc kontrolować aspekt techniczny jakości usługi, na który organizacja ma większy wpływ, niż funkcjonalny, który w głównej mierze zależy od samych nabywców, ich postawy oraz sposobu zachowania się w czasie procesu świadczenia usługi. Należy jednak podkreślić, że pomiędzy jakością techniczną i funkcjonalną występują pewne zależności – doskonalenie jakości technicznej w większości przypadków wywiera również istotny wpływ na doskonalenie jakości funkcjonalnej, co w konsekwencji podnosi wartość usług w oczach klientów i staje się dość znaczącym źródłem przewagi konkurencyjnej na rynku. O oryginalności koncepcji Grönroosa stanowi założenie, że całkowita jakość postrzegana przez klienta (zwaną jakością uświadomioną) to rezultat doświadczeń klienta w trakcie konsumpcji usług (wyrażonych jako jakość techniczna i funkcjonalna), w odniesieniu do jego oczekiwań (jakość oczekiwana). Oczekiwania klienta kształtowane są przez

[129] C. Grönroos, *A service quality model and its marketing implication*, „European Journal of Marketing" 1984, vol. 18(4), s. 36-44.

następujące czynniki: komunikację rynkową (reklama, direct mail, public relations), wizerunek i opinie innych klientów oraz indywidualne potrzeby klientów. Autor wskazuje ważną rolę wizerunku usługodawcy (image) w postrzeganiu jakości usług przez klienta. Jeżeli wizerunek usługodawcy jest pozytywny, to klienci są w stanie wybaczyć pewne niedociągnięcia, a tym samym oceniają jakość usług na wyższym poziomie[130].



Rysunek 2.2. Model jakości usług według Grönroosa

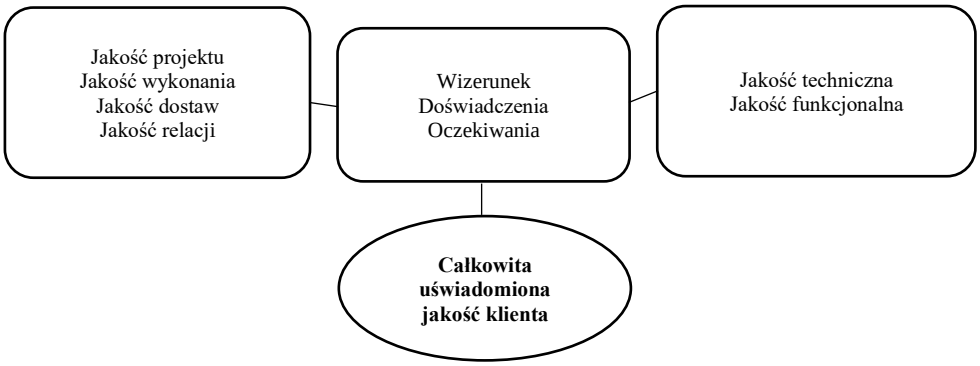
Źródło: opracowanie własne na podstawie Ch. Grönroos, *Strategic Management and Marketing in the Service Sector*, Marketing Science Institute, Cambridge 1983, s. 79; Ch. Grönroos, *A service quality model and its marketing implication*, „European Journal of Marketing" 1984, vol. 18(4), s. 36-44.

Model Gummessona, oparty jest również na założeniu, że jakość usługi tożsama jest z jakością postrzeganą przez klienta i z jego satysfakcją. Powołując się na wyniki badań empirycznych prowadzonych w przemyśle, autor wskazuje cztery elementy jakości usług (4Q), które kreuje usługodawca, w tym: jakość projektu, jakość wykonania, jakość dostaw oraz jakość relacji (rysunek 2.3)[131]. Jakość projektu (*project quality*) związana jest z odpowiednim zaprojektowaniem poszczególnych etapów i elementów usługi, tak aby proces świadczenia usługi był wykonany właściwie już za pierwszym razem (*doing it right the first time*) oraz w możliwie najwyższym stopniu spełnił oczekiwania klienta. Realizacja tego celu możliwa jest przede wszystkim dzięki zaangażowaniu odpowiednio wykwalifikowanego personelu, w tym nie tylko specjalistów do spraw projektowania usług oraz menedżerów, ale również pracowników odpowiedzialnych za działania marketingowe oraz obsługę posprzedażową, a także w pewnym stopniu klientów, dla których dana usługa jest przeznaczona. Jakość

[130] M. Stoma, *Modele i metody pomiaru jakości usług*, Q&R Polska sp. z o.o., Lublin 2012, s. 47.

[131] E. Gummesson, *Quality management in service organization: an interpretation of the service quality phenomenon and a synthesis of international research*, International Service Quality Association, New York 1993, s. 219-221.

projektu jest więc kreowana zarówno przez klientów wewnętrznych (pracownicy), jak i zewnętrznych danej organizacji[132]. Należy podkreślić, że przedsiębiorstwa, które chcą oferować zindywidualizowane usługi nie powinny skupiać się jedynie na opracowaniu ogólnych zasad i standardów realizacji usługi, ale dostosować uniwersalny projekt do potrzeb konkretnego klienta[133]. Kolejny element jakości usług to jakość wykonania (*production quality*) oznaczająca realizację usługi zgodnie z wytycznymi wskazanymi w projekcie usługi. Za jakość wykonania odpowiada przede wszystkim usługodawca, który powinien dołożyć wszelki starań, aby zrealizować usługę z jak największą dokładnością i starannością. Jakość dostaw (*delivery quality*) odnosiła się pierwotnie do wyrobów, jednakże w przypadku usług oznacza terminowe świadczenie usług, zgodność realizacji z harmonogramem, sprawny transport, odpowiednią formę dostawy, czy też sprawność dostarczania dokumentów lub usług dodatkowych. Jakość relacji (*relational quality*) kreowana jest poprzez budowę kontaktów i relacji przedsiębiorstwa z klientami zewnętrznymi w tym odbiorcami usług, partnerami biznesowymi czy kooperantami oraz klientami wewnętrznymi – pracownikami. Największy bezpośredni wpływ na jakość relacji ma personel przedsiębiorstwa, w tym przede wszystkim umiejętności oraz predyspozycje pracowników do nawiązywania i utrzymywania zewnętrznych kontaktów i relacji oraz specjalistyczna wiedza osób odpowiedzialnych za marketing[134].

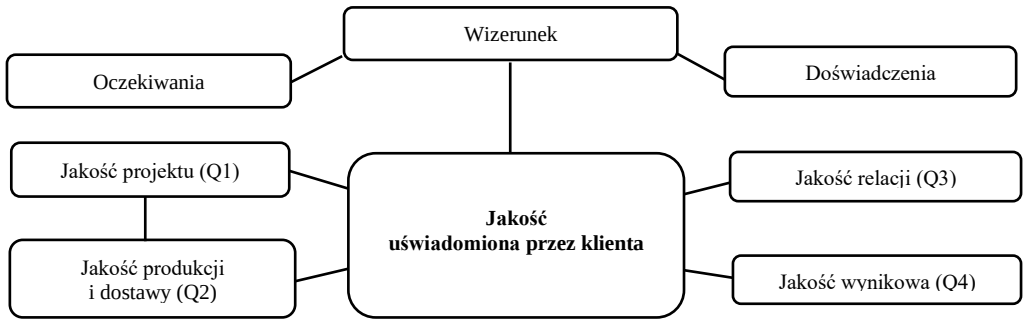


Rysunek 2.3. Model jakości usług Grönroosa – Gummessona

Źródło: opracowanie własne na podstawie E. Gummesson, *Quality management in service organization*, International Service Quality Association, New York 1993, s. 218.

[132] K. Rogoziński, *Nowy marketing…*, op. cit., s. 208.
[133] M. Stoma, *Modele i metody…,* op. cit., s. 274.
[134] E. Gummesson, *Quality management in service…*, op. cit., s. 210-221; M. Stoma, *Modele i metody…*, op. cit., s. 274.

Wspólne podejście Gummessona i Grönroosa do jakości usług w kontekście percepcji klienta zaowocowało wypracowaniem zintegrowanego modelu jakości usług, zwanego modelem 4Q, który został przedstawiony na rysunku 2.4. Model uwzględnia dwie perspektywy postrzegania jakości usług: usługodawcy poprzez wyszczególnienie jakości cząstkowych (jakość projektu, jakość produkcji i dostaw, jakość relacji, jakość wynikowa) oraz klienta poprzez uwzględnienie oczekiwań oraz subiektywnych spostrzeżeń i doświadczeń klienta zdobytych podczas procesu świadczenia usługi. Analizując rysunek 2.4 można stwierdzić, że klient decydując się na zakup określonej usługi bierze pod uwagę wizerunek usługodawcy, stanowiący swego rodzaju filtr, dzięki któremu usługobiorca kształtuje oczekiwania i doświadczenia wpływające na jego całkowitą ocenę jakości usługi. W zintegrowanym modelu 4Q nastąpiła pewna modyfikacja w stosunku do modelu Gummessona w zakresie podziału jakości cząstkowych, a mianowicie jakość wykonania i jakość dostaw zostały połączone w jeden element, a jednocześnie dodana została jakość wyniku będącą nawiązaniem do modelu Grönroosa. Jakość wyniku jest tożsama w większości przypadków z tym, co konsument otrzymuje w następstwie zrealizowania danej usługi – często ma formę materialną lub wiąże się z korzyściami jakie odnosi klient po skorzystaniu z usługi. Jakość projektu i jakość dostaw oraz jakość relacji i jakość wynikowa, tworzą wzajemnie uzupełniającą się jakość wewnętrzną i zewnętrzną.

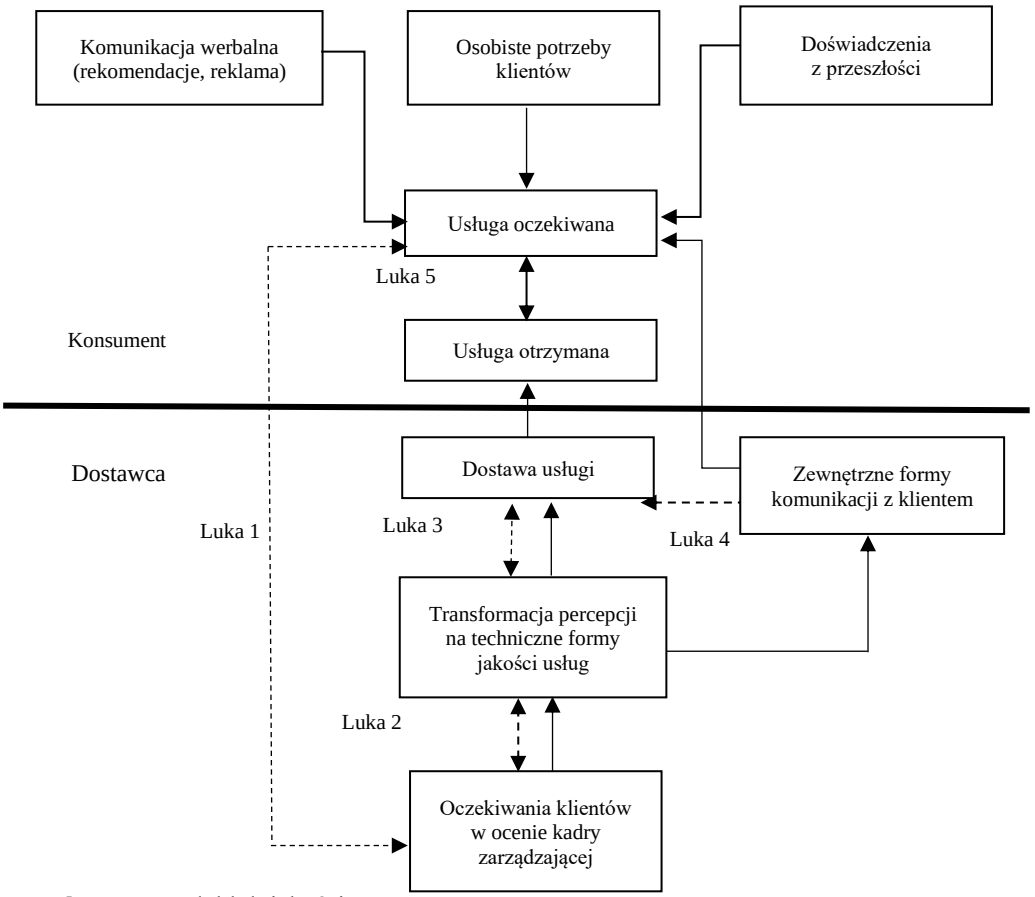


Rysunek 2.4. Zintegrowany model jakości 4Q

Źródło: opracowanie własne na podstawie E. Gummesson, *Quality Management in Service Oragnisation*, International Service Quality Association, New York 1993, s. 229.

Jednym z najczęściej przytaczanym w literaturze modeli jakości usług i mającym niewątpliwie istotny wkład w teorię jakości usług jest model luk jakości opracowany przez Parasuramana, Zeithaml oraz Berry'ego. Podobnie jak w przypadku Grönroosa, czy

Gummessona, koncepcja zespołu amerykańskich badaczy oparta była na założeniu, że ocena jakości usługi dokonywana przez klienta wynika z rozbieżności między jego oczekiwaniami i spostrzeżeniami. Autorzy modelu wskazują pięć luk jakości powstałych w kolejnych etapach przygotowania i świadczenia usługi, które mają wpływ na obniżenie jakości świadczonych usług (rysunek 2.5). Cztery luki odnoszą się do jakości kreowanej wewnątrz organizacji, stąd też zostaną omówione w kolejnych rozdziale. Piąta luka powstaje w wyniku interakcji klienta z przedsiębiorstwem świadczących usługę i oznacza jakość doświadczoną przez klienta jako różnicę pomiędzy jakością otrzymaną a postrzeganą przez klienta. Błędy popełnione przez przedsiębiorstwo usługowe na wcześniejszych etapach przygotowania i świadczenia usługi, wpływają na niedostosowanie jakości do wymagań i oczekiwań klientów.



Rysunek 2.5. Model luk jakości

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Parasuraman, V.A. Zeithaml, L.L. Berry, *A conceptual model of service quality and its implications for future research*, „Journal of Marketing" 1985, vol. 49, s. 44; V.A. Zeithaml, A. Parasuraman, L.L. Berry, *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*, The Free Press, New York 1990, s. 46.

Autorzy modelu wskazują pięć czynników, które kształtują jakość doświadczoną przez klienta[135]:

- komunikacja pomiędzy klientami – przekazywanie i wymiana informacji dowolnymi kanałami informacyjnymi pomiędzy klientami w sposób niekontrolowany przez usługodawcę wpływa na zainteresowanie klientów daną usługą oraz kształtuje ich oczekiwania, znaczenie tego czynnika jest coraz bardziej istotne w kontekście kształtowania postrzegania jakości usług oraz lojalności klientów, gdyż współczesne środki komunikacji ułatwiają szybką wymianę zarówno pozytywnych jak i negatywnych opinii klientów[136];
- jakość otrzymanej usługi – kluczowy czynnik kształtujący jakość doświadczoną przez klientów, a z punktu widzenia przedsiębiorstwa ma fundamentalne znaczenie decydujące o sensie jego funkcjonowania;
- zewnętrzna komunikacja usługodawcy z klientami – przekazywane różnymi kanałami informacje, wyjaśnienia i obietnice odnośnie oferowanej usługi oraz wizerunku usługodawcy wpływają na oczekiwania klientów;
- osobiste potrzeby klientów – ich treść i poziom jest zindywidualizowany dla każdego klienta, zrozumienie pragnień i potrzeb klienta oraz mechanizmów psychologicznych pozwala na przygotowanie odpowiednich narzędzi do oceny jakości;
- poprzednie doświadczenia klientów – oczekiwania klientów są formułowane na podstawie wcześniejszych doświadczeń, im bardziej pozytywne doświadczenia tym wyższe oczekiwania[137].

W oparciu o piątą lukę zespół Parasuramana opracował metodę pomiaru jakości usługi postrzeganej przez klienta – SERVQUAL, która stała się jedną z najczęściej stosowanych metod oceny jakości poprzez jej wymiary. W odniesieniu do jakości doświadczonej przez klientów, w literaturze przedmiotu wymiary jakości zwane są również atrybutami rozumianymi jako cechy obiektu, które istotnie wpływają na postrzeganie

[135] A. Parasuraman, V.A. Zeithaml, L.L. Berry, *A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research*, „Journal of Marketing" 1985, vol. 49, s. 41-50.

[136] J.C. Sweeney, G.N. Soutar, T. Mazzarol, *Factors influencing world of mouth effectiveness: receiver perspectives*, „European Journal of Marketing" 2008, vol. 42(3/4), s. 344-364; D.H. Dean, J.M. Lang, *Comparing three signals of service quality*, „Journal of Services Marketing" 2008, vol. 22(1), s. 48-55.

[137] B. Edvardsson, *Guru's view: Service quality: beyond cognitive assessment*, „Journal of Service Theory and Practice" 2005, vol. 15(2), s. 127-131.

przez konsumentów jego jakości [138]. Początkowo kwestionariusz badawczy zawierał aż dziewięćdziesiąt siedem stwierdzeń sklasyfikowanych według dziesięciu wymiarów usług będących determinantami jakości usługi (dostępność, komunikacja, kompetencje, uprzejmość, wiarygodność, solidność, pewność, bezpieczeństwo, materialność usługi, zrozumienie klienta). W wyniku przeprowadzonych badań pilotażowych liczba stwierdzeń w metodzie SERVQUAL ostatecznie została zredukowana do dwudziestu dwóch sklasyfikowanych według następujących pięciu wymiarów jakości[139]:

- materialność usług (*tangibles*) – dotyczy wyglądu pomieszczeń i otoczenia placówki przedsiębiorstwa, wyposażenia, infrastruktury, ubioru i prezencji personelu, zawartości i szaty graficznej materiałów promocyjnych,
- solidność/rzetelność (*reliability*) – oznacza zdolność usługodawcy do zrealizowania obiecanej usługi we właściwy sposób, na deklarowanym poziomie i w ustalonym czasie już za pierwszym razem,
- empatia (*empathy*) – odzwierciedla zindywidualizowane podejście do każdego klienta, umiejętność zrozumienia potrzeb i oczekiwań klientów oraz dbanie o ich interesy,
- pewność (*assurance*) – dotyczy kwalifikacji, wiedzy merytorycznej oraz uprzejmości personelu, umiejętności wzbudzania zaufania przez personel oraz zapewnienia bezpieczeństwa podczas świadczenia usługi,
- zdolność reagowania (*responsiveness*) – odnosi się do zapewnienia sprawnej i szybkiej obsługi klienta, szybkości działań i reagowania na wymagania klientów, informowania o terminie realizacji usług.

Metoda SERVQUAL jest uważana za jedną z najbardziej kompleksowych, efektywnych i wiarygodnych metod służących do pomiaru jakości usług[140]. Z perspektywy organizacji, wśród licznych korzyści praktycznego zastosowania metody SERVQUAL można wymienić przede wszystkim [141]:

[138] J. Stobiecka, *Modele pomiaru jakości marketingowej produktów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2010, s. 12.

[139] V.A. Zeithaml, A. Parasuraman, L.L. Berry, *Delivering Quality Service…, op. cit.,* s. 175-180.

[140] P. Akan, *Dimensions of service quality: a study in Istanbul*, „Managing Service Quality" 1995, vol. 5(6), s. 39-43; N.K. Avkiran, *Developing an instrument to measure customer service quality in branch banking*, „International Journal of Bank Marketing" 1994, vol. 12(6), s. 10-18; E. Babakus, W.G. Mangold, *Adapting the SERVQUAL scale to hospital services: an empirical investigation*, „Health Service Research" 1992, vol. 26(6), s. 767-186.

[141] M. Dziadkowiec, *Wybrane metody i badania i oceny jakości usług*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie" 2006, nr 717, s. 23-35.

- poznanie oczekiwań klientów danego przedsiębiorstwa usługowego oraz pomiar jakości świadczonych usług z perspektywy klienta w zakresie każdego z pięciu wymiarów jakości;
- możliwość przeprowadzenia wewnątrzorganizacyjnych i międzybranżowych porównań w zakresie jakości świadczonych usług;
- segmentacja klientów na podstawie wyników badania stopnia ważności poszczególnych wymiarów danej usługi;
- monitorowanie słabych i mocnych stron oferowanej usługi;
- możliwość zbadania zarówno całego sytemu w organizacji usługowej, jak i poszczególnych jego elementów.

W literaturze przedmiotu można znaleźć również przykłady zaadaptowania metody SERVQUAL do różnych branż sektora usług poprzez opracowanie nowych instrumentów służących do pomiaru jakości usług. Wśród przykładowych modyfikacji metody można wymienić[142]:

- HISTOQUAL – usługi świadczone przez obiekty zabytkowe,
- E-QUAL – usługi turystyczne świadczone on-line,
- SITEQUAL, WEBQUAL – usługi związane ze stronami sklepów internetowych,
- ECOSERV – ekoturystyka,
- E-S-QUAL – usługi elektroniczne,
- RECQUAL – usługi świadczone przez centra rekreacji,
- RESERV – usługi brokerskie w handlu nieruchomościami,
- PDSQ – usługi placówek detalicznych oraz dystrybucji fizycznej,
- RSQS – usługi świadczone przez sklepy detaliczne oferujące różny asortyment produktów.

Pomimo, iż metoda SERVQUAL jest często wykorzystywana do pomiaru jakości usług, spotkała się z krytyką i wieloma zastrzeżeniami, wśród których można wymienić[143]:

[142] M. Stoma, *Metody i modele…*, op. cit., s. 69-70.

[143] J. Łańcucki, *Jakość usług*, „Problemy Jakości" 2002, nr 34(12), s. 12-17; M. Sidor, *Ocena jakości usług za pomocą metody SERVQUAL*, „Marketing i Rynek" 2000, nr 11, s. 2-11; M. Stoma, *Badanie jakości metoda SERVQUAL – więcej zalet czy wad?*, „Problemy Jakości" 2009, nr 41(10), s. 8-11; K. Newman, *Interrogating SERVQUAL: a critical assessment of service quality measurement in a high street retail bank*, „International Journal of Bank Marketing" 2001, vol. 19(3), s. 135; J.J. Cronin Jr, S.A. Taylor, *Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension*, „Journal of Marketing" 1992, vol. 56, s. 55-68; J.J. Cronin Jr, S.A. Taylor, *SERVPERF versus SERVQUAL reconciling performance-based and perceptions-minusexpectations measurement of service quality*, „Journal of Marketing" 1994, vol. 58(1), s. 127; P. Asubonteng, K.J. McCleary, J.E. Swan, *SERVQUAL revisited: A critical review of service quality*, „Journal of Services Marketing" 1996,

- ogólny charakter skali pomiarowej wynikający z faktu, że wskazane kryteria jakości nie uwzględniają wszystkich aspektów usług oraz specyfiki danej branży;
- trudności w określeniu przez nabywcę różnicy pomiędzy jakością oczekiwaną, a otrzymaną w wyniku zrealizowania procesu usługowego;
- brak wskazania różnic pomiędzy satysfakcją będącą wynikiem dobrze zrealizowanej usługi a samą jakością usług;
- pomiar rozbieżności między oczekiwaniami a spostrzeżeniami nie wnosi dodatkowej informacji, której nie można uzyskać mierząc jedynie percepcję klientów;
- niejednoznaczność niektórych stwierdzeń kwestionariusza, skutkuje często niezrozumieniem i subiektywną oceną respondentów;
- konieczność dwukrotnego odpowiadania przez respondentów na pytania.

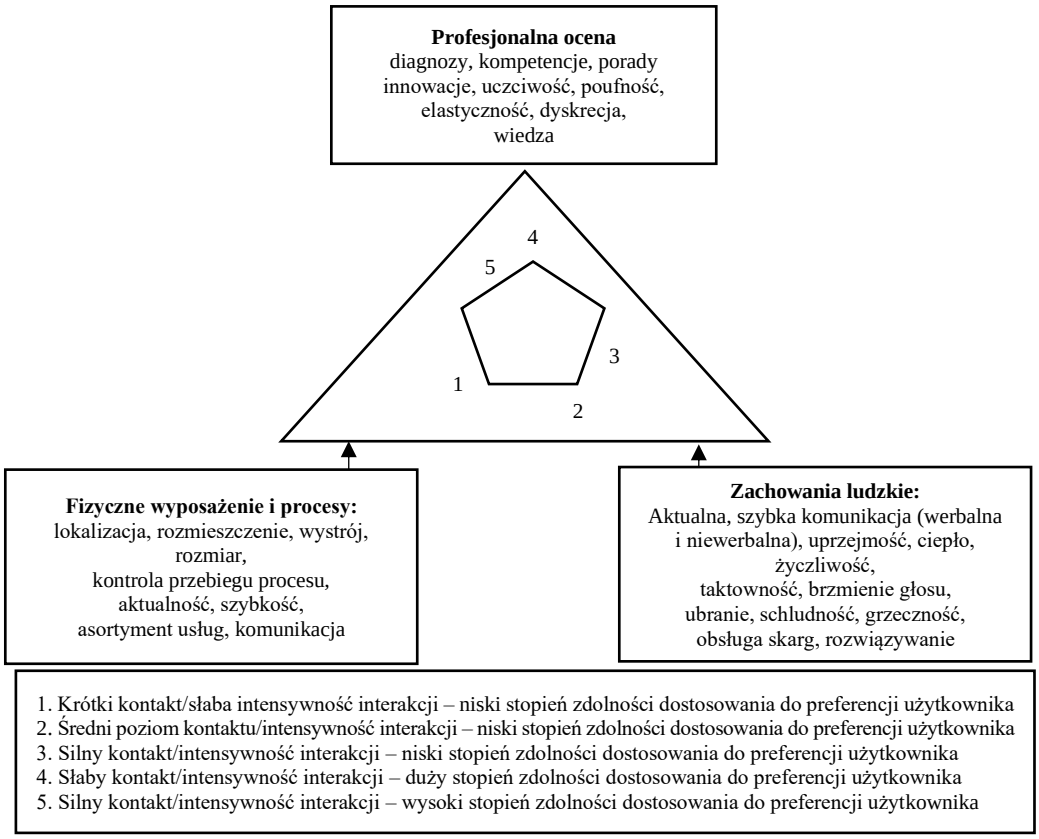
W związku z krytyką modelu luk jakości oraz metody SERVQUAL, wielu badaczy zaproponowało inne modele jakości usług. Dokonany przez Setha, Deshmukha i Vrata (2005), przegląd oraz analiza zależności pomiędzy dziewiętnastoma wybranymi modelami jakości usług wskazuje, że w praktyce większość z nich jest jedynie modyfikacją modelu luk jakości lub w jakimś stopniu do niego nawiązują[144].

Model Haywooda-Farmera przedstawiony na rysunku 2.6 zakłada, że organizacja świadczy usługi o wysokiej jakości, jeśli spełnia preferencje i oczekiwania klientów. Autor zaproponował następujące trzy grupy atrybutów usług: obiekty fizyczne i procesy, zachowania ludzi i profesjonalny osąd. Każdy atrybut składający się z kilku czynników tworzy wierzchołki trójkąta. Zbyt duża koncentracja na jednym z tych elementów z wyłączeniem innych może prowadzić do dysfunkcji, a w konsekwencji niezadowolenia klienta. W modelu uwzględniono również mapę wskazującą różne typy usług w zależności od stopnia kontaktu i integracji z klientem, pracochłonności oraz zdolności dostosowania się do potrzeb klienta. Przykładowo usługi, które charakteryzują się słabą interakcją z klientem oraz niską pracochłonnością (na przykład audiowizualne czy transport towarów), są bliżej atrybutu dotyczącego fizycznego wyposażania i procesu. W takim przypadku

vol. 10(6), s. 62-81; F. Buttle, *SERVQUAL: review, critique, research agenda,* „European Journal of Marketing" 1996, vol. 30(1), s. 8-32; M.K. Brady, J.J. Cronin, *Some New Thougts on Perceived Service Quality: A Hierarchical Approach,* „Journal of Marketing" 2001, vol. 65(3), s. 34-49; L.J.M. Coulthard, *A review and critique of research using SERVQUAL,* „International Journal of Market Research" 2004, vol. 46(4), s. 479-497.

[144] N. Seth, S.G. Deshmukh, P. Vrat, *Service quality models: a review,* „International Journal of Quality & Reliability Management" 2005, vol. 22(9), s. 913-949; A. Bielawa, *Przegląd najważniejszych modeli zarządzania jakością usług,* „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Gospodarka, Zarządzanie i Środowisko" 2011, nr 24, s. 7-22.

przedsiębiorstwo usługowe powinno zadbać szczególnie o to, aby że sprzęt był niezawodny i łatwy w obsłudze dla klienta.

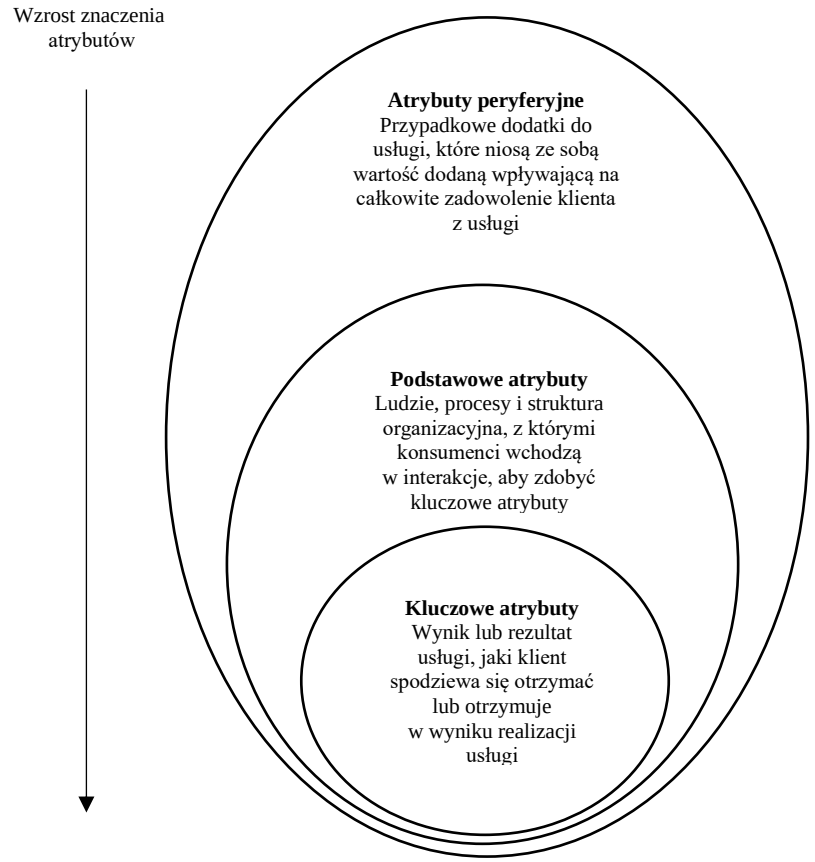


Rysunek 2.6. Model jakości usług oparty na atrybutach

Źródło: opracowanie własne na podstawie J. Haywood-Farmer, *A conceptual model of service quality*, „International Journal of Operations & Production Management" 1988, vol. 8(6), s. 22.

Philip i Hazlett (1997) zaproponowali model, który przybierał formę hierarchicznej struktury opartej na trzech głównych wzajemnie powiązanych obszarach obejmujących następujące klasy atrybutów: kluczowe (*pivotal attributes*), podstawowe (core *attributes*) i peryferyjne (*peripheral attributes*) (rysunek 2.7). W zaproponowanym modelu atrybuty o znaczeniu kluczowym wpływają na wybór usług danego przedsiębiorstwa przez konsumenta i są zdefiniowane jako produkt końcowy lub rezultaty, które klient chciałby uzyskać w wyniku zrealizowanej usługi. Podstawowe atrybuty, skupione wokół atrybutów kluczowych, można opisać jako połączenie zaangażowanych pracowników, procesów i struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa, z którym konsument wchodzi w interakcje, aby

osiągnąć atrybut kluczowy. Trzeci poziom modelu skupia się na atrybutach peryferyjnych, zdefiniowanych jako wartość dodaną do usługi, która sprawia, że doświadczenie konsumenta ze zrealizowanej usługi niesie ze sobą pozytywne zaskoczenie oraz satysfakcję. Autorzy podkreślają, że konsument dokonuje pozytywnej oceny jakości usługi, jeśli osiągnie atrybuty kluczowe, ale jeżeli korzysta z usługi częściej, to wysoka jakość wiąże się z rosnącym znaczeniem atrybutów peryferyjnych.

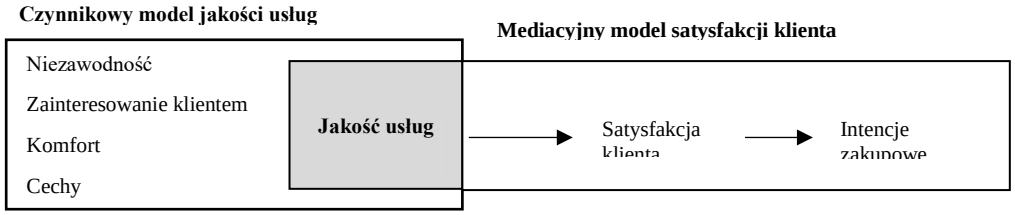


Rysunek 2.7. Model PCP oparty na atrybutach

Źródło: opracowanie własne na podstawie G. Philip, S.A. Hazlett, *The measurement of service quality: a new P-C-P attributes model*, „International Journal of Quality & Reliability Management" 1997, vol. 14(3), s. 274.

W odróżnieniu od poprzednich koncepcji, w modelu jakości usług autorstwa Dabholkar Shepherd i Thorpe (2000) podkreślono, że wymiary jakości usług są czynnikami determinującymi, a nie elementami samej jakości. Autorzy modelu jasno wydzieli pojęcie jakości usług i satysfakcji wskazując, że satysfakcja klienta jest łącznikiem (mediatorem)

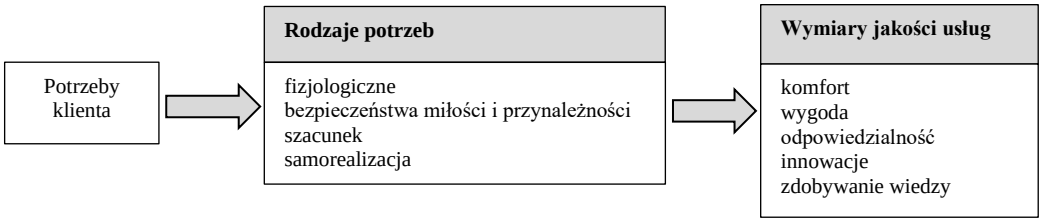
pomiędzy jakością usług a intencjami zakupowym[145]. Podobną rolę jakości w kreowaniu satysfakcji i decyzji zakupowych klienta wskazują również inni autorzy, uwzględniając dodatkowo powiązanie z postrzeganą przez klienta wartością w kontekście ceny za usługę (rysunek 2.8)[146].



Rysunek 2.8. Kompleksowy model jakości usług

Źródło: P.A Dabholkar, C.D. Shepherd, D.I. Thorpe, *A comprehensive framework for service quality: an investigation of critical conceptual and measurement issues through longitudinal study*, „Journal of Retailing" 2000, vol. 76(2), s. 133.

Ciekawym podejściem, z założenia o charakterze uniwersalnym, jest model i metoda SQ-NEED, która wskazuje zestaw atrybutów jakości usług z perspektywy klienta w oparciu o teorię potrzeb Maslowa. Podkreślając psychologiczny aspekt oceny jakości usług przez klienta, autorzy założyli że, potrzeby ludzkie zawarte w piramidzie można bezpośrednio odwzorować w postaci atrybutów jakości usług, co zaprezentowano na rysunku 2.9 oraz uszczegółowiono w tabeli 2.3.



Rysunek 2.9. Model klasyfikacji jakości usług oparty na teorii potrzeb

Źródło: opracowanie własne na podstawie H. Chiu, H. Lin, *A service quality measurement derived from the Theory of Needs*, „The Service Industries Journal" 2004, vol. 24(1), s. 192.

[145] P.A Dabholkar, C.D. Shepherd, D.I. Thorpe, *A comprehensive framework for service quality: an investigation of critical conceptual and measurement issues through longitudinal study*, „Journal of Retailing" 2000, vol. 76(2), s..131-139.

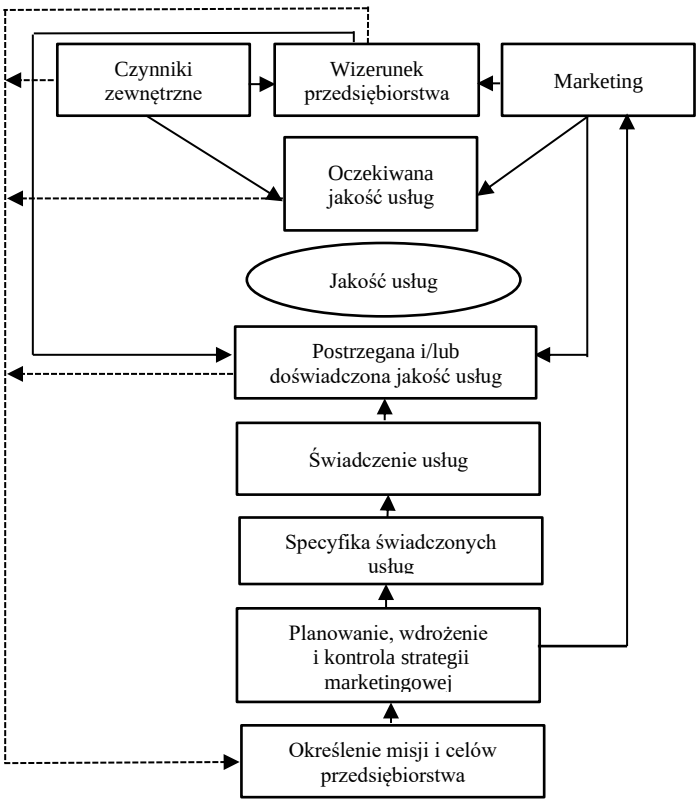
[146] J.C Sweeney, G.N. Soutar, L.W. Johnson, *Retail service quality and perceived values: A comparison of two models, „Journal of Retailing and Customer Services"* 1997, vol. 4(1), s. 39-48; H. Oh, *Service quality, customer satisfaction and customer value: a holistic perspective*, **„**International Journal of Hospitality Management" 2001, vol. 18(1), s. 67-82.

Tabela 2.3. Zestawienie kategorii potrzeb i atrybutów jakości usług

Kategoria potrzeb	Atrybuty jakości usług
Potrzeby fizjologiczne	Komfort, wygoda, zdolność do reakcji
Potrzeba bezpieczeństwa	Pewność, solidność, spójność, poufność
Potrzeba miłości i przynależności	Ralacje, uznanie, empatia
Potrzeba respektu i uznania ze strony innych ludzi	Samoocena, uprzejmość, akceptacja
Pragnienie potęgi, wyczynu i wolności	Rozwój, dbałość o sprawy społeczne
Potrzeba wiedzy, rozumienia, nowości	Innowacje, uczenie się
Potrzeby estetyczne	Docenienie natury, sztuki oraz literatury

Źródło: opracowanie własne na podstawie H. Chiu, H. Lin, *A service quality measurement derived from the Theory of Needs*, „The Service Industries Journal" 2004, vol. 24(1), s. 193.

Autorzy syntetycznego modelu jakości podkreślają związek pomiędzy postrzeganą jakością usług a strategią marketingową. Wskazują również na czynniki determinujące oczekiwaną przez klienta jakość usług (czynniki zewnętrzne, wizerunek przedsiębiorstwa, tradycyjna działalność marketingowa) (rysunek 2.10).

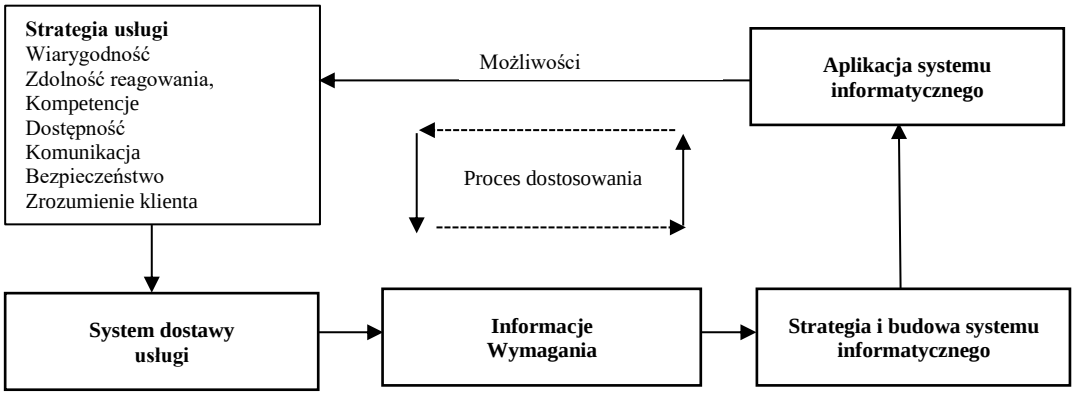


Rysunek 2.10. Syntetyczny model jakości usług

Źródło: opracowanie własne na podstawie A.A. Brogowicz, L.M. Delene, D.M. Lyth, *A synthetised service quality model with managerial implications*, „International Journal of Service Industry Management" 1990, vol. 1(1), s. 31.

Celem modelu opracowanego przez Brogowicz z zespołem jest identyfikacja płaszczyzny powiązań jakości usług z elementami procesu zarządzania: planowania, wdrażania i kontroli. Przedstawiony na rysunku 2.10 model jest próbą integracji tradycyjnego procesu zarządzania z odpowiednim zaprojektowaniem usług oraz aktywnością marketingową.

Wraz z dynamicznym rozwojem technologii informacyjnych oraz wzrostem ich znaczenia w sektorze usług, badacze zaproponowali nowe podejście podkreślając rolę technologii IT w kształtowaniu jakości usług. Berkley i Gupta (1994), na podstawie badań dotyczących różnych branż opracowali, model wskazujący pozytywny wpływ technologii informacyjnych na doskonalenie jakości usług wyrażonej poprzez następujące wymiary: wiarygodność, zdolność reagowania, kompetencje, dostępność, komunikacja, bezpieczeństwo, zrozumienie klienta. Technologie informacyjne mogą również być wykorzystane do kontrolowania jakości poprzez zbieranie danych o klientach, monitorowanie działań oraz upraszczanie procesu świadczenia usług. Model przedstawiony na rysunku 2.11, zakłada, że jakość usług i system informatyczny muszą być ściśle ze sobą skoordynowane i połączone[147].



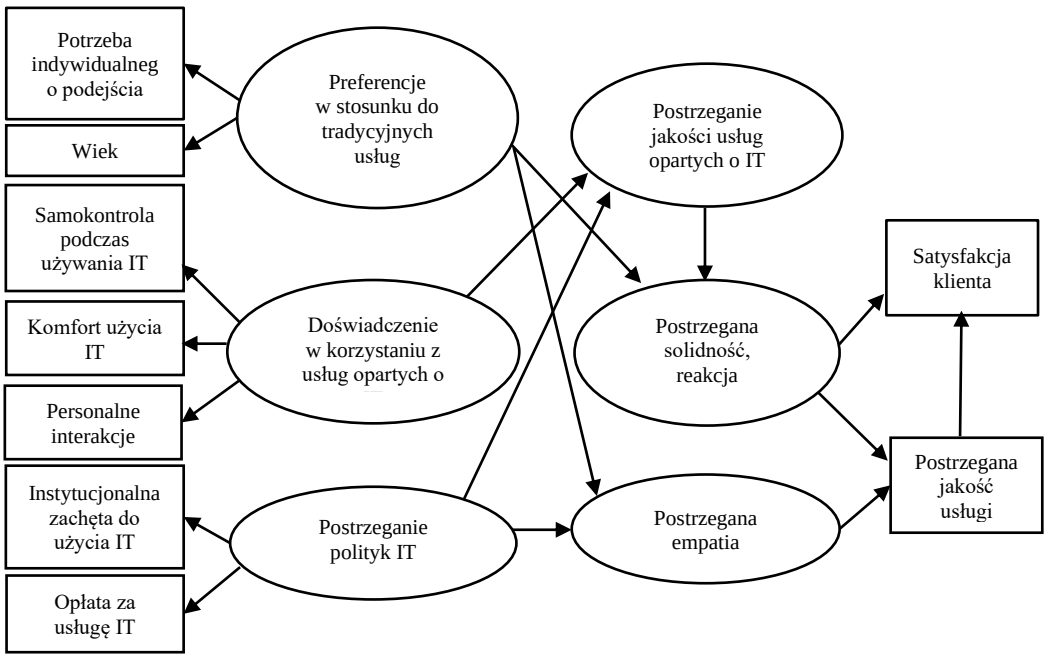
Rysunek 2.11. Model dostosowania technologii IT w kontekście doskonalenia jakości usług

Źródło: opracowanie własne na podstawie B.J. Berkley, A. Gupta, *Improving service quality with information technology*, „International Journal of Information Management" 1994, vol. 14(2), s. 115.

Podobnie, model opracowany przez Zhu wraz z zespołem (2002) podkreśla znaczenie technologii informacyjnych w kontekście kształtowania jakości usługi postrzeganej przez

[147] B.J. Berkley, A. Gupta, *Improving service quality with information technology*, „International Journal of Information Management" 1994, vol. 14, s. 109-121.

klienta. Dostawcy usług najczęściej korzystają z technologii informacyjnych mając na celu obniżenie kosztów i stworzenie usług o wartości dodanej dla swoich klientów. Zaprezentowany na rysunku 2.12 model jakości usług koncertuje się na połączeniach pomiędzy postrzeganiem jakości usługi opartej na technologii IT oraz wymiarami jakości usługi z metody SERVQUAL, które łącznie wpływają na ogólną ocenę doświadczonej jakości i satysfakcję klienta. Jednocześnie autorzy wskazują czynniki determinujące preferencje klientów w stosunku do tradycyjnych usług, jak również znaczenie zdobytych dotychczas doświadczeń w korzystaniu z usług opartych na technologiach informacyjnych w kontekście postrzeganej jakości usług.

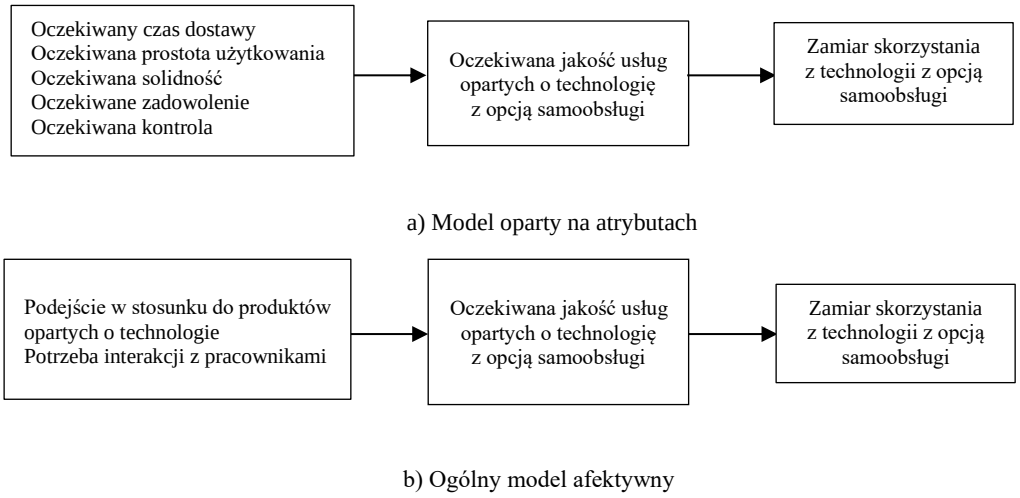


Rysunek 2.12. Model jakości usług opartych na technologiach informatycznych

Źródło: opracowanie własne na podstawie F.X. Zhu, W. J. Wymer, I. Chen, *IT-based service and service quality in consumer banking*, International „Journal of Service Industry Management" 2002, vol. 13(1), s. 85.

Ze względu na rosnące koszty pracy, ciekawą oraz aktualną propozycją jest dwuczęściowy model jakości dedykowany usługom wykorzystującym technologie wspierające samoobsługę, które są coraz częściej wykorzystywane w sektorze usług. Pierwsza część modelu (rysunek. 2.13a) przedstawia atrybuty, które powinni wziąć pod uwagę klienci korzystający z opcji samoobsługi podczas korzystania z danej usługi. W drugiej części modelu przedstawiono ogólne predyspozycje oraz postawę konsumenta

w stosunku do korzystania z produktów opartych na nowoczesnych technologiach, które mogą mieć wpływ na oczekiwaną jakość usług oraz intencje zakupowe (rysunek. 2.13b).



Rysunek 2.13. Model jakości usług wykorzystujących opcje samoobsługi

Źródło: opracowanie własne na podstawie P.A. Dabholkar, *Customer evaluation of new technology-based self-service operations: and investigation of alternative models*, „International Journal of Research in Marketing" 1994, vol. 13(1), s. 125-131.

Mając na uwadze przedstawioną na początku rozdziału systematykę definicji jakości według Garvina (1988), omówione powyżej podejścia do jakości usług, począwszy od jakości technicznej i funkcjonalnej Grönroosa, aż po modele jakości oparte o atrybuty jakości, stanowią uszczegółowione koncepcje jakości użytkownika.

Inne spojrzenie dotyczące rozumienia pojęcia jakości można odnaleźć w podstawowych metodach doskonalenia jakości, takich jak TQM (*Total Quality Management*) oraz Six Sigma wskazujących ważne implikacje dla sektora usług. Kompleksowe zarządzanie jakością (TQM) jest obecnie postrzegane, w wysoko rozwiniętych krajach świata, jako najbardziej efektywny sposób prowadzenia wszelkiej działalności produkcyjnej i usługowej[148]. Pomimo, że wypracowywane przez lata podstawy koncepcji zarządzania jakością TQM odnosiły się do wyrobów, współcześni autorzy zauważają możliwość zastosowania w przedsiębiorstwach usługowych następujących zasad: zaangażowanie kierownictwa, skupienie uwagi na kliencie i czynniku ludzkim,

[148] P. Grudowski, R. Kolman, A. Meller, J. Preihs, *Wybrane zagadnienia zarządzania…*, op. cit., s. 24.

benchamarking oraz edukacja pracowników[149]. Czynnik ludzki ma szczególne znaczenie w kreowaniu postrzeganej jakości przez klienta[150]. W koncepcji TQM można zauważyć połączenie podejścia do jakości w sensie transcendentnym, produkcyjnym oraz użytkownika, gdyż jakość usług rozpatrywana jest w kontekście postrzegania jej przez klienta oraz jako dążenie do mistrzostwa szczególnie wśród pracowników bezpośredniej obsługi klientów[151].

Koncepcja Six Sigma, szczególnie popularna w dużych korporacjach, jest z powodzeniem stosowana również w przedsiębiorstwach usługowych. W ostatnim czasie obserwuje się rosnące zainteresowanie mniejszych organizacji metodyką Six Sigma z uwagi na uwarunkowania rynkowe i oczekiwania klientów występujące w łańcuchach dostaw. Jednakże wdrożenie tej koncepcji w sektorze MŚP wymaga odpowiedniego wsparcia metodycznego uwzględniającego charakterystykę tego sektora w kontekście, zarówno zarządzania jakością, jak i orientacji procesowej[152]. Jakość w koncepcji Six Sigma oznacza wolność od wszystkich wad i błędów oraz doskonałość procesów. Jakość usług, według tej koncepcji, należy rozpatrywać w trzech aspektach: jakość produktu usługowego, proces dostarczenia usługi oraz interakcja między klientem a usługodawcą[153]. Znaczenie jakości usług w Six Sigma łączy więc w sobie trzy podejścia: produkcyjne – oznaczające koncentrację na operacjach realizowanych wewnątrz przedsiębiorstwa, transcendentne – dążenie do spełnienia wymagań oraz doskonałości oraz użytkownika – jakość kształtowana poprzez interakcję z klientem[154].

W oparciu o przeprowadzony przez autorkę przegląd wybranych modeli oraz koncepcji jakości usług, można stwierdzić, że pojęcie jakości usług jest złożone, stąd też intepretowane jest bardzo różnorodnie, a autorzy rozpatrują różne aspekty związane z osiąganiem jakości usług. Autorzy skoncentrowali się przede wszystkim na poszukiwaniu odpowiedzi na pytanie w jaki sposób jakość jest kształtowana oraz odbierana przez klienta?

---

[149] A. Agus, *TQM as a Focus for Improving Overall Service Performance and Customer Satisfaction: an Empirical Study on public sector in Malaysia*, „Total Quality Management" 2004, nr 15 (5-6), s. 617.

[150] M. Hough, *Updating our TQM thinking for knowledge and service economy*, „Total Quality Management" 2004, nr 15 (5-6), s. 771.

[151] W. Urban, *Jakość usług w perspektywie…*, s. 89.

[152] P. Grudowski, *How to assess the maturity of small and medium-sized enterprises to Lean Six Sigma projects*, Argumenta Oeconomica, 2016, nr 2 (37), s. 311-328; P. Grudowski, M. Wiśniewska, *Six Sigma w małych i średnich przedsiębiorstwach. Puste hasło czy konieczność?*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu" 2015, nr 376, s. 301-311.

[153] K. Yang, *Design for Six Sigma for service*, McGraw-Hill, New York 2005, s. 12.

[154] W. Urban, *Jakość usług w perspektywie…*, s. 90.

Przedstawione w tabeli 2.4 rezultaty dokonanego przeglądu i analizy wybranych modeli wskazują obszary badawcze poruszane przez autorów oraz możliwości aplikacyjne poszczególnych modeli w kontekście doskonalenia jakości usług.

Tabela 2.4. Przegląd wybranych modeli jakości – podsumowanie studiów literaturowych

Zagadnienia	Model jakości usług											
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12
Identyfikacja czynników wpływających na jakość usług	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	
Uniwersalny charakter modelu	◆	◆	◆	◆		◆				◆		
Elastyczność w zakresie percepcji jakości przez klienta	◆				◆			◆	◆			◆
Elastyczność do zmieniających się uwarunkowań		◆		◆				◆		◆		
Wskazanie kierunków poprawy jakość usług	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆
Wskazanie powiązań jakości usługi z satysfakcją klienta			◆			◆			◆	◆		◆
Diagnozowanie potrzeb szkolenia i kształcenia pracowników		◆	◆		◆	◆				◆		
Wskazanie odpowiednich działań projakościowych		◆			◆	◆	◆	◆				
Identyfikacja przyszłych potrzeb w zakresie infrastruktury i zasobów					◆	◆	◆	◆	◆		◆	◆
Wskazanie korzyści zastosowania IT w usługach							◆				◆	◆
Możliwość wykorzystania modelu jako narzędzia do benchmarkingu	◆	◆	◆	◆	◆	◆		◆		◆		
Nawiązanie do modelu luk jakości	◆				◆	◆				◆		◆

M1 – Model jakości technicznej i funkcjonalnej (Gronroos, 1984)
M2 – Model luk jakości (Parasuraman, Zeithaml, Berry, 1985)
M3 – Model jakości cząstkowych (Gummesson,1993)
M4 – Model jakości usług oparty na atrybutach (Haywood-Farmer, 1988)
M5 – Syntetyczny model jakości usług (Brogowicz, Delene, Lyth, 1990)
M6 – Model jakości postrzeganej (Cronin, Taylor, 1992)
M7 – Model jakości oparty na atrybutach (Dabholkar, 1996)
M8 – PCP atrybutowy model (Philip, Hazlett, 1997)
M9 – Model jakości usługi, wartości oraz satysfakcji klienta (Oh, 1999)
M10 – Koleksowy model jakości usług (Dabholkar, Shepherd, Thorpe, 2000)
M11 – Model oparty na IT (Berkley, Gupta, 1994)
M12 – Model dostosowania technologii IT (Zhu, Wymer, Chen, 2002)

Źródło: opracowanie własne na podstawie N. Seth, S.G. Deshmukh, P. Vrat, *Service quality models: a rewiev*, „International Journal of Quality & Reliability Management" 2005, vol. 22(9), s. 913-949.

W przypadku większości prezentowanych modeli autorzy zidentyfikowali różnorodne czynniki, które wpływają na jakości usług, tym samym wskazali potencjalne obszary doskonalenia jakości, a niektórzy zaproponowali konkretne działania projakościowe, zwracając szczególną uwagę na podniesienie kompetencji pracowników poprzez szkolenie

i kształcenie. Część autorów koncentruje uwagę na poszukiwaniu powiązań pomiędzy jakością usług z satysfakcją oraz wartością dla klienta. Niektóre modele mogą zostać elastycznie dostosowane do zmieniających się uwarunkowań wpływających na proces świadczenia usługi. Uniwersalny charakter wybranych modeli pozwala na ich zaadoptowanie w różnych branżach, podczas gdy niektóre propozycje zostały dedykowane konkretnym usługom na przykład wykorzystującym technologie IT.

Potwierdzeniem niejednoznaczności pojęcia jakości usług jest katalog determinant jakości usług przedstawiony w tabeli 2.5. Zaproponowany podział czynników wpływających na jakość usług wynika wprost z przyjętej przez danego autora definicji jakości usług. Wybrane podejścia wskazują istotną rolę czynników wpływających na oczekiwania klientów w kontekście kształtowania jakości doświadczonej przez klientów. Najczęściej autorzy nawiązują do koncepcji Grönroosa, stosując podział na determinanty związane z technicznym aspektem świadczenia usługi (na przykład materialne elementy usługi takie jak maszyny, wyposażenie, rozwiązania techniczne i operacyjne, ale również, know-how, umiejętności i kwalifikacje personelu usługowego) oraz funkcjonalne aspekty usługi związane z zachowaniem personelu (komunikacja, uprzejmość, życzliwość, schludność, gotowość do rozwiązywania problemów). W kształtowaniu postrzegania jakości usługi przez klienta istotne znaczenie mają również wcześniejsze doświadczenia klienta oraz wizerunek przedsiębiorstwa usługowego.

Coraz ważniejszą rolę w doskonaleniu jakości usług pełni technologia ICT, w tym przykładowo systemy informatyczne służące do elektronicznej wymiany danych (EDI), czy planowania zasobów przedsiębiorstwa (ERP) oraz systemy informatyczne stosowane w punktach sprzedaży (POS). Wykorzystanie internetowych technologii informatycznych sprawiło, iż w przypadku wielu usług przestaje obowiązywać zasada fizycznej obecności producenta i konsumenta w jednym miejscu.

Analizując zestawienie przedstawiane w tabeli 2.5 należy podkreślić, iż nie wypracowano jednego uniwersalnego katalogu czynników wpływających na jakość usług, głównie ze względu na specyfikę poszczególnych branż oraz różnorodność świadczonych usług. Potencjalnym interesującym obszarem badawczym sugerowanym przez autorów jest poszukiwanie powiązań pomiędzy determinantami oraz identyfikacja czynników kluczowych wpływających na jakość usług[155].

[155] N. Seth, S.G. Deshmukh, P. Vrat, *Service quality models…*, op. cit.

Tabela 2.5. Zestawienie czynników determinujących jakość usług

Autor	Kluczowe wnioski	Determinanty jakości usług		
Ch. Grönroos (1984)	Całkowita uświadomiona przez klienta jakość usługi jest efektem konfrontacji doświadczeń i oczekiwań klienta oraz postrzeganego wizerunku usługodawcy. Jakość doświadczona określona jest poprzez jakość techniczną i funkcjonalną.	Jakość oczekiwana: ▪ Kompetencje konsumentów ▪ Dotrzymanie obietnicy ▪ Zdolność usługobiorców do uczestniczenia w konsumpcji usług określonego rodzaju ▪ Usługi firm o podobnym profilu ▪ Wyobrażenie o dostawcy usługi ▪ Uzyskana wartość	Jakość doświadczona: ▪ Jakość techniczna – materialne elementy usługi takie jak maszyny, wyposażenie oraz rozwiązania techniczne i operacyjne, ale również, know-how, umiejętności i kwalifikacje personelu usługowego ▪ Jakość funkcjonalna – profesjonalizm i mistrzostwo, postawa, nastawienie wyrażające się w zachowaniu, dostępność i elastyczność działania, rzetelność i zaufanie, reputacja i uczciwość	
A.Parasuraman, V.A.Zeithaml, L.L.Berry (1985)	Postrzegana przez klientów jakości usług wynika z istnienia pięciu luk jakości, z których ostania dotyczy różnicy oczekiwanej i postrzeganej jakości usługi z perspektywy klienta.	Jakość oczekiwana: ▪ Komunikacja werbalna (rekomendacje, reklama) ▪ Osobiste potrzeby klientów ▪ Doświadczenia z przeszłości	Jakość doświadczona ▪ Materialność usług ▪ Solidność/rzetelność ▪ Empatia ▪ Pewność ▪ Zdolność reagowania	
J. Haywood-Farmer (1988)	Autor zaproponował trzy grupy atrybutów, które kształtują jakość usług a ich wzajemny układ i relacje wspomagają segmentację klientów.	Fizyczne wyposażenie i procesy: ▪ Lokalizacja, rozmieszczenie, wystrój, ▪ Rozmiar, niezawodność obiektu ▪ Niezawodny przebieg procesu ▪ Kontrola przebiegu procesu, ▪ Aktualność, szybkość, ▪ Asortyment usług, Komunikacja	Zachowania ludzkie: ▪ Aktualna, szybka komunikacja ▪ (werbalna i niewerbalna), ▪ Uprzejmość, ciepło, życzliwość, ▪ Taktowność, brzmienie głosu, ▪ Ubranie, schludność, grzeczność, ▪ Obsługa skarg, rozwiązywanie problemów	Profesjonalny osąd: ▪ Diagnozy, kompetencje, ▪ Porady, innowacje, ▪ Uczciwość, poufność, ▪ Elastyczność, dyskrecja, ▪ Wiedza
H.Chiu, H. Lin (2004)	Jakość usług jest postrzegana w kontekście zaspokojenia potrzeb klienta sklasyfikowanych w piramidzie Maslowa.	▪ Komfort, wygoda, zdolność do reakcji ▪ Pewność, solidność, spójność, poufność ▪ Relacje, uznanie, empatia ▪ Samoocena, uprzejmość, akceptacja	▪ Rozwój, dbałość o sprawy społeczne ▪ Innowacje, uczenie się ▪ Docenienie natury, sztuki oraz literatury	

Autor	Kluczowe wnioski	Determinanty jakości usług		
A.A. Brogowicz, L.M. Delene, D.M. Lyth (1990)	Całkowita jakość usług wynika z doświadczeń klienta oraz jego oczekiwań, a szczególne znaczenia w ich kształtowaniu ma strategia marketingowa stosowana przez dane przedsiębiorstwo.	Oczekiwana jakość usług: ▪ czynniki zewnętrzne, ▪ wizerunek przedsiębiorstwa, ▪ tradycyjna działalność marketingowa		
B.J. Berkley, A. Gupta (1994)	Zastosowanie nowoczesnych technologii informatycznych może pozytywnie wpłynąć na postrzeganie jakości usług.	▪ Technologie IT	▪ Wiarygodność ▪ Komunikacja ▪ Bezpieczeństwo ▪ Zrozumienie klienta	▪ Zdolność reagowania, ▪ Kompetencje ▪ Dostępność
F.X. Zhu, W.J. Wymer, I. Chen (2002)	Postrzegana jakość usług wykorzystujących technologie informatyczne zależy od preferencji w stosunku do tradycyjnych usług, postrzegania polityk IT oraz doświadczeń w korzystaniu z usług wykorzystujących IT.	Preferencje w stosunku do tradycyjnych usług: ▪ Potrzeba indywidualnego podejścia ▪ Wiek	Postrzeganie polityk IT: ▪ Instytucjonalna zachęta do użycia IT ▪ Opłata za usługę IT ▪ Samokontrola podczas używania IT	Doświadczenie w korzystaniu z usług wykorzytujących IT: ▪ Komfort użycia IT ▪ Personalne interakcje
P.A. Dabholkar (1994)	Oczekiwana jakość usług opartych na technologii z opcją samoobsługi kształtowana jest przez specyficzne determinanty a także ogólne podejście klienta do korzystania z nowoczesnych technologii.	Oczekiwana jakość usługi: ▪ Oczekiwany czas dostawy ▪ Oczekiwana prostota użytkowania ▪ Oczekiwana solidność ▪ Oczekiwane zadowolenie ▪ Oczekiwana kontrola	Ogólne podejście klienta: ▪ Podejście w stosunku do produktów wykorzystujących technologie ▪ Potrzeba interakcji z pracownikami	
G. Philip, S.A. Hazlett (1997)	Jakość usługi jest tym wyższa im częściej dominują atrybuty peryferyjne przy założeniu osiągnięcia atrybutów kluczowych i podstawowych.	Atrybuty kluczowe: Wynik i rezultat usługi	Atrybuty podstawowe: Ludzie, procesy i struktura organizacyjna,	Atrybuty peryferyjne: Wartość dodana usługi

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeglądu literatury.

2.3. Jakość usług w perspektywie usługodawcy

Mając na uwadze rozważania przedstawione w poprzednim rozdziale, tematyka dotycząca jakości usług z perspektywy klienta jest najczęściej podejmowana zarówno w praktyce biznesowej, jak i wśród badaczy. Dorobek naukowy szczególnie obfituje w liczne koncepcje i modele jakości usług oraz metody i narzędzia służące do mierzenia postrzeganej jakości przez klienta. Natomiast w literaturze przedmiotu znacznie mniej uwagi badacze poświęcają na problem kształtowania jakości wewnątrz przedsiębiorstwa usługowego[156]. W niniejszym rozdziale zostaną omówione trzy koncepcje, które warto wziąć pod uwagę w kontekście osiągania jakości w przedsiębiorstwach usługowych: model luk jakości, orientacja usługowa przedsiębiorstwa oraz podejście procesowe w organizacji usługowej. Wymienione koncepcje dostarczają cennych informacji, w jaki sposób jakość jest kształtowana wewnątrz organizacji, co jest istotne z punktu widzenia tematyki rozprawy doktorskiej.

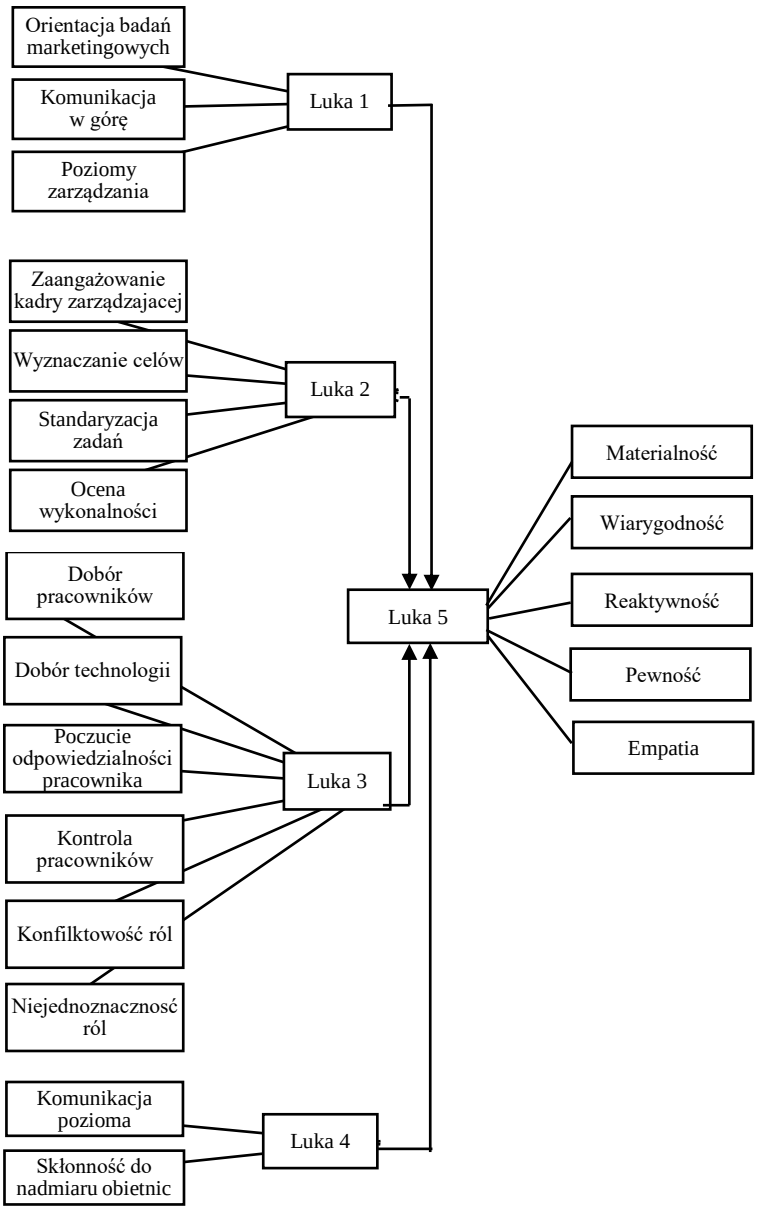
Model luk jakości to jedna z pierwszych i najczęściej przywoływana w literaturze propozycja uwzględniająca aspekt tworzenia jakości usług oraz integrująca perspektywę organizacji i klienta. Na podstawie badań empirycznych, autorzy rozbudowali pierwotny model wskazując szereg czynników w kolejnych etapach przygotowania i świadczenia usługi wewnątrz przedsiębiorstwa, które przyczyniają się do obniżenia jakości świadczonych usług i powstania luk jakości (rysunek 2.14).

Pierwsza luka będąca różnicą między oczekiwaniami konsumentów a postrzeganiem tych oczekiwań przez usługodawcę (kierownictwo organizacji), wynika przede wszystkim z niepełnej wiedzy usługodawcy na temat potrzeb i preferencji klientów. Wśród przyczyn powstania pierwszej luki należy wskazać przede wszystkim prowadzenie niewłaściwych działań marketingowych, nieodpowiednie odczytanie wyników tych badań, a nawet ich odrzucenie przez kierownictwo przedsiębiorstwa. Ważnym czynnikiem powstania pierwszej luki jest również komunikacja na styku klient – kierownictwo przedsiębiorstwa usługowego, związana z niepełnym rozpoznaniem i zrozumieniem potrzeb klienta przez kadrę menadżerską. Na powstanie pierwszej luki wpływa również zbyt rozbudowana struktura organizacyjna danego przedsiębiorstwa, co może przyczynić się do zakłócenia przepływu informacji od klientów do kierownictwa. W związku z powyższym, w przedsiębiorstwie usługowym zalecana jest bezpośrednia interakcja z klientami nie tylko pracowników

[156] W. Urban, *Jakość usług w perspektywie…*, op. cit., s. 179-180.

pierwszego kontaktu, ale również kadry zarządzającej. Druga luka wynika z rozbieżności między spostrzeżeniami kierownictwa na temat oczekiwań nabywców a projektem usługi wyrażonym przez techniczne normy jakości usług. Wśród czynników, które mają wpływ na powstanie wymienionej luki można wskazać: postawę kierownictwa odnośnie możliwości spełnienia oczekiwań klientów, zaangażowanie w proces kształtowania jakości usługi, określenie precyzyjnych celów jakościowych, wyposażenie przedsiębiorstwa w narzędzia zapewnienia jakości w postaci procedur i wytycznych oraz stosowany system standaryzacji zadań. Trzecia luka związana jest z procesem świadczenia usługi i dotyczy różnicy występującej między projektem usługi a jej faktyczną realizacją. Wśród przyczyn mających wpływ na powstanie trzeciej luki autorzy wskazują przede wszystkim aspekty związane z personelem, w tym przykładowo niedostateczne zaangażowanie w pracę zespołową pracowników z wszystkich poziomów struktury organizacyjnej, niejasny podział ról oraz konflikty wśród pracowników, nieodpowiedni dobór personelu, brak poczucia odpowiedzialności za powierzone zadania oraz niedostateczne kompetencje i pewność pracowników. Ponadto, wskazuje się również czynniki związane z technicznym aspektem świadczenia usług, w tym niski poziom stosowanej technologii, niedopasowanie narzędzi i technologii do realizowanych zadań oraz nieodpowiedni nadzór nad systemami sterowania procesem usługowym. Luka czwarta, która stanowi różnicę pomiędzy wykonaniem usługi a kreowanym wizerunkiem usługodawcy, powstała wskutek zewnętrznej komunikacji z klientem (w formie reklam czy materiałów informacyjnych) zawierającej obietnice spełnienia oczekiwań, które są często nieadekwatne do faktycznych możliwości usługodawcy. Cztery wymienione powyżej luki odnoszą się do jakości kreowanej wewnątrz firmy, a większość wskazanych przyczyn związana jest z komunikacją i zarządzaniem personelem wewnątrz organizacji. Błędy popełnione przez przedsiębiorstwo usługowe w kolejnych etapach przygotowania i świadczenia usługi, wpływają na niedostosowanie jakości usługi do wymagań i oczekiwań klientów przyczyniając się do powstania piątej luki będącej różnicą w postrzeganiu jakości przez klienta w stosunku do jego oczekiwań. W związku z powyższym, przedsiębiorstwa powinny wdrażać oraz kontrolować działania zmierzające do zlikwidowania źródeł powstawania poszczególnych luk[157].

[157] A. Parasuraman, V.A. Zeithaml, L.L. Berry, A *Conceptual Model…*, op. cit.



Rysunek 2.14. Rozszerzony model jakości usług

Źródło: opracowanie własne na podstawie V. Zeithaml, A. Parasuraman, L.L Berry, *Communication and control process in the delivery of service quality,* „Journal of Marketing" 1988, vol. 52(2), s. 46.

Badania przedsiębiorstw usługowych reprezentujących różne branże w Polsce przeprowadzone przez Urbana (2013) wskazują, że jedynie druga luka (rozpoznanie oczekiwań klienta) i czwarta (komunikacja zewnętrzna z klientem) wpływa zasadniczo na kształtowanie jakości usług, a tym samym na wyniki badanych przedsiębiorstw, takich

jak udział w rynku, zyskowność, satysfakcję oraz lojalność klientów. Ponadto, zaobserwowano prawidłowość, że im mniejsza luka tym mniejszy jej wpływ na obniżenie ogólnego poziomu jakości usług. Ponadto, autor podkreśla, że model luk jakości ma charakter koncepcyjny wskazujący w jaki sposób jakość usług jest kształtowana przez usługodawcę, natomiast nie opracowano praktycznych wskazówek oraz narzędzi do wykorzystania tego podejścia w zarządzaniu przedsiębiorstwem usługowym[158].

W literaturze podkreśla wskazywane są liczne zalety modelu luk jakości usług w kontekście kształtowania jakości usług. Do najważniejszych można zaliczyć fakt, że model[159]:

- integruje perspektywę klienta i usługodawcy określając najważniejsze czynniki wpływające na jakość usług;
- identyfikuje zagrożenia (luki) z jakimi może się spotykać firma usługowa, szczególnie w odniesieniu do oczekiwań i spostrzeżeń klientów;
- określa pozytywne skutki usunięcia luk dla zarządzania jakością w przedsiębiorstwach usługowych;
- wyjaśnia w sposób poglądowy jak przebiega proces osiągania jakości w usługach – wskazuje pętlę informacyjną od rozpoznania potrzeb klientów aż do ich spełnienia;
- umożliwia zbadanie powiązań luk jakości z osiągniętymi wynikami przedsiębiorstw.

Model jakości luk posiada również liczne słabości, wśród których można wymienić[160]:

- zbyt ogólny, teoretyczny i koncepcyjny charakter modelu, który nie zawsze w pełni odzwierciedla realia przedsiębiorstw usługowych różnych branż;
- brak przyczyn powstania luk oraz rekomendacji dotyczących sposobów radzenia sobie z lukami, jak również kierunków doskonalenia jakości usług w kontekście zapewnienia satysfakcji klientów;
- brak sposobów pomiaru pierwszych czterech luk, zaproponowane skale opisujące nie przyjęły się jako metoda oceny jakości wewnątrz organizacji;

[158] W. Urban, *Jakość usług w perspektywie…*, op. cit. s. 195-202.

[159] M. Stoma, *Modele i metody pomiaru…*, op. cit., s. 44-49; W. Urban, *Jakość usług w perspektywie…*, op. cit., s. 195-202.

[160] L.J. Morrison Coulthard, *Measuring service quality. A rewiev and critique using SERVQUAL*, „International Journal of Market Research" 2004, vol. 46(4), s. 479-497; J. Łańcucki, *Jakość usług…*, op. cit.; K. Newman, *Interrogating SERVQUAL…*, op. cit.; J.J. Cronin Jr, S.A. Taylor, *Measuring Service Quality…*, op. cit.; J.J. Cronin Jr, S.A. Taylor, *SERVPERF versus SERVQUAL…*, op. cit.; P. Asubonteng, K.J. McCleary, J.E. Swan, *SERVQUAL revisited…*, op. cit.; W. Urban, *Jakość usług w perspektywie…*, op. cit. s. 180-194.

- błędne założenie modelu dotyczące zrozumienia oczekiwań klientów przez usługodawcę, gdyż w rzeczywistości ze względu na subiektywny i dynamiczny charakter wymagań klientów trudno jest w pełni i precyzyjnie je rozpoznać.

Pomimo niewątpliwych wad, podejście do jakości usług zapoczątkowane przez zespół Parasuramana stało się inspiracją dla innych autorów, którzy zaproponowali rozbudowane wersje modelu wskazując obszary mające bezpośredni wpływ na kształtowanie jakości usług[161]. Modele luk jakości oceniane są jako ciekawe, wartościowe i elastyczne podejście wskazujące istotne obszary, które wpływają na jakość usług kształtowaną przez przedsiębiorstwo[162].

Kolejną koncepcją wskazującą istotną rolę zasobów ludzkich w kształtowaniu jakości usług jest orientacja usługowa będącą jednym z obszarów szerzej rozumianej kultury organizacyjnej. Ze względu na bezpośredni i niepowtarzalny charakter kontaktu pracowników organizacji z klientami podczas świadczenia usług, kluczowe znaczenie w postrzeganiu jakości usług mają pewne elementy kultury organizacyjnej. W praktyce biznesowej można wymienić wiele przykładów przedsiębiorstw, które między innymi dzięki specyficznej kulturze organizacyjnej osiągnęły sukces rynkowy i finansowy (przykładowo Toyota, IKEA, 3M, Apple). Kultura organizacyjna będąca głębszym zjawiskiem niż klimat organizacyjny, to zbiór norm i wartości wyznaczających specyficzne zachowania członków danej instytucji i różniących daną instytucję od innych[163]. Badacze wyróżniają klimat organizacyjny oraz orientację usługową jako te elementy kultury organizacyjnej, które wpływają na jakość świadczonych przez przedsiębiorstwo usług. Klimat organizacyjny, rozumiany jako sposób postrzegania organizacji przez jej pracowników, posiada następujące charakterystyczne wymiary: natura relacji interpersonalnych pomiędzy ludźmi w organizacji, natura hierarchii w organizacji, natura pracy oraz wspieranie i nagradzanie[164]. Orientacja usługowa określa stan interakcji pomiędzy organizacją usługową a klientami, w tym zachowania i postawy członków organizacji, które bezpośrednio wpływają na jakość procesu świadczenia usług. Celem organizacji zorientowanej na usługi jest kształtowanie

[161] C.J.F. Candido, D.S. Morris, *Charting service quality gaps*, Total Quality Management 2000, vol. 11(4-6), s. 463-472.

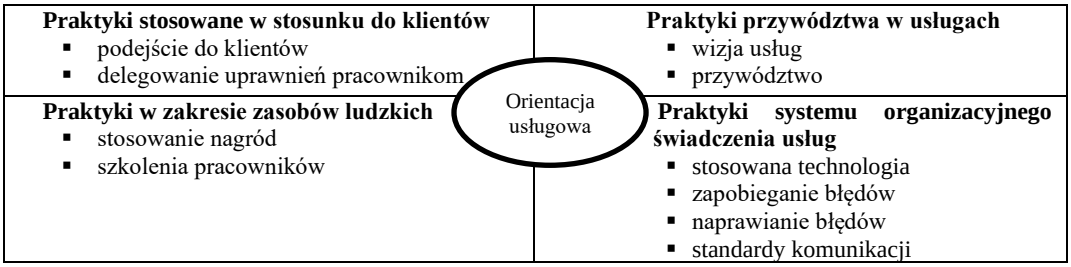
[162] W. Urban, *Jakość usług w perspektywie…*, op. cit., s. 188.

[163] Cz. Sikorski, *Sztuka kierowania – szkice o kulturze organizacyjnej*, Instytut Wydawniczy Związków Zawodowych, Warszawa 1986, s. 17; G. Hofstede, *Kultury i organizacje*, PWE Warszawa 2000, s.39.

[164] B. Schneider, A.P. Brief, R.A. Guzzo, *Creating a Climate and Culture for Suitable organizational Change*, „Organizational Dynamics" 1996, vol. 24(4), s. 7-19.

i dostarczenie usług o jakości doskonałej. Koncepcja orientacji usługowej nie jest szeroko analizowana w literaturze ze względu na podobieństwo do kultury i klimatu organizacyjnego. Jednakże, koncepcja ta wydaje się interesująca, gdyż wyróżnia się z kultury organizacyjnej tym, że wychwytuje elementy typowe dla organizacji usługowej oraz koncentruje się na praktykach i procedurach mających na celu wspieranie i nagradzanie zachowania pracowników, które tworzą i dostarczają doskonałe usługi. Orientacja usługowa najczęściej przejawia się poprzez zachowania pracowników, szczególnie chęć niesienia pomocy, rozwagę, troskę i współpracę z klientami[165].

Na podstawie analizy praktyk i procedur stosowanych przez usługodawców z różnych branż, Lytle wraz zespołem (1998) opracował metodę pomiaru orientacji usługowej (metoda SERV*OR) w różnych branżach, wskazując cztery główne obszary orientacji usługowej uszczegółowione wymiarami wskazanymi na rysunku 2.15.



Rysunek 2.15. Wymiary orientacji usługowej według metody SERV*OR

Źródło: opracownie własne na podstawie R.S. Lytle, P.W. Hom, M.P. Mokwa, *SERV*OR: a Managerial Measure of Organizational Service-Orientation,* „Journal of Retailing" 1998, vol. 74(4), s. 455-489.

Badania empiryczne potwierdzają kluczową rolę orientacji usługowej w osiągnięciu sukcesu przedsiębiorstw, który jest wyrażony przede wszystkim poprzez wyniki finansowe[166], ale również jakość świadczonych usług, satysfakcję oraz lojalność pracowników i klientów[167]. W związku z powyższym, orientacja usługowa oraz szerzej kultura organizacyjna jest szczególnie istotna w kontekście tworzenia relacji z klientem, co ma szczególne znaczenie w przedsiębiorstwach usługowych. Orientacja usługowa stanowi

[165] M.L. Lynn, R.S. Lytle, S. Bobek, *Service orientation in transitional markets: does it matter?* „European Journal of Marketing" 2000, vol. 34(3/4), s. 279-298.

[166] M.L. Lynn, R.S. Lytle, S. Bobek, *Service orientation*…, op. cit.; C. Homburg, W.D. Hoyer, M. Fassnacht, *Service Orientation of a Retailer's Business Strategy: Dimensions, Antecedents and Performance Outcomes*, „Journal of Marketing" 2002, vol. 66(4), s. 86-101; R.S. Lytle, J.E. Timmerman, *Service orientation and performance: an organizational perspective,* „Journal of Service Marketing" 2006, vol. 20(2), s. 136-147.

[167] K. Frimpong, *Service Orientation in Delivery: Perspectives From Employees, Customers, and Managers,* „Services Marketing Quarterly" 2014, vol. 35(1), s. 54-67; R.S. Lytle, E. Timmerman, *Service orientation and performance…*, op. cit.; W. Urban, *Jakość usług w perspektywie…*, op. cit., s. 212-213.

bardziej widoczną część kultury organizacyjnej oraz posiada dobrze przygotowane narzędzie pomiarowe , stąd też powinna być bardziej podatna na celowe kształtowanie przez menadżerów. Badania wskazują istotny wpływ elementów kultury organizacyjnej, w szczególności klimatu organizacyjnego[168] oraz orientacji usługowej[169] na postrzeganie jakości usług przez klientów. Zastosowanie orientacji usługowej w organizacji wykazuje również pewne ograniczenia i słabości. Po pierwsze, jej ocena i wpływ na kształtowanie jakości usług zależy od rodzaju usługi i branży – im bliższy kontakt pracowników z klientem tym orientacja usługowa ma większe znaczenie. Ponadto, należy również podkreślić, że orientacja usługowa obejmuje tylko pewien obszar bliski kulturze organizacyjnej, nie biorąc pod uwagę również innych czynników, jakie mogą mieć wpływ na kształtowanie jakości usług. Metoda SERV*OR ma uniwersalny charakter opierając się na z góry ustalonych założeniach, dlatego jest bardziej odpowiednia do diagnozowania całych branż usługowych niż indywidulanych przedsiębiorstw. Pomimo wymienionych słabości, orientacja usługowa ma istotny wpływ na kształtowanie jakości usług oraz wyniki osiągane przez przedsiębiorstwa usługowe, dlatego to podejście powinno być szeroko dyskutowane w kontekście zastosowania go w praktyce biznesowej[170].

Ostatnią omówioną koncepcją jest podejście procesowe, które szerzej analizuje zagadnienie osiągania jakości w organizacjach usługowych niż model jakości luk czy orientacja usługowa. Pomimo, iż dorobek teoretyczny w obszarze procesów organizacyjnych jest niezwykle bogaty, to wciąż niedostatecznie uwzględnia specyfikę usług. Zmiana postrzegania organizacji z funkcji na procesy została zapoczątkowana przez autorów koncepcji reengerniringu, a aktualnie jest również obecna we współczesnych koncepcjach zarządzania takich jak Six sigma czy Lean Management. W literaturze istnieje wiele definicji procesu organizacyjnego a najprostsza i najbardziej zwięzła z nich określa proces jako wykonywane krok po kroku czynności specyficznych dla rozwiązania różnych problemów/zagadnień biznesowych[171]. Natomiast norma ISO 9000 definiuje proces jako zbiór działań wzajemnie powiązanych lub odziaływujących, które przekształcają wejścia

[168] B. Schneider, S.S White., M.C. Paul,, *Linking service climate and customer perception of service quality: test of a causal model*, „Journal of Applied Psychology" 1998, vol. 83(2), s. 150-163; M.M. Little, A.M. Dean, *Links between service climate, employee commitment and employees' service quality capability,* „Managing Service Quality" 2006, vol. 16(5), s. 460-476.

[169] R.S. Lytle, J.R. Timmerman, *Service orientation*…, op. cit.; P.J. Vella, J. Gountas, R. Walker, *Employee perspectives of service quality in the supermarket sector*, „Journal of Service Marketing" 2009, vol. 23(6), s. 407-421.

[170] W. Urban, *Jakość usług w perspektywie…*, op. cit., s. 212-218.

[171] M. Havey, *Esssantial Business Process Modelling*, O'Reilly Media, Sebastpol 2005, s. 12.

w wyjścia[172]. Według metodyki ARIS (*Architecture of Integrated Information Systems*), proces biznesowy to łańcuch działań (funkcji) logicznie powiązanych, realizowanych sekwencyjnie lub równolegle, które wykorzystując dostępne zasoby (ludzi, surowce i materiały, narzędzia, wyposażenie) przetwarzają wejście w wyjścia prowadząc do osiągnięcia zamierzonego celu (produktu) [173]. Powyższa definicja jest bardziej rozbudowana i integruje dwie poprzednie, podkreślając sekwencyjność działań oraz transformację wejść w wyjścia, co ma szczególne znaczenie przy zarządzaniu procesami[174].

Analizując usługę w kontekście jej dostarczenia należy bezwzględnie dostrzec jej procesowy charakter, który powinien stać się wyznacznikiem funkcjonowania organizacji usługowej. W porównaniu z wyrobem, który jest wynikiem procesu, usług sama w sobie jest dynamicznym procesem, stąd też trudno jest ściśle z góry określić jej cechy[175]. Podejście procesowe w stosunku do usług jest często uwzględniane w badaniach z zakresu zarządzania jakością. Grönroos podkreśla, że usługi są procesem składającym się z działań, w których klient jest w pewnym zakresie współwykonawcą[176]. W związku z powyższym, proces świadczenia usługi można podzielić na dwa etapy: przygotowanie do świadczenia usługi oraz część właściwą, gdzie następuje interakcja z klientem[177]. Inny podział procesu świadczenia usługi obejmuje dwa obszary rozdzielone tak zwaną linią widoczności: „front office" – część usługi widoczna dla klientów oraz „back office" – część niewidoczna. Niektórzy autorzy podkreślają znaczenie obszaru „front office" jako kluczowego dla zapewniania jakości usług. Uwzględnienie linii widoczności zapewnia właściwą dynamikę procesu, lecz wymaga również odpowiedniej koordynacji działań, które realizowane są przez pracowników w ramach licznych ról i stanowisk[178].

Procesy organizacyjne w przedsiębiorstwach usługowych przebiegają w specyficzny sposób w związku z następującymi cechami usług[179]:

---

[172] PN-EN ISO 9000:2015. Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia, PKN, Warszawa 2015.

[173] R. Gabryelczyk, *ARIS w modelowaniu procesów biznes*u, Wydawnictwo Diffin, Warszawa 2006, s. 175.

[174] M. Hammer, J.A. Champy, *Reegineering the corporation: A Manifesto for Business Revolution,* Harper Business Books, New York 1993.

[175] W. Urban, *Jakość usług w perspektywie*…, op. cit., s. 224-227.

[176] Ch. Grönroos, *Service Management and Marketing. Customer Management in Service Competition,* John Wiley & Sons, West Susex 2007, s. 52.

[177] M. Daszkowska, *Usługi. Produkcja, Rynek, Marketing,* Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 44-45.

[178] J.A. Fitzsimmons, M.J. Fitzsimmons, *Service Management*. Operations, strategy, Information technology, McGraw-Hill Inetarantional Edition, Boston 2008, s. 18; Ch. Grönroos, *Service Marketing and…*, op. cit., s. 365.

[179] W. Urban, *Instrumenty oceny jakości usług* [w:] W. Kowalczyk, J. Nazarko (red.*) Instrumenty zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2006, s. 113-132.

- współtworzenie usługi przez usługodawcę i klienta – nieprzewidywalne wymagania i zachowania klienta biorącego udział w procesie usługowym, sprawiają że usługa jest produktem niepowtarzalnym, co ogranicza precyzyjne określenie specyfikacji działań;
- nietrwałość usług – brak możliwości wyprodukowania na zapas usługi i jej magazynowania oraz niemożność jej zwrócenia przez konsumenta lub odsprzedania, stąd też procesy usługowe powinny być wykonane już za pierwszym razem dobrze, gdyż to klient jest końcowym kontrolerem wykonanego procesu;
- wysoka pracointensywaność usług – praca ludzka jako integralna część usługi jest trudna do wyspecyfikowania i zaprogramowania, co w konsekwencji generuje problemy w precyzyjnym powtarzaniu poszczególnych etapów procesów, a postawy pracowników niejednokrotnie decydują o jakości usługi postrzeganej przez klientów.

Pozostałe charakterystyczne cechy procesów usługowych w porównaniu do procesów przemysłowych przedstawiono w tabeli 2.6.

Tabela 2.6. Zestawienie różnic pomiędzy procesami przemysłowymi a usługowymi

Procesy przemysłowe	Procesy usługowe
Linowy przepływ pracy	Nieliniowy przepływ pracy
Powtarzalne kroki procesu	Niepowtarzalne kroki procesu
Wystandaryzowane wejścia	Niestałe wejścia
Ograniczona swoboda i odpowiedzialność pracowników	Duża swoboda i odpowiedzialność pracowników
Oddzielona produkcja i konsumpcja	Jednoczesna produkcja i konsumpcja
Cel – ograniczenie zmienności, zgodność z wymaganiami i zmniejszenie wad	Cel – dostosowanie procesu usługowego do danej sytuacji, zmniejszenie liczby niepowracających klientów

Źródło: opracowanie własne na podstawie J.A. Goodman, *Strategic Customer Service, : Managing the Customer Experience to Increase Positive Word of Mouth, Build Loyalty and Maximize Profits*, AMACOM, New York 2009, s. 231.

Badacze podkreślają istotę podejścia procesowego w organizacji usługowej w kontekście doskonalenia jakości usług, a zarządzanie procesami uważane jest za kluczowy czynnik zapewniający wysoką jakość[180], satysfakcję[181] i lojalność klientów [182], ale również

[180] R. Johnston, G. Clark, *Service operations management*, Prentice-Hall, Essex 2005, s. 45.

[181] V. Kumar, P.A. Smart, H. Maddern, R.S. Maull , *Alternative perspectives on service quality and customer satisfaction: the role of BPM*, „International Journal of Service Industry Management 2008, vol.19(2), s. 176-187.

[182] E. Soltani, P.C. Lai, R. Van Ser Meer, T.M. Williams, *Managerial approaches towards service quality, the case of three service organizations*, „The Service Industries Journal" 2008, vol. 28(10), s. 1399-1414.

trwały wzrost wartości przedsiębiorstwa dla akcjonariuszy[183]. W związku z powyższym, organizacja usługowa analizując jakość świadczonych usług, nie powinna jedynie sugerować się badaniami klientów, ale również dokonać wnikliwej oceny efektywności realizowanych procesów.

Odzwierciedleniem zastosowania podejścia procesowego w kontekście kształtowania jakości usług wewnątrz organizacji usługowej jest koncepcja Johnson, Tsirosa i Lancioni'ego (1995). Autorzy wskazują trzy elementy jakości usług: jakość wejścia, jakość procesu i jakość wyjścia. Jakość wejścia wyrażona jest poprzez wiedzę i kompetencje pracowników, oczekiwania klientów oraz wyposażenie wykorzystywane podczas świadczenia usługi. Jakość procesu to subiektywnie postrzegana przez klienta jakość interakcji z usługodawcą, stąd też istotne znaczenie ma dostępność usług oraz uprzejmość personelu. Jakość wyjścia dotyczące rezultatu usługi, wyrażona jest najczęściej w formie materialnych lub niematerialnych korzyści, jaki odnosi klient po skorzystaniu z usługi[184]. Propagatorką podejścia procesowego w zarządzaniu jakością usług jest również Daszkowska (1998), wyróżniająca za Corstenem (1990) jakość potencjału, procesu oraz wyniku (tabela 2.7). Determinanty każdego z elementów jakości usług mogą być rozpatrywane z perspektywy: technicznej (*tech-quality*) – określającej co klient otrzymuje w wyniku realizacji usługi oraz funkcjonalnej (*touch-quality*) – opisującej w jaki sposób klient otrzymuje usługę. Autorka podkreśla, że ze względu na subiektywną ocenę jakości usług dokonywaną przez odbiorców, należy wyeksponować przede wszystkim techniczne determinanty jakości usług, które poddają się łatwiej pomiarowi, a tym samym obiektywizacji[185]. W podejściu procesowym wskazano również powiązanie perspektywy organizacji usługowej oraz klienta – to klient ostatecznie ocenia jakość wyniku (wyjścia) procesu, co wiąże się z poziomem jego zadowolenia oraz materialnymi i niematerialnymi korzyściami. Sposób prowadzenia i zorganizowania procesów stanowi ważny czynnik kształtujący ocenianą przez klienta jakość w sensie technicznym. Podejście procesowe organizacji usługowej uważane za najbardziej wyczerpujące, jest często stosowane

[183] J. Harvey, *Managing Service delivery processes. Linking Strategy to Operations*, ASQ Quality Press, Milwaukee 2006, s. 45-50.

[184] R.L. Johnson, M. Tsiros, R.A. Lancioni, *Measuing service quality: a system approach*, „Journal of Services Marketing" 1995, vol. 9(5), s. 6-19.

[185] M. Daszkowska, *Usługi. Produkcja...,* op. cit., s. 55-56

w praktyce biznesowej, ponieważ w szczegółowy sposób wskazuje czynniki kształtujące jakość wewnątrz organizacji[186].

Zbliżone spojrzenie na jakość usług prezentują koncepcje systemowe koncentrujące się na sposobach powstania i świadczenia usługi. Lehtinen i Lehtinen (1991) wskazują trzy poziomy, na których kształtowana jest jakość usług (poziom podstawowy, poziom interakcyjny i poziom całej organizacji), stąd też wskazują trzy wymiary jakości usług: jakość fizyczna (materialna), jakość integracyjna i organizacyjna (firmowa). Jakość fizyczna dotyczy materialnych elementów samej usługi oraz środowiska i narzędzi wykorzystywanych w procesie świadczenia usługi. W przypadku niektórych usług, jakość materialna może nie istnieć, a w innych może być dokładnie technicznie zmierzona. Jakość integracyjna jest kształtowana poprzez wzajemne relacje klienta z personelem usługodawcy oraz pomiędzy usługobiorcami. Jakość organizacyjna (firmowa) kształtowana jest przez wizerunek przedsiębiorstwa świadczącego usługę[187]. Rozważając poszczególne elementy podejścia procesowo-systemowego, można zaobserwować pewnie analogie do wcześniejszych modeli czy koncepcji, w szczególności jakość procesu i wyjścia nawiązuje do jakość relacji i wyniku wskazanych w modelu Gummessona.

W tabeli 2.7 zestawiono determinanty jakości usług w różnych koncepcjach procesowo-systemowym, wśród których można wskazać dwie główne grupy czynników: czynniki materialne – związane z wyposażaniem, narzędziami i środowiskiem, w którym realizowana jest usługa oraz czynniki związane z personelem – zachowania, kultura osobista, klimat organizacyjny.

[186] W. Urban, *Jakość usług w perspektywie*…, op. cit. s. 209-219.

[187] U. Lehtinen, J.R. Lehtinen, *Two Approaches to Service Quality Dimensions*, „The service Industries Journal" 1991, vol. 11(3), s. 287-303.

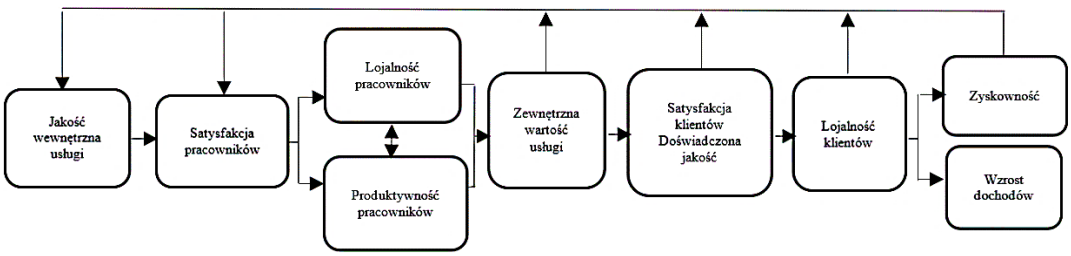
Tabela 2.7. Determinanty jakości usług w podejściu procesowo-systemowym

Autor	Definicja jakości usługi	Determinanty jakości usług		
R.L.Johnson, M.Tsiros R.A. Lancioni (1995)	Usługa traktowana jest jako system, stąd też jakość tworzą trzy elementy: **jakość wejścia, jakość procesu i jakość wyjścia.**	Jakość wejścia: ▪ wiedza i kompetencje pracowników, ▪ oczekiwania klientów ▪ wyposażenie wykorzystywane podczas świadczenia usługi	Jakość procesu: ▪ dostępność usług ▪ uprzejmość personelu	Jakość wyjścia: ▪ materialne i niematerialne korzyści dla konsumenta
H.Corsten (1990)	Jakość usługi składa się z trzech elementów **jakości potencjału, procesu i wyniku z** uwzględnieniem perspektywy technicznej i funkcjonalnej.	Jakość potencjału	Jakość procesu	Jakość wyniku
		Perspektywa techniczna ▪ wyposażenie budynków i pomieszczeń ▪ wyposażenie techniczne ▪ wykształcenie ▪ znak jakości	▪ techniczne wykończenie ▪ formalny przebieg procesu usługowego ▪ czas trwania procesu	▪ następstwa ▪ funkcje ▪ czas trwania
		Perspektywa funkcjonalna ▪ ukształtowanie materialnych czynników produkcji ▪ profesjonalizm ▪ wygląd i kultura personelu ▪ referencje ▪ ceny ▪ wyróżnienia, nagrody	▪ atmosfera ▪ klimat ▪ zachowanie personelu w kontaktach z usługobiorcami ▪ kultura obsługi ▪ osiągalność	▪ zadowolenie klientów ▪ komunikatywna opieka i zainteresowanie po wykonaniu usługi ▪ rozpatrywanie zażaleń
U.L.Lehtinen J.R. Lehtinen (1992)	Jakość usługi tworzą trzy poziomy jakości usługi: **jakość fizyczna** (poziom podstawy), jakość **integracyjna** (poziom interakcyjny) i **firmowa** (poziom przedsiębiorstwa).	Jakość materialna: ▪ materialne składniki usługi, ▪ środowisko, w którym usługa jest realizowana, ▪ narzędzia wykorzystywane do jej realizacji.	Jakość integracyjna: ▪ pracownicy i wyposażenie	Jakość firmowa: ▪ wizerunek przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeglądu literatury.

2.4. Integracja podejścia do jakości usług

Zagadnienie powiązań pomiędzy czynnikami kształtującymi jakość usług wewnątrz organizacji a doświadczeniami klienta jest ciekawe, choć rzadko podejmowane w literaturze. Jedną z nich jest koncepcja łańcucha zysku w usługach autorstwa Hesketta i innych (1994), wskazująca powiązania w formie łańcucha przyczynowo – skutkowego pomiędzy jakością wewnętrzną a zyskami przedsiębiorstwa (rysunek 2.16). Pierwsze ogniwo w łańcuchy zysku stanowi jakość wewnętrzną w organizacji usługowej, rozumiana jako środowisko i system, w którym funkcjonują pracownicy. Jakość wewnętrzna jest kształtowana poprzez: dobrze zaprojektowane miejsce pracy oraz sposób działania/postępowania pracowników, właściwy dobór pracowników i ich rozwój, nagradzanie pracowników i uznanie oraz odpowiednie narzędzia do obsługi klientów. Autorzy koncepcji łańcucha zysku podkreślają istotą rolę pracowników organizacji wskazując produktywność, satysfakcję i lojalność personelu jako kluczowe czynniki w kreowaniu wartości zewnętrznej usługi oraz jakości doświadczonej przez klientów. Natomiast, kolejne ogniwo – odczuwana satysfakcja i wysoka jakość doświadczona przez klientów wpływa na lojalność klientów, a w konsekwencji wzrost dochodów i zysku. Koncepcja łańcucha zysku stając na styku perspektywy organizacji i klienta, wskazuje istotne aspekty usług przede wszystkim w kontekście osiągnięcia sukcesu przez organizację usługową.



Rysunek 2.16. Łańcuch zysku w usługach

Źródło: opracowanie własne na podstawie J.L. Haskett, T.O. Jones, G.W. Loveman, W. E. Sasser, L.A. Schlesinger, *Putting the Service Profit Chain to Work*, „Harvard Business Review" 1994, vol. 72(2), s. 166.

Podobne podejście prezentowane jest w spójnym modelu osiągania sukcesu przez przedsiębiorstwo usługowe autorstwa Reichhelda i Sasser (1990). Główne założenia modelu dotyczą związku pomiędzy wysoką jakością usług i wartością dla klientów a ich lojalnością klientów, a tym samym większymi zyskami dla organizacji. Jakość usług jest rozumiana

jako doskonała obsługa klientów zgodnie z zasadą „zero błędów" (*zero defects*), co ma zapewnić wartość dla klientów oraz ich ciągłe powracanie do tego samego usługodawcy. Autor modelu podkreśla, że trwały sukces organizacji usługowej warunkują lojalni klienci, lojalni pracownicy oraz właściciele. Pomimo, że model nie koncentruje się bezpośrednio na jakości usług, to poprzez wskazanie związków przyczynowo-skutkowych podkreśla, iż wysoka jakość zapewniona przez organizacje przekłada się na wysoką jakość doświadczoną przez klienta, lojalność oraz przekazywanie pozytywnych opinii o usługodawcy[188].

Kolejna propozycja uwzględniająca perspektywę organizacji i klienta w kontekście kształtowania jakości to koncepcja jakości interaktywnej opracowana przez Svenssona (2006). Według autora jakość interaktywna powstaje podczas spotkania usługodawcy z klientem w procesie świadczenia usługi, który obejmuje trzy etapy: produkcję, dystrybucję oraz konsumpcję usługi. Przedstawiona koncepcja ma charakter teoretyczny i stanowi istotny wkład w dotychczasowy dorobku literatury, będąc próbą szerszego spojrzenia na istotę usługi, jednakże nie uwzględnia metody pomiaru jakości interakcyjnej ani sposobów jej doskonalenia. Ponadto, zakłada w różnym stopniu zaangażowanie usługodawcy jak i klienta zarówno w produkcji, dystrybucji oraz konsumpcji usługi, co nie odzwierciedla realnych warunków świadczenia usług[189].

Potrzebę badania jakości usług z uwzględnieniem zarówno perspektywy usługodawcy i usługobiorcy wskazują również inni autorzy[190]. Hamrol (2008) podkreśla, że występują dwie wyraźnie zróżnicowane sfery: sfera procesów realizowanych w przedsiębiorstwie oraz sfera klienta, które powinny być uwzględnione w kontekście osiągania jakości. O ile w przypadku procesów łatwiej jest ocenić jakość ich realizacji poprzez porównanie do określonego wzorca, o tyle ocena klienta jest trudniejsza ze względu na jej subiektywny charakter[191]. Podobnie Payne (1996) wyróżnia jakość wewnętrzną – określoną normami i standardami po stronie usługodawcy oraz zewnętrzną – rozumianą jako relatywną ocenę

[188] F.F. Reichheld, W.E. Sasser Jr., *Zero defections: quality comes to service*, „Harvard Business Review" 1990, vol. 68(5), s. 105-111.

[189] G. Svensson, *New aspects of research into service encounters and service quality*, „International Journal of Service Industry Management" 2006, vol.17(3), s. 245-257.

[190] J.A. Czepiel, *Service encounters and service relationships: implications for research*, „Journal of Business Research" 1990, vol. 56, s. 55-68; A. Hamrol, *Zarządzanie jakością*…, op. cit. s. 26-33; A. Payne, *Marketing usług*…, op. cit., s. 264; R. Johnston, G. Clark, *Service operations*…, op. cit., s.80; S.M. Goldstein, R. Johnston, J.A. Duffy, J. Rao, *The service concept…*, op. cit., s. 121-134.

[191] A. Hamrol, *Zarządzanie jakością…*, op. cit. s. 26-33.

klienta[192]. Goldstien wraz z zespołem (2002) podkreśla konieczność powiązania strategii organizacji usługowej z jakością doświadczoną przez klienta poprzez odpowiednie ukształtowanie najważniejszych procesów[193]. Natomiast, Svensson (2006) idzie o krok dalej w swoich przemyśleniach i uważa, że w dalszej perspektywie można spodziewać się pomiarów jakości uwzględniających nie dwa podmioty, lecz więcej stron zaangażowanych w świadczenie usług, w tym pomiar sekwencyjny (badanie całych serii świadczonych usług) lub sieciowy (dotyczy otoczenia mającego wpływ na organizację usługową), lecz dostępna metodyka nie pozwala jeszcze na dokonywanie takich badań[194].

Większość omówionych powyżej propozycji łączących perspektywę organizacji i klienta (model luk jakości, łańcuch zysku w usługach, koncepcja interaktywnej jakości usług) to przede wszystkim opracowania koncepcyjne, dostarczające wiedzy na temat źródeł powstania jakości usług oraz jej wpływu na lojalność klientów oraz kondycję finansową przedsiębiorstw usługowych. Ich słabością jest ograniczony zakres lub brak opracowanych kompleksowych metodyk identyfikacji czynników kształtujących jakość usług wewnątrz organizacji oraz mierzenia ich stanu oraz wpływu na inne czynniki.

Kolejnym ważnym obszarem badań naukowych jest identyfikacja czynników wewnątrz organizacji, które kształtują jakość doświadczoną przez klientów. Najczęściej badania empiryczne skoncentrowane są na czynniku ludzkim – personelu organizacji, który uważany jest za kluczowy w kreowaniu jakości usług ze względu na bezpośrednią interakcję pracowników z klientami. Autorzy wskazali szereg czynników związanych z zasobami ludzkimi, które pozytywnie wpływają na jakość doświadczoną przez klienta:

- standaryzacja pracy obsługi bezpośredniej[195];
- odpowiedzialność oraz motywacja pracowników niższego szczebla[196];
- zaangażowanie i satysfakcja pracowników[197];

[192] A. Payne, *Marketing usług…*, op. cit., s. 264
[193] S.M. Goldstein R. Johnston, J.A. Duffy, J. Rao, *The service concept…*, op. cit.
[194] G. Svensson, *New aspects of research…*, op. cit.
[195] Y.M. Hsieh, A.T. Hsieh, *Enhancement of service quality with job standardization*, „The Service Industries Journal" 2001, vol. 21(3), s. 147-166.
[196] A. Ueno, *Is empowerment really a contributory factor to service quality?*, „The Service Industries Journal" 2008, vol. 28(9), s. 1321-1337.
[197] R. Kantsperger, W.H. Kunz, *Managing overall service quality in customer care centers, Empirical findings of a multi-perspective approach*, „International Journal of Service Industry Management" 2005, vol. 16(2), s. 135-151.

- zarządzanie personelem, w tym stosowanie programów orientujących przedsiębiorstwo na jakość usług oraz identyfikację potrzeb klientów[198];
- umiejętności i zaangażowanie pracowników bezpośrednio obsługujących klientów[199];
- zaangażowanie kierownictwa w doskonalenie jakości[200].

Ciekawym i nowatorskim podejściem integrującym perspektywę usługodawcy i klienta jest mapa jakości wskazując w jaki sposób stan procesów organizacyjnych wpływa na doświadczoną jakość klientów. Główna idea mapy jakości polega na przedstawieniu w sposób graficzny powiązań między wynikami oceny jakości doświadczonej przez klientów (ocena atrybutów jakości) oraz stanu procesów, które mają bezpośredni wpływ na kształtowanie usługi. Pierwszym etapem w przygotowaniu mapy jest jednoczesny pomiar obydwu perspektyw, następnie przedstawienie wyników w znormalizowanej postaci, określenie znaczenia zmiennych poprzez przypisane im wagi oraz umieszczenie wyników w jednej graficznej wizualizacji. Mapa jakości może być wykorzystana do badania różnorodnych usług, lecz wymaga każdorazowo określenia specyficznych atrybutów poprzez badania jakościowe w oparciu o studium przypadku danego przedsiębiorstwa. Weryfikacja metody została przeprowadzona przez Urbana (2013) w różnych przedsiębiorstwach z pięciu branż usługowych, które potwierdziły wiarygodność oraz rzeczywiste korzyści z przeprowadzonego pomiaru. W odróżnieniu od innych metod pomiaru jakości uwzględniających tylko jedną perspektywę – usługodawcy lub klienta, mapa jakości wnosi nowe spojrzenie na kształtowanie jakości przez organizację usługową poprzez znalezienie zależności pomiędzy przyczynami (stan procesów organizacyjnych) a wynikami (doświadczenia klientów). Ograniczeniem mapy jakości, jak wskazuje sam autor, jest uwzględnienie tylko części czynników (kształtowanych przez przedsiębiorstwo), które mają wpływ na perspektywę klienta. Zaletą mapy jest wskazanie związków przyczynowo-skutowych pomiędzy analizowanymi procesami a atrybutami jakości ocenianymi przez klientów, co powinno być pomocne w formułowaniu kierunków doskonalenia usług[201].

---

[198] Ibidem.

[199] N. Specht, S. Fichtel, A. Meyer, *Perception and attribution of employees' effort and abilities. The impact on customer encounter satisfaction*, „Journal of Service Industry Management" 2007, vol. 18(5), s. 534-554; A.M. Dean, A. Rainnie, *Frontline employees' views on organizational factors that affect the delivery of service quality in all centres*, „Journal of Service Marketing" 2009, vol. 23(5), s. 326-337.

[200] M.F.Y. Cheune, W.M. To, *Management commitment to service quality and organizational outcomes,* „Managing Service Quality" 2010, vol. 20(3), s. 259-272.

[201] W. Urban, *Jakość usług w perspektywie…*, op. cit. s. 275-352.

2.5. Czynniki determinujące jakość usług kurierskich

Przeprowadzona przez autorkę krytyczna analiza i przegląd dotychczasowego dorobku naukowego w zakresie jakości usług kurierskich, miała na celu zidentyfikowanie obszarów badawczych, wskazanie i sklasyfikowanie czynników determinujących jakość usług kurierskich oraz stosowanych metod i narzędzi badawczych.

Jakość usług logistycznych, w tym również usług kurierskich, jest integralnym składnikiem procesu tworzenia produktu logistycznego, który warunkuje zaspokajanie oczekiwań i potrzeb klientów. W takim znaczeniu jakość usług kurierskich to nie tylko zespół cech charakteryzujących usługę i odróżniającą ją od innych usług, lecz także zdolność usługodawcy do spełniania oczekiwań i zaspokojenia określonych potrzeb klienta. Umiejętne zarządzanie jakością gwarantuje, że zaoferowana usługa znajdzie nabywców i zaspokoi ich potrzeby[202].

W literaturze zagranicznej można wyróżnić niewiele opracowań poświęconych zagadnieniom jakości usług kurierskich[203]. Badania empiryczne prowadzone przez Tabassum i Badiuddin miały na celu wskazanie luk jakości usług oferowanych przez firmy kurierskie w jednej z metropolii w Indiach. Autorzy wykorzystali na potrzeby badań metodę SERVQUAL, którą nieznacznie zmodyfikowali poprzez redukcję liczby kryteriów oceny do piętnastu, a także nie uwzględnili wag poszczególnych wymiarów. Część kryteriów jakości usług została dostosowana do specyfiki usług kurierskich (tabela 2.8). Największą lukę pomiędzy oczekiwaniami a doświadczeniami klientów zaobserwowano w przypadku niezawodności i zdolności reagowania, wskazując tym samym obszary wymagające poprawy. Klienci oczekiwali przede wszystkim pewnych i niezawodnych usługa, a mniejszą wagę przywiązywali do kwestii związanych z materialnością usług i empatią, co wynika ze specyfiki usług kurierskich, które często nie wymagają obecności klientów w siedzibie czy oddziale operatorów.

[202] J. Frąś, *Wybrane instrumenty pomiaru jakości usług logistycznych*, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego" 2014, nr 66, s. 297–317.

[203] A. Gulc, *Courier service quality in the light of scientific publications*, „3rd International Scientific Conference on Economic and Social Development: ESD' 2017: Book of Proceedings" 2017, s. 556-565.

Tabela 2.8. Wymiary oraz czynniki determinujące jakość usług kurierskich

Wymiary jakości usług kurierskich	Czynniki determinujące jakość usług
materialność usługi	wyposażanie materialne, materiały, lokalizacje oddziałów
niezawodność	rozwiązywanie problemów, sieć współpracy, rzetelność
zdolność reagowania	szybka obsługa, terminowość usług, właściwa obsługa
pewność	wiedza, bezpieczeństwo, uprzejmość
empatia	godziny pracy, specyficzne potrzeby, osobista uwaga

Źródło: opracowanie własne na podstawie R. Tabassum, A. Badiuddin, *Measuring the service quality gap in courier industry*, „IRJA-Indian Research Journal" 2014, vol. 1(5), s. 7.

Przykładem poszukiwania właściwych wymiarów jakości usług uwzględniających specyfikę usług kurierskich są badania Liu i Liu (2014) przeprowadzone w jednym z regionów Chin. Autorzy pierwotnie wyznaczyli wymiary jakości usług zgodnie z metodą SERVQUAL, a następnie na podstawie badań ankietowych wśród klientów i eksploracyjnej analizy czynnikowej skonstruowali skalę jakości usług logistycznych (LSQ – *Logistic Service Quality*) obejmującą następujące wymiary: niezawodność, ochronę, bezpieczeństwo, empatię i postrzeganie, a poszczególne kryteria dostosowali do specyfiki usług kurierskich uwzględniających specyfikę dostaw drogą morską. Poszczególne wymiary były uszeregowane według ważności wskazywanej przez klientów, gdzie najistotniejszy wymiar to niezawodność a najmniej istotny – postrzeganie (tabela 2.9). Wyniki badań wskazały, że najniżej oceniono zabezpieczenie i empatię, a najwyżej bezpieczeństwo i percepcja. Słabością świadczonych usług jest problem z połączeniami statków, brak usług w systemie „od drzwi do drzwi" oraz skargi i roszczenia klientów. Wyniki badań wskazały również, że klienci różnie oceniają jakość w zależności od etapu procesu, w którym uczestniczą. Autorzy uważają, że uzyskane wnioski mogą stanowić wskazówkę dla operatorów kurierskich odnośnie kierunków doskonalenia jakości świadczonych usług. Słabością przedstawionych badań jest zawężenie próby badawczej do wybranego regionu kraju, stąd też otrzymane wyniki nie mogą być uogólnione, a opracowana skala pomiarowa wymaga dalszego testowania.

Tabela 2.9. Wymiary oraz czynniki determinujące jakość usług ekspresowych w transporcie morskim

Wymiary jakości usług ekspresowych	Czynniki determinujące jakość usług
niezawodność	terminowość wysyłania/odbioru dokładność wysyłania/odbioru terminowa aktualizacja informacji powiadomienie o terminie dostawy możliwość realizacji procesu, gdy pogoda nie pozwala na nawigację statku gwarancja bezpieczeństwa przesyłki zdolność radzenia sobie z błędami
zabezpieczenie	terminowe uregulowanie należności obsługa skarg rozsądna cena (transport lądowy i morski)
bezpieczeństwo	bezpieczeństwo danych osobowych zabezpieczenie społeczne
empatia	świadczenie usług „od drzwi do drzwi” opieka spersonalizowana aktywna gotowość do pomocy klientom dywersyfikacja dystrybucji koncentracja na interesach klientów zrozumienie potrzeb klienta
postrzeganie	wizerunek personelu postawa personelu stan obiektów biurowych poziom wiedzy personelu standaryzacja pracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie L. Liu, Ch. Liu, *Empirical Study of Express Logistics Service Quality –A Survey of Changdao County Express Sector*, „2nd International Conference on Education Technology and Information System (ICETIS 2014)”, Atlantis Press 2014, s. 542–546.

W odróżnieniu od omówionych powyżej opracowań, Yee i Daud (2011) podjęli inny obszar badawczy – w oparciu o metodę SEVQUAL przeprowadzili pilotażowe badania mające na celu zidentyfikowanie wymiarów jakości usług mających wpływ na satysfakcję klientów z usług dostarczania paczek. Wyniki badań wskazały, że najważniejsza dla klientów jest wiarygodność, a następnie według ważności: satysfakcja, pewność, reaktywność, zdolność do reagowania, materialność, a najmniej empatia. Natomiast, na podstawie analizy regresji wskazano, że materialność, solidność i pewność miały istotny wpływ na satysfakcję klienta, podczas gdy empatia i zdolność reagowania nie miały znaczącego wpływu. Jednakże autorzy wskazują pewne ograniczenia i sugestie dotyczące dalszych badań, w szczególności konieczność zastosowania większej próby badawczej oraz powtarzanie testów w odstępach czasowych w celu obserwacji zmian w czasie[204].

[204] H.L. Yee, D. Daud, *Measuring Customer Satisfaction in the Parcel Service Delivery: a Pilot Study in Malaysia*, „Business and Economic Research” 2011, vol. 1(1), s. 1-12.

Podobnie jak w opracowaniu Yee i Daud (2011), celem badania Ho i innych (2012) było zidentyfikowanie wymiarów jakości usług kurierskich, które wpływają na osiągnięcie satysfakcji klientów. Autorzy przyjęli następujące wymiary: terminowość, stan/dokładność wykonania zlecenia, jakość informacji oraz dostępność/jakość personelu[205]. Bazując na metodzie SERVQUAL, autorzy zastosowali wymiary jakości zgodne ze logistyczną skalą usług (LSQ), opracowaną wcześniej przez innych autorów[206]. Analiza regresji wielorakiej wykazała, że stan przesyłki był priorytetowym wymiarem według klientów korzystających z usług kurierskich w kontekście osiąganej satysfakcji z usług, zastępując terminowość, która w poprzednich badaniach okazała się najistotniejsza w przypadku jakości usług[207]. Autorzy podkreślili, że odbiorcy mają tak duże zaufanie do przedsiębiorstw kurierskich, że terminowość jest już pewnym standardem i jednocześnie stanowi kryterium dostępu dla nowych podmiotów na rynku logistycznym[208]. Stwierdzono również, że jakość informacji ma duży wpływ na zadowolenie klientów z usług kurierskich, co jest zbieżne z wynikami uzyskanymi przez innych badaczy, którzy twierdzili, że rzetelna informacja wpływa korzystnie zarówno na ocenę konsumentów jak i usługodawców[209]. Natomiast, klienci uznali, że dostępność i jakość obsługi przez personel nie jest czynnikiem wpływającym na ich satysfakcję, co jednakże kłóci się z wynikami innych autorów, którzy wręcz wskazują, iż rozwój kompetencji personelu jest istotny w usługach niezależnie od branży[210]. Słabością badania Ho i innych jest niewielka próba badawcza ograniczona do klientów indywidulanych oraz zastosowanie celowego doboru respondentów (głównie studentów), co uniemożliwia uogólnienie wyników badań na populację generalną. W związku z powyższym, autorzy sugerują rozszerzenie badania poprzez dobór respondentów z różnych grup, w tym dorosłych osób pracujących i przedstawicieli organizacji

[205] J.S.Y. Ho, D.O.L. Teik., F. Tiffany, L.F. Kok, T.Y. Teh, *Logistic Service Quality among Courier Services in Malaysia*, „International Proceedings of Economics Development & Research" 2012, vol. 38, s. 113–117.

[206] I.G. Saura, D.S. Fraces, G.B. Contri, M.F. Blasco, *Logistic Service Quality: a New Way to Loyalty*, „Industrial Management and Data Systems" 2008, vol. 108(5), s. 650-668.

[207] A. Parasuraman, *Assessing and improving service performance for maximum impact: insights from a two-decade-long research journey*, „Performance Measurement and Metrics" 2004, vol. 5(2), s. 45-52; S. Rahman, *Quality management in logistics practices: A comparison between manufacturing companies and logistics firms in Australia*, „Total Quality Management and Business Excellence" 2008, vol. 19(5), s. 535-550.

[208] J.S.Y. Ho, D.O.L. Teik, F. Tiffany, L.F. Kok, T.L. The, *Logistic Service Quality …*, op. cit.

[209] W.B. Dodds, *The Effect of Perceived and Objective Market Cues on Consumers' Products Evaluation*, „Marketing Bulletin" 2002, vol. 13(2), s. 1-14.

[210] I.G. Saura, D.S. Fraces, G.B. Contri, M.F. Blasco, *Logistic Service Quality…*, op. cit.

biznesowych, którzy mogą charakteryzować się innymi oczekiwaniami w stosunku do jakości usług kurierskich[211].

Badanie Valaei i innych (2016) dotyczyło identyfikacji istotnych elementów jakości usług kurierskich oraz wpływu postrzeganej jakości usług na ogólną jakość usług. Autorskie narzędzie badawcze zostało zbudowane w oparciu o metodę SERVQUAL, jednakże autorzy sformułowali skalę uwzględniającą specyfikę usług kurierskich nazwaną CouQual, wyodrębniając następujące czynniki: terminowość, wygoda, dokładność, bezpieczeństwo i materialność. Na podstawie wyników badań opracowany model postrzeganej jakości wskazał, że terminowość, bezpieczeństwo i wygoda oddziaływają pozytywnie na postrzeganą jakość usług, podczas gdy dokładność i materialność nie mają istotnego wpływu. Autorzy wskazują na pewne ograniczenia badania i wnioski do dalszych badań, w szczególności uwzględnienie czynników rynkowych wpływających na usługi kurierskie, takich jak efektywność ekonomiczna, wykształcenie pracowników oraz poziom przychodów operatorów. Badacze podkreślili, że opracowany model powinien być implikowany w różnych krajach, aby sprawdzić, czy aspekt kulturowy ma wpływ na postrzeganą jakość usług kurierskich[212].

Zupełnie inne podejście, zaproponowali Yu i inni (2012), którzy w swojej dwuetapowej metodzie poprawy jakości usług uwzględnili perspektywę usługodawcy w kontekście spełnienia wymagań i potrzeb klienta. Metoda została opracowana w oparciu o model luk jakości oraz metodę QFD (*Quality Functional Deployment*) i teorię zbiorów rozmytych. Celem badań była identyfikacja powiązań potrzeb klientów w zakresie jakości usług z zasobami przedsiębiorstwa usługowego, co zostało zweryfikowane na przykładzie usług kurierskich. W analizie uwzględniono wymagania klienta (dostawa na czas; dobra obsługa klientów, rozsądne opłaty, pełna informacja) oraz zdolności produkcyjne usługodawcy (możliwości transportowe, zdolność dystrybucyjna, organizacyjna i zarządzania, innowacyjność, zastosowanie technologii IT). Ponadto, wykorzystano również wskaźniki dotyczące zasobów przedsiębiorstwa kurierskiego, które podzielono na następujące kategorie:

- zasoby ludzkie (personel zarządzający przedsiębiorstwem oraz pracownicy pierwszej linii, w tym przykładowo sortownicy, dyspozytorzy);

[211] J.S.Y. Ho, D.O.L. Teik, F. Tiffany, L.F. Kok, T.L. The, *Logistic Service Quality…*, op. cit.

[212] N. Valaei, S. Rezaei, M.K. Shahijan, *CouQual: assessing overall service quality in courier service industry and the moderating impact of age, gender and ethnicity,* „International Journal of Management Concepts and Philosophy" 2016, vol. 9(2), s. 144-169.

- zasoby materialne (zasoby twarde – infrastruktura, wyposażanie, sieci dystrybucyjne i korytarze transportowe, zasoby miękkie – systemy informatyczne, centra obsługi klienta);
- zasoby finansowe – fundusze własne przedsiębiorstw oraz kanały finansowania przedsiębiorstw;
- zasoby wiedzy – zasoby zarządcze (systemy, koncepcje, metody zarządzania przedsiębiorstwem) i organizacyjne (struktura organizacyjna i procesy biznesowe w organizacji).

W efekcie zastosowania popularnej metody zwanej domem jakości oraz ocen ekspertów, w pierwszym etapie badań wskazano powiązania pomiędzy wymaganiami klientów a zdolnością produkcyjną usługodawcy, natomiast w drugim etapie powiązania pomiędzy zdolnością produkcyjną a zasobami usługodawcy. Rezultaty przeprowadzonych badań w branży przesyłek kurierskich wykazały najbardziej istotne aspekty, na które powinna zwrócić uwagę organizacja usługowa w kontekście spełnienia wymagań klientów. Wśród najistotniejszych aspektów autorzy wskazali w szczególności: strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa i procesy biznesowe, technologię informacyjną, sieć dystrybucyjną, wyposażenie infrastrukturalne, kadrę zarządzającą przedsiębiorstwem kurierskim, personel bezpośredniej obsługi klientów, koncepcje zarządzania przedsiębiorstwem, finanse przedsiębiorstwa oraz kanały finansowania. Pomimo, że opracowana metoda została zweryfikowana w sektorze usług kurierskich, autorzy sugerują, że można ją zastosować do wszystkich branż sektora usług. Badania Yu i innych były nowatorskie, ze względu na tematykę, ponieważ dotyczyły identyfikacji czynników wpływających na jakość usług wewnątrz przedsiębiorstwa w kontekście eliminacji czterech luk jakości[213].

W literaturze polskiej można zidentyfikować zaledwie kilka opracowań dotyczących zagadnienia jakości usług kurierskich[214]. Badania Chodaka i innych (2010) koncentrują się na usługach B2B w celu oceny współpracy pomiędzy firmami kurierskimi lub Pocztą Polską a sklepami internetowymi. Klienci oceniali jakość usług pod względem terminowości,

[213] B. Yu, S. Zhang, S. Wu, J.A. Xie, *Study of Courier Service Quality Improvement Based on a Two-Stage QFD*, [w:] Z. Zhang, R. Zhang, J. Zhang (eds), „LISS 2012: Proceedings of 2nd International Conference on Logistics, Informatics and Service Science" 2012, s. 885-889.

[214] A. Gulc, *Models and methods of measuring logistic service quality*, „Proceedia Engineering" 2017, vol. 182, s. 255-264.

uszkodzeń i utraty przesyłki, skomplikowanego systemu wypełniania listów przewozowych, ale także zachowania kuriera i czasu rozliczenia w przypadku płatności gotówką. Klienci byli zdecydowanie bardziej zadowoleni z jakości usług kurierskich niż tradycyjnych usług pocztowych, co potwierdza, że rynek usług kurierskich jest branżą konkurencyjną, oferującą usługi o wysokiej jakości[215]. Chodak i Latus (2011) prowadzili dalsze badania nad współpracą pomiędzy firmami kurierskimi a sklepami internetowymi w Polsce, koncentrując się głównie na analizie sposobów dostarczania towarów. Wyniki badań potwierdziły, że ponad 80% badanych sklepów internetowych ocenia wysoko jakość usług kurierskich. Wśród głównych czynników determinujących wybór firmy kurierskiej wskazano: terminowość usług, następnie ceny usług, kompetencje i kulturę kurierów, czas reakcji na zmówienie oraz możliwość śledzenia przesyłki. Mniej istotna okazała się obsługa zróżnicowanej wielkości przesyłek, udostępnienie programu do drukowania listów przewozowych i etykiet, czas zwrotu kwoty pobrania, a najmniej ważna – możliwość wyboru godziny doręczenia oraz funkcjonowanie jednego ogólnopolskiego numeru telefonu gwarantującego szybki kontakt. Przeprowadzone badania wskazały, że zdecydowana większość sklepów internetowych zleca dostawę przesyłki do klienta zewnętrznym firmom przewozowym – pocztowym lub kurierskim, dlatego też z punktu widzenia realizacji zamówień przez sklep internetowy wybór odpowiedniego partnera logistycznego można uznać za strategiczny[216].

Badania przeprowadzone przez Frąsia (2013) miały na celu porównanie oceny jakości usług kurierskich przez klientów przy wykorzystaniu klasycznej metody SERVQUAL w latach 2009 i 2012. Pomimo, że autor wskazuje konieczność zastosowania szczegółowych, specyficznych i zróżnicowanych kryteriów w odniesieniu do danej branży oraz rodzaju i standardu oferty, w swoim badaniu zastosował ogólne kryteria oceny jakości nie uwzględniając specyfiki usług kurierskich. Najbardziej istotna dla klientów okazała się niezawodowość, a najmniej fachowość. Mając na uwadze ocenę stopnia realizacji poszczególnych kryteriów, najniżej klienci ocenili zdolność reagowania i empatię, a najwyżej materialność usługi. Badania wykazały, że biorąc pod uwagę wszystkie kryteria,

[215] G. Chodak, Ł. Latus, E. Prałat, *Współpraca sklepów internetowych…*, op. cit., s. 18-26.

[216] G. Chodak, Ł. Latus, *Metody dostarczania towarów przez polskie sklepy internetowe: wyniki badań*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka" 2011 nr 8, s. 16-22; G. Chodak, *Metody dostarczania towarów przez polskie sklepy internetowe - wyniki badań,* „Gospodarka Materiałowa i Logistyka" 2013, nr 6, s. 21-32.

jakość usług kurierskich jest poniżej oczekiwań, jednakże na przestrzeni trzech lat wartość oceny jakości wzrosła[217].

Badanie Dmowskiego i innych (2013) dotyczyło oceny usług świadczonych przez dwa wybrane przedsiębiorstwa kurierskie. Autorzy skoncentrowali się na następujących wymiarach jakości istotnych z punktu widzenia klientów biznesowych: wiedza i kompetencje pracowników, poziom obsługi klienta, czas reakcji i czas dostawy, komunikacja pomiędzy firmami kurierskimi a klientami, gotowość i zaangażowanie w rozwiązywanie problemów. Różnice w ocenie jakości usług pomiędzy badanymi przedsiębiorstwami wynikały przede wszystkim z odmiennego sformułowania oraz stopnia realizacji celów założonych w polityce jakości. Na wysoką ogólną ocenę jakości świadczonych usług przez jedną z analizowanych firm kurierskich, miały wpływ przede wszystkim aspekty związane z czynnikiem ludzkim: poziom wiedzy i kompetencji pracowników, szybki czas reakcji na złożone zlecenia oraz duże zaangażowanie pracowników firmy w rozwiązywanie bieżących problemów klientów. Wyniki badań potwierdziły, że w gospodarce rynkowej opartej na wiedzy, wysoki poziom obsługi klienta jest zasadniczym kryterium wyboru i kontynuowania współpracy z firmami kurierskimi, a tym samym istotnym elementem budowania przewagi konkurencyjnej[218].

Badania przeprowadzone przez Dyczkowską (2005) skoncentrowane były głównie na ocenie współpracy klientów biznesowych i indywidualnych z przedsiębiorstwami z branży TSL. Badania miały na celu identyfikację czynników decydujących o wyborze firmy transportowej lub kurierskiej, ocenę jakości usług świadczonych przez wybranych operatorów przez klientów (indywidualnych i instytucjonalnych) oraz badanie przyczyn składania reklamacji. W związku z powyższym, w przeprowadzonych badaniach pośrednio wskazano czynniki kształtujące postrzeganą przez klientów jakość usług kurierskich, w szczególności termin realizacji zamówienia, cenę usług, brak uszkodzeń, kompleksowość oferty oraz niski poziom reklamacji. Natomiast, przy ocenie jakości obsługi klienta wzięto pod uwagę następujące aspekty:

- wiedzę, kompetencje, profesjonalizm;
- znajomość zagadnień merytorycznych, przyjazne procedury, realizację niekonwencjonalnych zamówień, kulturę osobistą;

[217] J. Frąś, *Wybrane instrumenty…*, op. cit., s. 297–317.
[218] P. Dmowski, M. Śmiechowska, M. Zelmańska, *Jakość jako czynnik…*, op. cit., s. 167-179.

- otwartość, życzliwość, zaangażowanie personelu.

Wyniki przeprowadzonych badań wskazały, że wybór usług kurierskich zarówno wśród klientów indywidualnych i biznesowi uzależniony jest głównie od ceny i terminowości usług, natomiast w dalszej kolejności w przypadku klientów indywidualnych istotna jest wygoda nadania przesyłek oraz obsługa klienta, a w przypadku klientów biznesowych – elastyczność działania przedsiębiorstw kurierskich[219].

Ratajczak i Lorenc (2015) skoncentrowali swoje badania na ocenie tylko jednego wymiaru jakości usług – terminowości dostawy w lokalnym przedsiębiorstwie kurierskim w Polsce. Autorzy analizowali wskaźniki dotyczące terminowości w każdym miesiącu danego roku. Wśród głównych przyczyn reklamacji zgłaszanych przez klientów wskazano nieterminowość, uszkodzenie i utratę przesyłki[220].

Zainspirowana koncepcją „starzenia się" wymiarów jakości[221], autorka rozprawy doktorskiej przeprowadziła pilotażowe badanie dotyczące obecnych i przyszłych oczekiwań klientów korzystających z usług kurierskich w Polsce. W oparciu o przegląd literatury i analizę aktualnych trendów na rynku kurierskim, autorka przygotowała zestaw trzynastu czynników decydujących o wyborze usług kurierskich. Respondenci, w tym klienci indywidualni i biznesowi, oceniali wagę każdego z kryteriów obecnie i w perspektywie najbliższych 5-10 lat. W opinii klientów w przyszłości szczególnie wzrośnie znaczenie kompleksowej obsługi, indywidualizacji usług, technologii teleinformatycznych i nowoczesnych rozwiązań opakowaniowych. Czynnikiem, który ulega procesowi „starzenia się" i stanie się coraz mniej istotny jest cena. Wyniki badania potwierdziły obecny trend na rynku usług kurierskich, gdzie nie kryterium cenowe, a właśnie elementy jakości świadczonych usług decydują o wyborze i ocenie usług kurierskich przez klientów[222].

***

Przeprowadzone studia literaturowe dotyczące jakości usług, w szczególności usług kurierskich, pozwoliły na sformułowanie następujących wniosków:

[219] J. Dyczkowska, *Klient na rynku usług TSL*, „Zeszyty Naukowe Instytutu Ekonomii i Zarządzania Politechniki Koszalińskiej" 2011, nr 15, s. 119-134.

[220] J. Ratajczak, A. Lorenc, *Ocena efektywności logistycznej obsługi klienta w branży KEP*, „Logistyka" 2015, nr 6, s. 1251-1261.

[221] F. Francheschini, C. Rafele, *Quality evaluation in logistic services*, „International Journal of Agile Management Systems" 2000, vol. 2(1), s. 49-54.

[222] A. Gulc, *Courier service quality from the clients' perspective*, „Engineering Management in Production and Services" 2017, vol. 9(1), s. 36-45.

1. Modele teoretyczne, jak również badania empiryczne wskazują na istotny wpływ jakości usług na satysfakcję i lojalność klientów, a w konsekwencji zyski organizacji. Autorzy podkreślają konieczność prowadzenia dalszych badań dotyczących jakości usług w kontekście powiązania perspektywy usługodawcy i klienta.
2. Autorzy nie wypracowali jednolitego zestawu czynników kształtujących jakość usług kurierskich, a ich wybór zależy od specyfiki danej branży, rodzaju świadczonych usług, segmentu klientów oraz analizowanego obszaru geograficznego i kulturowego.
3. Badania odnoszące się do obszaru związanego z determinantami jakości usług kurierskich w perspektywie klienta pozwoliły na próbę klasyfikacji czynników z wyróżnieniem pięciu grup wymiarów według metody SEERVQUAL: materialność usługi, solidność/rzetelność/niezawodność, zdolność reagowania, pewność i empatia (tabela 2.10).

Tabela 2.10. Zestawienie wymiarów i czynników determinujących jakość usług kurierskich

Wymiary jakości usług kurierskich	Czynniki determinujące jakość usług kurierskich
materialność usługi	wyposażanie materialne oraz stan obiektów biurowych materiały informacyjne lokalizacje oddziałów dywersyfikacja kanałów dystrybucji systemy tele-informatyczne
solidność/rzetelność/niezawodność	terminowość usług stan/dokładność wykonania zlecenia gwarancja bezpieczeństwa przesyłki zdolność radzenia sobie z problemami i błędami rozsądna cena
zdolność reagowania	terminowość świadczonych usług czas reakcji i czas dostawy czas zwrotu kwoty pobrania monitorowanie przesyłki obsługa skarg kompleksowość oferty
pewność	wygląd i uprzejmość personelu poziom wiedzy personelu standaryzacja pracy bezpieczeństwo przesyłek i realizacji transakcji
empatia	dostosowane godziny pracy spersonalizowana opieka gotowość i zaangażowanie w rozwiązywanie problemów koncentracja na interesach klientów zrozumienie potrzeb klienta przyjazne procedury realizacja niekonwencjonalnych zamówień

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeglądu literatury.

4. Badania odnoszące się do obszaru związanego z wpływem postrzeganej jakości usług kurierskich na inne konstrukty wskazały, że najczęściej jakość usług była analizowana

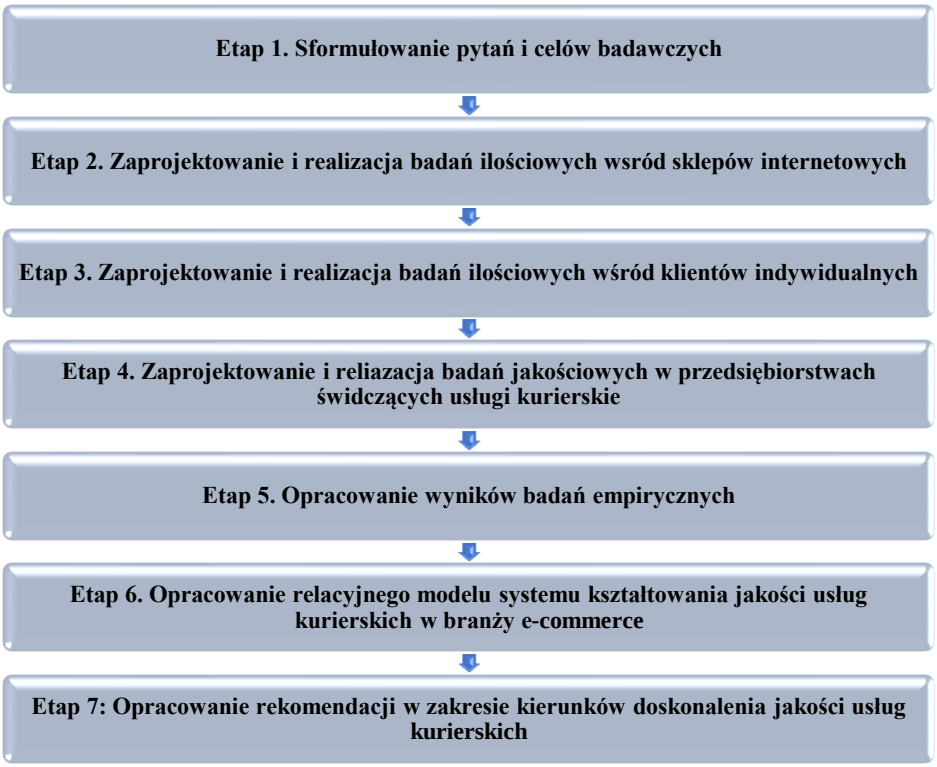
w kontekście oddziaływania na ogólną jakość usług, satysfakcję oraz lojalność klientów.

5. Zidentyfikowane w literaturze badania naukowe odnoszące się do usług kurierskich miały często charakter fragmentaryczny i sytuacyjny – dotyczyły wąskiej grupy respondentów, koncentrowały się na wybranym regionie danego kraju lub uwzględniały tylko jedno z kryteriów oceny jakości.
6. Badania dotyczące oceny jakości usług kurierskich uwzględniają zazwyczaj perspektywę odbiorców usług kurierskich – klientów indywidualnych lub biznesowych, a jedynie jedno z analizowanych opracowań dotyczyło perspektywy klienta i przedsiębiorstwa kurierskiego.
7. Dotychczasowy dorobek naukowy koncentruje się w głównej mierze na identyfikacji kryteriów/atrybutów/czynników wpływających na jakość usług kurierskich oraz sposobów ich oceny, nie uwzględniając istniejących relacji pomiędzy czynnikami oraz pełnionych przez nie funkcji.
8. Dynamiczny rozwój oraz specyfika usług kurierskich w branży e-commerce powoduje, że brak jest kompleksowego podejścia w zakresie identyfikacji czynników kształtujących jakość usług kurierskich polegającego na określeniu relacji między nimi z uwzględnieniem perspektywy trzech interesariuszy zaangażowanych w usługę typu B2C: sklepu internetowego, odbiorcy indywidualnego i przedsiębiorstwa świadczącego usługi kurierskie.

3. METODYKA BADAŃ ILOŚCIOWYCH I JAKOŚCIOWYCH

3.1. Opis procesu badawczego

Z uwagi na złożoność przedmiotu badań oraz przyjęte cele, proces badawczy uwzględniał przeprowadzenie badań ilościowych oraz jakościowych i obejmował siedem etapów przedstawionych na rysunku 3.1.



Rysunek 3.1. Schemat procesu badawczego zrealizowanego na potrzeby przeprowadzenia badań empirycznych

Źródło: opracowanie własne.

Etap 1. Sformułowanie pytań i celów badawczych

Na potrzeby realizacji badań przyjęto sześć celów badawczych, w odniesieniu do których sformułowano pytania badawcze zaprezentowane w tabeli 3.1.

Tabela 3.1. Cele i pytania badawcze

Cele naukowe rozprawy	Cele badawcze	Pytania badawcze	Forma badań
Cel szczegółowy 1 rozprawy: Określenie specyfiki usług kurierskich w branży e-commerce	**Cel badawczy 1:** **Zidentyfikowanie profilu oraz preferencji klientów indywidualnych korzystających z usług kurierskich**	Jakie usługi są najczęściej oferowane i świadczone klientom indywidualnym w ramach usług kurierskich?	badania ilościowe
		Jakie preferencje charakteryzują klientów indywidualnych podczas korzystania z usług kurierskich?	
		Na jakim poziomie klienci indywidualni oceniają jakość usług kurierskich?	
	Cel badawczy 2: **Zidentyfikowanie profilu oraz preferencji sklepów internetowych korzystających z usług kurierskich**	Jakie usługi są najczęściej oferowane i świadczone w ramach usług kurierskich sklepom internetowym?	badania ilościowe
		Jakie preferencje charakteryzują sklepy internetowe podczas korzystania z usług kurierskich?	
		Na jakim poziomie sklepy internetowe oceniają jakość usług kurierskich?	
	Cel badawczy 3: **Charakterystyka usług świadczonych przez przedsiębiorstwa kurierskie w branży e-commerce**	Jakie wyzwania logistyczne oraz bariery niesie ze sobą obsługa branży e-commerce?	badania jakościowe
		Jak rozumiana jest jakość usług kurierskich oraz jakie działania podejmują przedsiębiorstwa kurierskie, aby zapewnić wysoką jakość świadczonych usług?	
		Jakie trendy kształtują rynek usług kurierskich obecnie oraz w najbliższej przyszłości?	

Cele naukowe	Cele badawcze	Pytania badawcze	Forma badań
Cel szczegółowy 3 rozprawy: Identyfikacja czynników kształtujących jakość usług kurierskich w branży e-commerce	**Cel badawczy 4:** **Wskazanie czynników, które w istotny sposób kształtują jakość usług kurierskich z perspektywy klientów indywidualnych, sklepów internetowych oraz przedsiębiorstw logistycznych**	Które czynniki w sposób istotny wpływają na jakość usług kurierskich w branży e-commerce z perspektywy klientów indywidulanych?	badania ilościowe
		Które czynniki w sposób istotny wpływają na jakość usług kurierskich w branży e-commerce z perspektywy sklepów internetowych?	
		Które czynniki w sposób istotny wpływają na jakość usług kurierskich w branży e-commerce z perspektywy przedsiębiorstw logistycznych?	badania jakościowe
		W jaki sposób można pogrupować czynniki wpływające na jakość usług kurierskich?	badania ilościowe
		Jakie podobieństwa i różnice można zidentyfikować pomiędzy czynnikami wpływającymi na jakość usług kurierskich z perspektywy trzech grup interesariuszy?	badania ilościowe i jakościowe
Cel szczegółowy 4 rozprawy: Wskazanie relacji i roli poszczególnych czynników w systemie kształtowania jakości usług kurierskich	**Cel badawczy 5:** **Określenie kierunku i siły związku między czynnikami kształtującymi jakość usług kurierskich w branży e-commerce w ramach trzech grup interesariuszy**	Jakie są zależności między czynnikami kształtującymi jakość usług kurierskich w branży e-commerce w każdej z grup interesariuszy?	badania ilościowe i jakościowe
		Czy istnieją relacje między czynnikami kształtującymi jakość usług kurierskich w branży e-commerce pomiędzy grupami interesariuszy?	
	Cel badawczy 6: **Określenie roli poszczególnych czynników w systemie kształtowania jakości usług kurierskich**	Które czynniki są kluczowe w systemie kształtowania jakości usług kurierskich? Jakie inne role pełnią czynniki w systemie kształtowania jakości usług kurierskich?	badania ilościowe i jakościowe

Źródło: opracowanie własne.

Przyjęte cele badawcze odpowiadają celom szczegółowym rozprawy sformułowanym we wstępie rozprawy doktorskiej. Przy czym cel badawczy 1, 2 i 3 korespondują z pierwszym naukowym celem szczegółowym. Cel badawczy 4 odpowiada trzeciemu szczegółowemu celowi naukowemu. Natomiast cel badawczy 5 i 6 nawiązują do czwartego celu szczegółowego rozprawy. Do poszczególnych celów badawczych zaproponowano pytania badawcze oraz wskazano formę badań.

Etap 2. Zaprojektowanie i realizacja badań ilościowych wśród sklepów internetowych

Etap drugi procesu badawczego polegający na zaprojektowaniu i realizacji badań ilościowych wśród sklepów internetowych obejmował następujące działania: opracowanie narzędzia na potrzeby przeprowadzenia badań ilościowych, dobór próby badawczej oraz realizację badań ilościowych.

Wybraną techniką badawczą był wspomagany komputerowo wywiad przy pomocy strony internetowej (*Computer Assisted Web Interview – CAWI*), przeprowadzony z wykorzystaniem narzędzia w postaci kwestionariusza ankiety w formie elektronicznej. Technikę CAWI wybrano ze względu na jej zalety, wśród których wymienić można:

- możliwość objęcia badaniami relatywnie dużej grupy respondentów;
- relatywnie krótki czas niezbędny do przeprowadzenia badania;
- anonimowość badań;
- niski koszt badań.

Kwestionariusz ankiety skierowany do sklepów internetowych składał się z trzech części:

- Część A. Informacje ogólne dotyczące jakości usług kurierskich
- Część B. Ocena wpływ czynników na jakość usług kurierskich
- Część C. Metryczka

Część A zawierała pytania dotyczące informacji na temat współpracy sklepów internetowych z przedsiębiorstwami kurierskimi oraz klientami. Część B dotyczyła pomiaru wpływu czynników na postrzeganą jakość usług kurierskich w opinii sklepów internetowych oraz oceny jakości usług kurierskich. Do oceny wpływu czynników na postrzeganą jakość usług kurierskich zastosowano 7-stopniową skalę Likerta, w której 1 oznaczało „bardzo słaby wpływ", a 7 – „bardzo silny wpływ" czynnika na jakość usług kurierskich. Na podstawie przeglądu literatury oraz dokumentów przedsiębiorstw kurierskich dostępnych w źródłach internetowych, przygotowano wstępną listę czynników wpływających na jakość usług kurierskich. Następnie, po wyeliminowaniu powtarzających się czynników ustalono

ostateczną listę czterdziestu czynników, które uwzględniono przy projektowaniu narzędzia badawczego. Celem uporządkowania, zabrane czynniki podzielono wstępnie na wymiary jakości według najczęściej stosowanej w literaturze metody SERVQUAL. W części C kwestionariusza zawarto pytania umożliwiające pozyskanie informacji o profilu badanych sklepów, w tym okres i obszar działania sklepu, rodzaj sprzedawanych produktów, wielkość zatrudnienia oraz przychodów. W części A i C zastosowano głównie skale nominalne, porządkowe oraz interwałowe. Kwestionariusz ankiety dedykowany sklepom internetowym stanowi załącznik 1 do rozprawy.

Pierwotnie opracowany kwestionariusz badawczy został poddany procesowi walidacji, czyli weryfikacji poprawności narzędzia badawczego na próbie losowo wybranych 10 respondentów. Kwestionariusz zostały poprawiony z uwzględnieniem uwag respondentów, które dotyczyły kwestii językowo-redakcyjnych, umożliwiających łatwiejsze zrozumienie treści kwestionariusza.

Respondentami właściwego badania były zarejestrowane sklepy prowadzące sprzedaż internetową w Polsce. Według danych GUS liczba przedsiębiorstw prowadzących e-sprzedaż w Polsce w roku 2017 wyniosła 14 476 jednakże przy uwzględnieniu jedynie przedsiębiorstw zatrudniających przynajmniej 10 osób oraz prowadzących wybrane rodzaje działalności według PKD 2007[223]. W związku z powyższym, przy doborze próby badawczej skorzystano z danych zebranych w raporcie Bisnode, według którego w roku 2017 w Polsce było zarejestrowanych 29 198 sklepów internetowych[224]. W badaniu założono pozyskanie próby reprezentatywnej, umożliwiającej uogólnienie wyników na całą populację generalną. Minimalna liczebność próby przy założeniu współczynnika ufności na poziomie 0,95 oraz maksymalnym dopuszczalnym błędzie 5% obliczona dla populacji generalnej wyniosła 384 respondentów.

Badanie ilościowe dedykowane sklepom internetowych zrealizowane zostało przez instytut badawczy Pracowania Badań Marketingowych PBM Poland w okresie od października do listopada 2018 roku i sfinansowane w ramach kierowanego przez autorkę

[223] *Wykorzystanie technologii informacyjno-komunikacyjnych w przedsiębiorstwach w 2018 r.*, Główny Urząd Statystyczny [dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/nauka-i-technika-spoleczenstwoinformacyjne/spoleczenstwoinformacyjne/wykorzystanie-technologii-informacyjno-komunikacyjnych-w-jednostkach administracji-publicznej-przedsiebiorstwach-i-gospodarstwach-domowych [20.12.2018].

[224] *Raport Bisnode: Rynek e-commerce w Polsce w 2017/2018 roku* [dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: https://www.bisnode.pl/wiedza/newsy-artykuly/rynek-ecommerce-w-polsce-2017-18/ [21.08.2018].

grantu badawczego, uzyskanego w ramach konkursu Preludium 13 Narodowego Centrum Nauki (numer umowy UMO-2017_25_N_HS4_02051). Badanie przeprowadzono wśród 405 sklepów internetowych działających w Polsce i prowadzących sprzedaż produktów różnorodnych kategorii, przy czym jedno przedsiębiorstwo reprezentował jeden respondent. Kwestionariusz ankietowy został rozesłany losowo do sklepów internetowych, których adresy mailowe pozyskano z Centralnej Ewidencji i Informacji o Działalności Gospodarczej. Liczebność próby była zdeterminowana ograniczonymi środkami przeznaczonymi na realizację badań, jednakże jej wielkość pozwoliła na przeprowadzenie analizy czynnikowej[225] oraz uogólnienie wyników badań. Wykonawca badań na bieżąco komunikował pojawiające się problemy lub wątpliwości związane z przeprowadzaniem badań i korygował je zgodnie z sugestiami kierownika projektu. Aby uniknąć braków w odpowiedziach, pytania zasadnicze, które warunkowały osiągnięcie celów badawczych, oznaczone zostały w kwestionariuszu jako kluczowe, bez możliwości przejścia do kolejnego pytania. Wyniki badania wykonawca przekazał autorce w formie danych surowych w formacie arkusza Excel pakietu MS Office.

Etap 3. Zaprojektowanie i realizacja badań ilościowych wśród klientów indywidualnych

Etap trzeci procesu badawczego przebiegał podobnie jak etap drugi i obejmował następujące działania: opracowanie narzędzia na potrzeby przeprowadzenia badań ilościowych, dobór próby badawczej oraz realizacja badań ilościowych. Badania przeprowadzono z wykorzystaniem ustrukturyzowanego kwestionariusza ankiety z wykorzystaniem techniki CAWI.

Kwestionariusz skierowany do klientów indywidualnych podzielono na trzy części, podobnie jak w przypadku kwestionariusza dotyczącego badań w sklepach internetowych obejmował:

- Część A. Informacje ogólne dotyczące jakości usług kurierskich
- Część B. Ocena wpływ czynników na jakość usług kurierskich
- Część C. Metryczka.

W części A zawarto pytania dotyczące preferencji klientów indywidualnych korzystających z usług kurierskich. Część B dotyczyła oceny wpływu czynników na jakość

[225] Zastosowanie analizy czynnikowej jest możliwe przy zapewnieniu minimalnej wielkości próby na poziomie 200 obserwacji. Źródło: S. Bedyńska, M. Cypryańska (red.), *Statystyczny drogowskaz 1. Praktyczne wprowadzenie do wnioskowania statystycznego*, Wydawnictwo Akademickie SEDNO, Warszawa 2013, s. 274.

usług kurierskich w opinii klientów indywidualnych oraz ogólną ocenę jakości usług kurierskich. Do pomiaru wpływu czynników na postrzeganą jakość usług kurierskich wykorzystano 7-stopniową skalę Likerta. Na podstawie przeglądu literatury zidentyfikowano potencjalne czynniki, które mogą mieć wpływ na jakość usług kurierskich. Następnie, po wyeliminowaniu podobnych czynników ustalono ostateczną listę 39 czynników determinujących jakość usług kurierskich, które uwzględniono przy projektowaniu narzędzia badawczego. Podobnie jak w przypadku badania sklepów internetowych, czynniki uporządkowywano wstępnie według wymiarów jakości stosowanych w metodzie SERVQUAL. W części C kwestionariusza zamieszczono pytania umożliwiające pozyskanie informacji o profilu badanych klientów, takich jak: płeć, wiek, wykształcenie oraz miejsce zamieszkania. Do pomiaru zmiennych w części A i C zastosowano skale nominalne i porządkowe. Kwestionariusz ankiety dedykowany klientom indywidualnym stanowi załącznik 2 do rozprawy. Respondentami badania byli mieszkańcy Polski, którzy w ciągu ostatnich trzech lat korzystali z usług kurierskich przy zakupie produktów przez Internet. Z uwagi na brak danych dotyczących liczby osób korzystających z usług kurierskich w Polsce, za populację generalną przyjęto liczbę osób zamawiających lub kupujących przez Internet towary lub usługi do użytku prywatnego, która w roku 2018 według danych GUS wyniosła 14 094 377 osób, co stanowiło 47,8% ogółu społeczeństwa w wieku 16-74 lat[226]. W badaniu założono pozyskanie próby reprezentatywnej, umożliwiającej uogólnienie wyników na całą populację generalną. Minimalna liczebność próby przy założeniu współczynnika ufności na poziomie 0,95 oraz maksymalnym dopuszczalnym błędzie 5% obliczona dla populacji generalnej wyniosła 384 respondentów.

Badanie ankietowe zostało przeprowadzone w okresie od stycznia do marca 2019. Link do elektronicznego kwestionariusza badawczego zamieszono na stronie internetowej Wydziału Inżynierii Zarządzania Politechniki Białostockiej oraz popularnych portalach społecznościowych, jak również rozesłano do różnych uczelni w Polsce. Ankieta skierowana była wyłącznie do osób, które w ciągu ostatnich trzech lat skorzystały z usług kurierskich przy zamówieniu produktów przez Internet, o czym respondenci byli poinformowani

[226] *Społeczeństwo informacyjne w Polsce. Wyniki badań statystycznych z lat 2014–2018,* Główny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny w Szczecinie, Warszawa Szczecin 2018, s. 146-151, [Dokument elektorniczny]. Tryb dostępu: https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/nauka-i-technika-spoleczenstwo-informacyjne/spoleczenstwo-informacyjne/spoleczenstwo-informacyjne-w-polsce-wyniki-badan-statystycznych-z-lat-2014-2018,1,12.html [03.01.2019].

w pierwszym pytaniu filtrującym. Aby uniknąć braków w odpowiedziach, pytania zasadnicze, które warunkowały osiągnięcie celów badawczych, oznaczone zostały w kwestionariuszu jako kluczowe, bez możliwości przejścia do kolejnego pytania. W sumie zebrano 754 ankiet, spośród których ostatecznie po wyeliminowaniu ankiet z brakami pozostawiono 594 całkowicie wypełnionych kwestionariuszy.

Etap 4. Zaprojektowanie i realizacja badań jakościowych w przedsiębiorstwach świadczących usługi kurierskie

Przesłanką realizacji badań jakościowych wśród przedsiębiorstw świadczących usługi kurierskie były z jednej strony przyjęte cele badawcze, z drugiej zaś wyniki badań ilościowych. Celem wywiadów pogłębionych było uzyskanie wiedzy na temat specyfiki usług kurierskich świadczonych w branży e-commerce oraz czynników, które wpływają na jakość usług z perspektywy trzeciej grupy interesariuszy – przedsiębiorstw świadczących usługi kurierskie. Pozyskane informacje stanowią uszczegółowienie danych zgromadzonych w badaniach ilościowych. Scenariusz wywiadów pogłębionych został podzielony na trzy części odpowiadające celom badawczym postawionych w etapie pierwszym. Pytania zawarte w pierwszej części wywiadu umożliwiły pozyskanie informacji na temat charakterystyki usług kurierskich świadczonych w branży e-commerce, w tym wyzwań i barier podczas świadczenia usług oraz działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa kurierskie w celu zapewnienia wysokiej jakości usług. Kolejna część obejmowała pytania związane z oceną wpływu czynników na jakość usług z perspektywy przedsiębiorstw świadczących usługi kurierskie. Ostatnia część wywiadu dotyczyła prowadzonej działalności analizowanych przedsiębiorstw i zawierała pytania o obszar działania, rodzaj obsługiwanych klientów oraz odbiorców, wielkość sieci operacyjnej, wielkość przedsiębiorstwa. Szczegółowy scenariusz wywiadów zawarto w załączniku nr 3 rozprawy.

Wywiady pogłębione zostały przeprowadzone w okresie sierpień – wrzesień 2019 roku wśród dużych przedsiębiorstw logistycznych działających w Polsce, które świadczą usługi kurierskie dla branży e-commerce. Wywiady przeprowadzono z osobami reprezentującymi dziesięć przedsiębiorstw, w tym w pięciu wywiadach uczestniczyła kadra zarządzająca średniego szczebla (ekspert 1-5), w czterech – pracownicy z działu obsługi klienta (ekspert 6-7) oraz działu handlowego (ekspert 8-9), a jeden wywiad przeprowadzono z pracownikami różnych działów (ekspert 10). Wszystkie osoby biorące udział w wywiadach posiadały

minimum trzyletnie doświadczenie zawodowe w branży logistycznej. Czas przeprowadzanych wywiadów mieścił się w przedziale od 1 do 1,5 godziny.

Etap 5. Opracowanie wyników badań empirycznych

Przedostatni etap badań polegał na przeprowadzeniu szczegółowych analiz wyników badań. Do analizy wykorzystano metody statystyczne oraz graficzne metody wizualizacji danych i prezentacji wyników zbiorczych. W pracy wykorzystano między innymi eksploracyjną analizę czynnikową (*Exploratory Factor Analysis* – EFA), która na bazie korelacji między zmiennymi pozwala na wyodrębnienie grupy czynników teoretycznych (konstruktów) niedostępnych w bezpośredniej obserwacji, lecz zachowujących znaczną część informacji zawartych w zmiennych pierwotnych[227]. Eksploracyjna analiza czynnikowa jest rekomendowana, w przypadku tworzenia nowego narzędzia badawczego o nieznanej strukturze[228]. Analizy czynnikowe są często wykorzystywane w badaniach naukowych w obszarze zarządzania[229] oraz ekonomii, szczególnie w kontekście analizy zachowania konsumentów na rynku czy pozycjonowania produktów[230]. Punktem wyjścia do EFA był zestaw czynników wstępnie uporządkowanych według metody SERVQUAL. W wyniku przeprowadzonej analizy czynnikowej, zbudowano skale wskazujące czynniki oraz tworzące je zmienne, które w istotny sposób kształtują jakość usług kurierskich z perspektywy sklepów internetowych oraz odbiorców indywidualnych. Rezultatem badań ilościowych i jakościowych było sformułowanie wniosków stanowiących podstawę do opracowania relacyjnego modelu systemu kształtowania jakości usług kurierskich. Narzędziami wykorzystanymi do przetworzenia danych zgromadzonych w toku badania oraz wykonania wszystkich niezbędnych analiz były: aplikacja Excel pakietu MS Office oraz pakiet Statistica 13.1.

[227] M. Walesiak, E. Gantar (red.), *Statystyczna analiza danych z wykorzystaniem programu R*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 318.

[228] S. Bedyńska, M. Cypryańska (red.), *Statystyczny drogowskaz …*, op. cit., s. 246.

[229] J. Ejdys, *Zaufanie do technologii w e-administracji*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok, 2018, s. 158-210; D. Leończuk, *Ocena dokonań adaptacyjnego łańcucha dostaw*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok 2019, s. 114-149; U. Ryciuk, *Zaufanie międzyorganizacyjne w łańcuchach dostaw w budownictwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2016, 139-192.

[230] M. Walesiak, E. Gantar (red.), *Statystyczna analiza danych…*, op. cit., s. 318-319.

Etap 6. Opracowanie relacyjnego modelu systemu kształtowania jakości usług kurierskich w branży e-commerce

Rezultatem wszystkich poprzednich etapów procesu badawczego było sformułowanie założeń do modelu oraz opracowanie relacyjnego modelu systemu kształtowania jakości usług kurierskich z uwzględnieniem trzech grup interesariuszy: klientów indywidulanych, sklepów internetowych oraz przedsiębiorstw świadczących usługi kurierskie. Model odzwierciedla czynniki determinujące jakość usług kurierskich, powiązania między nimi oraz funkcje pełnione przez czynniki w systemie kształtowania jakości.

W celu zidentyfikowania relacji i zależności między czynnikami kształtującymi jakość usług kurierskich zastosowano analizę strukturalną wpływów (*cross-impact analysis*), która umożliwia porządkowanie i analizowanie zbiorów obejmujących dużą liczbę zmiennych (czynników) wzajemnie na siebie oddziałujących[231]. Zaletą analizy strukturalnej jest zdolność do identyfikowania związków łączących zmienne, których wzajemne wpływy nie są oczywiste i mogą pozostać nierozpoznane. Podstawowym celem analizy strukturalnej jest identyfikacja zmiennych, których wpływ na zachowanie się analizowanego systemu jest najsilniejszy [232]. Analiza strukturalna pozwala na wyodrębnienie spośród wszystkich czynników wpływających na dany obszar badawczy następujących grup[233]:

- czynniki kluczowe – charakteryzują się dużą siłą oddziaływania i dużym stopniem zależności od innych czynników, ze względu na dużą niestabilność wymagają szczególnej uwagi i badań;
- czynniki celów – reprezentują możliwe cele badanego systemu, w większym stopniu zależne od innych czynników i zmieniające się pod ich wpływem niż wpływające na pozostałe czynniki;

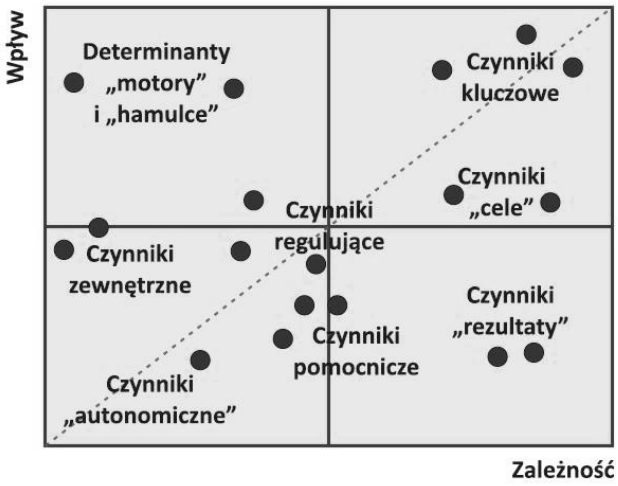
[231] J. Ejdys, Ł. Nazarko, *Foresight gospodarczy – instrumentem orientacji na przyszłość*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu" 2014, nr 340, s. 651-664; J. Nazarko, J. Ejdys, K. Halicka, Ł. Nazarko, A. Kononiuk, A. Olszewska, *Structural analysis as an instrument for identification of critical drivers of technology development*, „Procedia Engineering" 2017, vol. 182, s. 474-481.

[232] J. Nazarko, H. Wnorowski, A. Kononiuk (red.), *Analiza strukturalna czynników rozwoju nanotechnologii w województwie podlaskim*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok 2011, s. 15; J.M. Wójcicki, P. Ładyżyński (red.), *System monitorowania i scenariusze rozwoju technologii medycznych w Polsce*, Konsorcjum ROTMED, Warszawa 2008, s. 197.

[233] J. Arcade, M. Godet, F. Meunier, F. Roubelat, *Structural Analysis with the MICMAC Method & Actors' Strategy with MACTOR Method*, AC/UNU Millennium Project Futures Research Methodology, Paris 1994, s. 17-19; A. Mazurkiewicz, B. Poteralska *Zrównoważony Rozwój Polski*, [w:] J. Kleer, A. Wierzbicki (red.), *Narodowy Program Foresight „Polska 2020". Dyskusja założeń scenariuszy,* Komitet Prognoz „Polska 2000 Plus" przy Prezydium Polskiej Akademii Nauk, Warszawska Drukarnia Naukowa Polskiej Akademii Nauk, Warszawa 2009 s. 123.

- czynników rezultatów – charakteryzują się niskim oddziaływaniem, a wysoką zależnością od innych czynników, są szczególnie podatne na zmiany czynników kluczowych;
- czynniki decydujące (determinanty – motory i hamulce) – wywierają bardzo silny wpływ na system, a jednocześnie charakteryzują się niskim poziomem zależności od innych czynników, mogą mieć charakter napędzający lub hamujący, są trudne do skontrolowania;
- czynniki regulujące i pomocnicze – charakteryzujące się niewielkim wpływem na system, ale mogą okazać się pomocne w osiąganiu celów strategicznych;
- czynniki zewnętrzne – mają mniej istotny wpływ na system niż determinanty, ale większy niż zmienne autonomiczne, czynniki z tej grupy nie podlegają wpływom innych zmiennych;
- czynniki autonomiczne – wykazujące najmniejszy wpływ na zmiany zachodzące w systemie jako całości.

Klasyfikację czynników przedstawiono na rysunku 3.2.



Rysunek 3.2. Układ czynników wpływających na obszar badawczy

Źródło: J. Nazarko, H. Wnorowski, A. Kononiuk (red.), *Analiza strukturalna czynników rozwoju nanotechnologii w województwie podlaskim*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok 2011, s. 16.

Analiza strukturalna jest metodą wykorzystywaną w różnych obszarach nauk o zarządzaniu, w kontekście zidentyfikowania czynników kluczowych determinujących dany obszar badawczy[234].

W ramach przedmiotowej rozprawy doktorskiej analizę strukturalną przeprowadzono w trzech etapach. Pierwszy etap obejmował sporządzenie listy czynników wpływających na jakość usług kurierskich z perspektywy trzech interesariuszy zaangażowanych w proces świadczenia usługi kurierskiej (sklepy internetowe, odbiorcy indywidualni, przedsiębiorstwa świadczących usługi kurierskie). Na podstawie badań ilościowych i jakościowych przygotowano ostateczną listę czynników, które zostały najwyżej ocenione przez każdą z grup respondentów. Celem drugiego etapu analizy było określenie przez ekspertów, czy i w jakim stopniu poszczególne zmienne wpływają na inne zmienne w badanym systemie? Siłę wpływów czynników oceniono według skali czterostopniowej, gdzie: 0 oznaczało „brak wpływu", 1 – „słaby wpływ", 2 – „średni wpływ" oraz 3 – „wpływ duży". W panelu ekspertów uczestniczyło 16 osób: 4 przedstawicieli środowiska akademickiego mających doświadczenie zawodowe z zakresu logistyki oraz osoby reprezentujące każdą z trzech grup interesariuszy zaangażowanych w procesie świadczenia usługi kurierskiej (5 przedstawicieli przedsiębiorstw świadczących usługi kurierskie, 3 pracowników sklepów internetowych oraz 4 klientów indywidualnych korzystających z usług kurierskich). W efekcie opracowano macierz wpływów bezpośrednich, która umożliwiła wskazanie relacji między czynnikami wpływającymi na jakość usług kurierskich. Ostatni etap obejmował identyfikację czynników kluczowych orz czynników pełniących inne funkcje w systemie kształtowania jakości usług kurierskich w branży e-commerce z wykorzystaniem programu MIC-MAC (*Impact Matrix Cross – Reference Multiplication Applied to a Classification*). Zastosowanie programu MIC-MAC w analizie strukturalnej pozwala na analizę złożonych systemów o wielu czynnikach sprawczych,

[234] J. Ejdys, A. Matuszak-Flejszman, M. Szymański, L. Ustinovichius, G. Shevchenko, A. Lulewicz-Sas, *Crucial factors for improving the ISO 14001 environmental management system*, „Journal of Business Economics and Management" 2016, vol. 17(1), s. 52-73; D. Gallardo-Vázquez, M.I. Sánchez-Hernández, *Structural analysis of the strategic orientation to environmental protection in SMEs*, „Business Research Quarterly" 2014, vol. 17, s. 115–128; O. Keng-Boon, *TQM: a facilitator to enhance knowledge management? Astructural analysis,* „Expert Systems with Applications" 2014, vol. 41, s. 5167–5179; J. Nazarko, H. Wnorowski, A. Kononiuk (red.), *Analiza strukturalna…*, op. cit., s. ; 9-61; D. Szpilko, *Foresight jako narzędzie doskonalenia zarzadzania turystyką w regionie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok 2016, s. 206-216.

umożliwia porównanie hierarchii poszczególnych zmiennych z uwzględnieniem ich bezpośrednich i pośrednich wpływów, związków łączących zmienne, których wzajemne wpływy nie są widoczne[235].

Efektem końcowym przeprowadzonej analizy strukturalnej jest autorski model systemu kształtowania jakości usług kurierskich w branży e-commerce, który może być wykorzystywany jako narzędzie wspomagające wdrożenie działań doskonalących w przedsiębiorstwach świadczących usługi kurierskie.

Etap 7. Opracowanie rekomendacji w zakresie kierunków doskonalenia jakości usług kurierskich w branży e-commerce

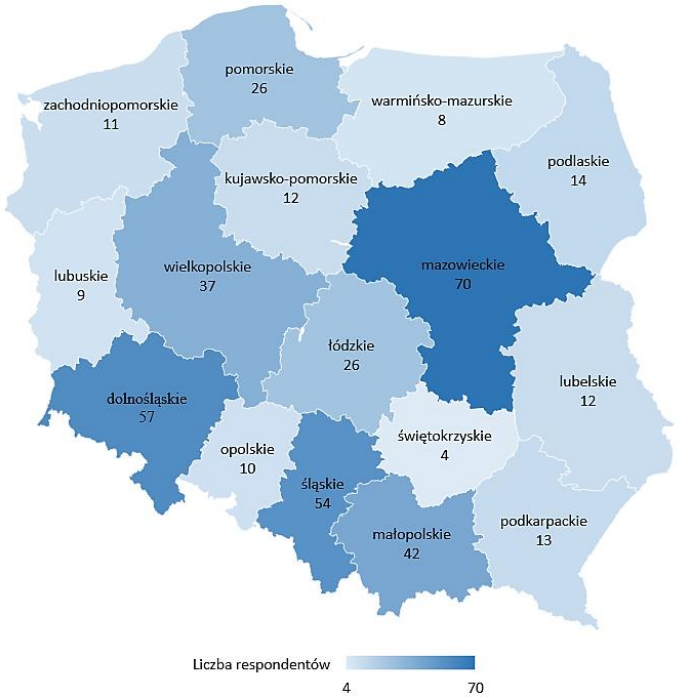
Na podstawie wyników przeprowadzonych badań ilościowych i jakościowych, w ostatnim etapie procesu badawczego sformułowano rekomendacje w zakresie kierunków doskonalenia jakości usług kurierskich w branży e-commerce.

3.2. Charakterystyka podmiotów objętych badaniami ilościowymi

Charakterystyka respondentów – sklepy internetowe

Badania były przeprowadzone na próbie 405 sklepów internetowych zrejestrowanych w dziale 47 Polskiej Klasyfikacji Działalności – *Handel detaliczny*, w sekcji 47.91.Z – *Sprzedaż detaliczna prowadzona przez domy sprzedaży wysyłkowej lub Internet.* W badaniu uczestniczyły jedynie sklepy internetowe, które w ciągu ostatnich trzech lat korzystały z usług kurierskich. Przedsiębiorstwa objęte badaniem są zróżnicowane pod względem lokalizacji zarejestrowanej działalności. Ponad połowa badanych sklepów (55%) zlokalizowana jest w czterech województwach centralnej i południowej Polski, w tym najliczniejszą grupę stanowiły sklepy prowadzące działalność w województwie mazowieckim (70 sklepów), dolnośląskim (57 sklepów), śląskim (54 sklepów) oraz małopolskim (42 sklepy). Najmniej badanych sklepów zlokalizowanych było w województwie świętokrzyskim (4 sklepy), warmińsko-mazurskim (8 sklepów) oraz lubuskim (9 sklepów) (rysunek 3.3).

[235] System MicMac jest to specjalistyczny program komputerowy, opracowany przez Godeta, służący jako narzędzie analizy strukturalnej do badania kluczowych zmiennych. Źródło: J. Nazarko, H. Wnorowski, A. Kononiuk (red.), *Analiza strukturalna czynników rozwoju…*, s. 18.



Rysunek 3.3. Liczba sklepów internetowych objętych badaniem z podziałem na województwa
Źródło: opracowanie własne.

Każde z województw było reprezentowane w próbie badawczej przez co najmniej kilka przedsiębiorstw, a struktura respondentów w przedmiotowym badaniu w podziale na województwa była bardzo zbliżona do struktury według danych GUS oraz w badaniu EShoper (tabela 3.2). Należy jednakże podkreślić, iż w dostępnych źródłach autorka nie znalazła struktury populacji generalnej zawierającą liczbę wszystkich zarejestrowanych sklepów internetowych w podziale na województwa, a źródła na które powołano się w pracy wykazują pewne słabości i braki. Jak już wcześniej wspomniano, w statystkach GUS wskazane są wszystkie podmioty prowadzące e-sprzedaż z różnych działów z wyłączeniem mikroprzedsiębiorstw. Natomiast, badanie EShoper wykorzystano jedynie w celach porównawczych, gdyż badana próba zawiera podobną strukturę w podziale na województwa (próba badawcza 1000 e-sklepów w Polsce).

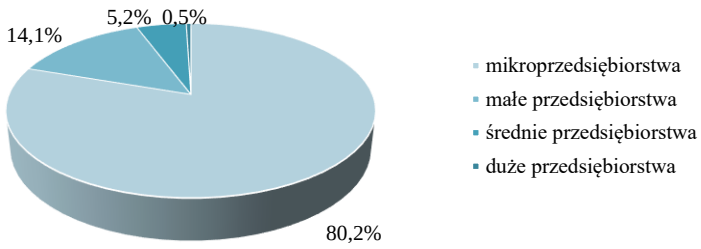
Tabela 3.2. Porównanie struktury respondentów (sklepów internetowych) w próbie ze strukturą populacji generalnej według województw

Województwo	Liczba przedsiębiorstw prowadzących e-sprzedaż (dane GUS)	Struktura procentowa przedsiębiorstw prowadzących e-sprzedaż (dane GUS)	Struktura procentowa sklepów internetowych (dane EShoper)	Liczba badanych sklepów internetowych	Struktura procentowa w próbie badawczej
dolnośląskie	1075	7,4%	7,4%	57	14,1%
kujawsko-pomorskie	732	5,1%	3,6%	12	3,0%
lubelskie	472	3,3%	3,1%	12	3,0%
lubuskie	194	1,3%	1,9%	9	2,2%
łódzkie	852	5,9%	6,1%	26	6,4%
małopolskie	1522	10,5%	12,6%	42	10,4%
mazowieckie	3091	21,3%	21,8%	70	17,3%
opolskie	298	2,1%	1,6%	10	2,5%
podkarpackie	571	3,9%	3,7%	13	3,2%
podlaskie	395	2,7%	2,0%	14	3,5%
pomorskie	888	6,1%	5,2%	26	6,4%
śląskie	1520	10,5%	13,7%	54	13,3%
świętokrzyskie	355	2,5%	2,0%	4	1,0%
warmińsko-mazurskie	336	2,3%	1,8%	8	2,0%
wielkopolskie	1622	11,2%	9,6%	37	9,1%
zachodniopomorskie	556	3,8%	3,4%	11	2,7%
Polska (suma)	**14 479**	**100%**	**100%**	**405**	**100%**

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS; *Raport 2018 Mulitiwyzwania*, EShoper 2019, s. 7 [dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: https://www.shoper.pl/static/raporty/raport-shoper-2018.pdf [10.08.2019].

Zdecydowana większość sklepów internetowych biorących udział w badaniu to mikroprzedsiębiorstwa zatrudniające poniżej 10 pracowników (80,2% badanych sklepów), w tym 36,2% stanowią podmioty prowadzące jednoosobową działalność gospodarczą, a 44% to przedsiębiorstwa zatrudniające od 2 do 9 pracowników. Najmniej liczną grupę stanowiły duże przedsiębiorstwa zatrudniające powyżej 250 pracowników (0,5%) oraz średnie przedsiębiorstwa – od 49 do 249 pracowników (5,2%) (rysunek 3.4). Zdecydowana przewaga mikro i małych przedsiębiorstw jest również obserwowana w strukturze populacji sklepów internetowych w Polsce, którą charakteryzuje duże rozdrobnienie (szacuje się, że aż 74% sklepów internetowych zatrudnia do 10 osób)[236].

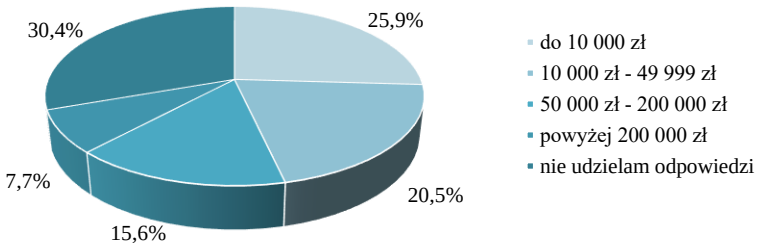
[236] *Raport 2017 Ecommerce Standard*. Tryb dostępu: https://www.internetstandard.pl/konferencja/ /ecommercestandard [28.01.2018].



Rysunek 3.4. Struktura badanych sklepów internetowych ze względu na wielkość zatrudnienia (procent wskazań)

Źródło: opracowanie własne.

Badana próba była również zróżnicowana pod względem osiąganych przychodów. Analiza struktury badanych sklepów internetowych ze względu na wysokość miesięcznego przychodu jest utrudniona ze względu na wysoki odsetek odmów udzielenia odpowiedzi na pytanie o wyniki finansowe (30,4%). Najwięcej przedsiębiorstw uzyskuje przychody poniżej 10 000 złotych miesięcznie (25,9%) oraz między 10 000 a 49 999 złotych (20,5%). Średnie przychody osiąga 15,6% badanych sklepów. Najmniejszą zaś grupę w badanej próbie stanowiły przedsiębiorstwa o przychodach powyżej 200 000 zł miesięcznie (7,7%) (rysunek 3.5).



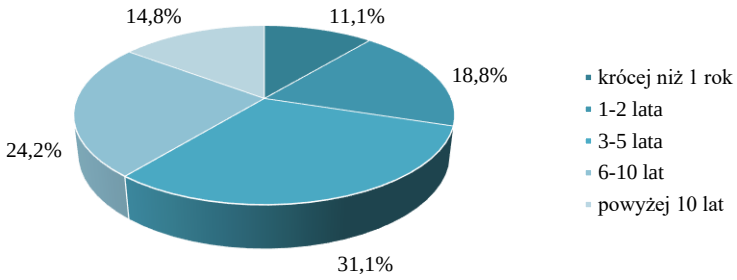
Rysunek 3.5. Struktura badanych sklepów internetowych ze względu na wysokość średnich miesięcznych przychodów (procent wskazań)

Źródło: opracowanie własne.

Struktura badanej próby pod względem okresu prowadzonej działalności, potwierdza tendencje panujące na rynku handlu internetowego, w którym 60% podmiotów działa krócej niż 5 lat[237]. Ponad 60% badanych przedsiębiorstw funkcjonowało na rynku polskim zaledwie 5 lat. Najliczniejszą grupę (31,1%) stanowią przedsiębiorstwa, które działają od 3 do 5 lat, następnie te działające od 6-10 lat (24,2%). Średni udział zanotowały sklepy działające

[237] *Raport 2017 Ecommerce…*, op. cit.

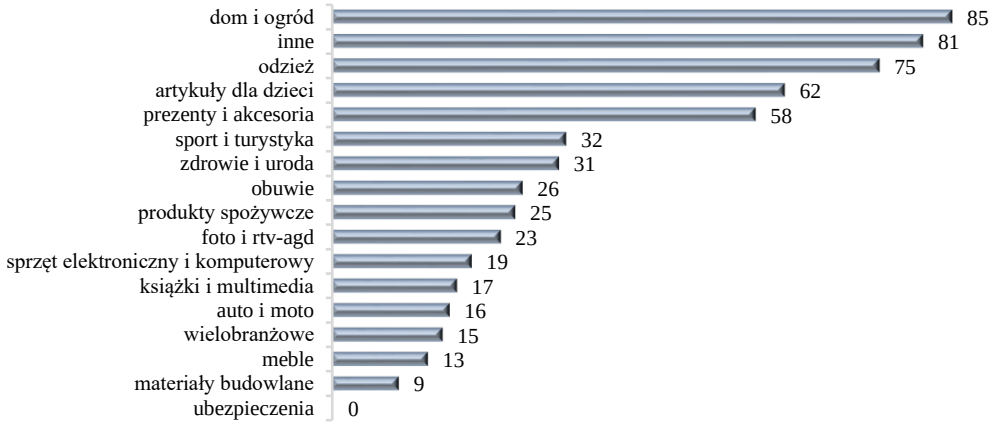
krócej niż trzy lata (18,8%) i przedsiębiorstwa z dłuższym okresem działalności – powyżej 10 lat (14,8%). Najmniej liczna grupa (11,1%) to sklepy, które rozpoczęły działalność w ciągu ostatniego roku (rysunek 3.6).



Rysunek 3.6. Struktura badanych sklepów internetowych ze względu na okres prowadzonej działalności gospodarczej (procent wskazań)

Źródło: opracowanie własne.

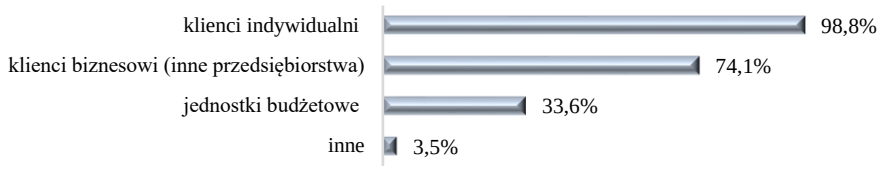
W odpowiedzi na pytanie dotyczące kategorii oferowanych produktów, respondenci mogli wybrać klika kategorii. Najwięcej sklepów oferowało produkty z kategorii *dom i ogród* (85 sklepów) oraz z kategorii *inne* (81 sklepów) obejmującej produkty nie wskazane w pozostałych kategoriach (na przykład artykuły zoologiczne, medyczne, biurowe, rękodzieło). Kolejne względem liczności kategorie to *odzież* (75 sklepów), *artykuły dla dzieci* (62 sklepów) oraz *prezenty i akcesoria* (58 sklepów). Żaden z badanych sklepów nie oferował artykułów z kategorii *ubezpieczenia*, a kolejne najmniej liczne były kategorie *materiały budowalne, meble, artykuły wielobraanżowe* (rysunek 3.7).



Rysunek 3.7. Kategorie produktów oferowanych przez badane sklepy internetowe (liczba wskazań)

Źródło: opracowanie własne.

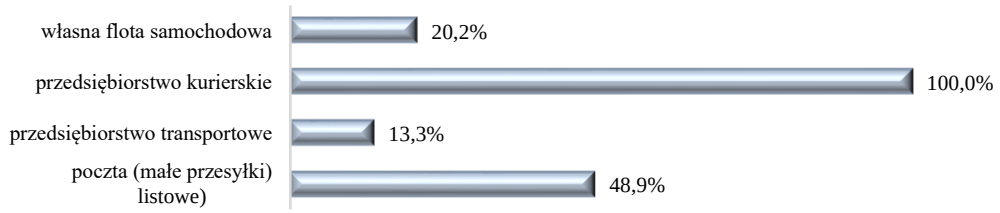
Badane sklepy internetowe głównie sprzedają oferowane produkty na rynku B2C (98,8%), podczas gdy znaczna część (74,1%) z nich kieruje swą ofertę do klientów biznesowych a jedynie 33,6% do jednostek budżetowych. Tylko 3,5% spośród badanych przedsiębiorstw wskazuje na współpracę z innymi niż wymienione powyżej podmiotami (rysunek 3.8).



Rysunek 3.8. Klienci badanych sklepów internetowych (procent wskazań)

Źródło: opracowanie własne.

W części pierwszej badania dedykowanego sklepom internetowym, respondenci byli pytani o swoje preferencje dotyczące usług kurierskich w kontekście usług B2C oraz ogólną ocenę jakości usług kurierskich. Najpopularniejszą formą dostawy zamówionych produktów do klientów indywidualnych wybieraną przez wszystkie badane sklepy internetowe były usługi kurierskie. Nieco ponad 20% przedsiębiorstw korzystała również z własnej floty transportowej, a 13,3% z usług innych przedsiębiorstw transportowych. W przypadku niewielkich przesyłek listowych połowa badanych respondentów korzystała z przesyłek pocztowych (rysunek 3.9).

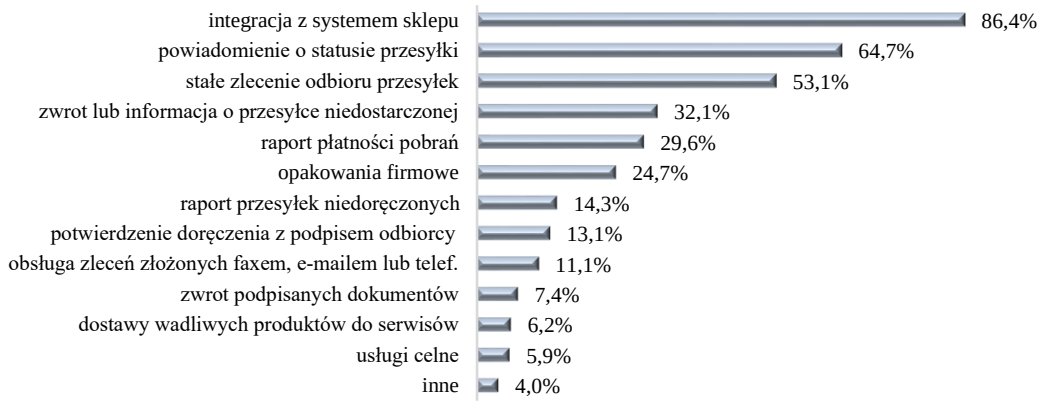


Rysunek 3.9. Preferencje sklepów internetowych dotyczących sposobu dostawy produktów do klientów indywidualnych (procent wskazań)

Źródło: opracowanie własne.

W odpowiedzi na pytanie dotyczące usług dodatkowych z jakich najczęściej korzystają sklepy internetowe w związku z wysyłką produktów za pośrednictwem przedsiębiorstwa

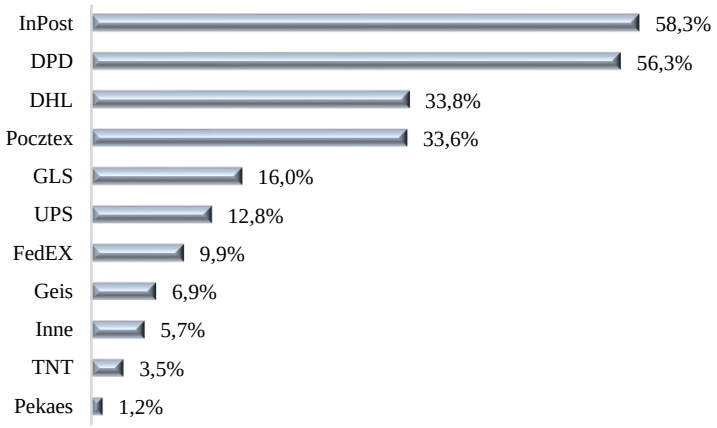
kurierskiego, respondenci najczęściej wskazywali możliwość integracji systemów sklepu i operatora (86,4%), monitorowanie i śledzenia przesyłek poprzez otrzymanie powiadomień o statusie przesyłki (64,7%) oraz stałe zlecenie odbioru przesyłek (53,1%). Niemalże co trzeci sklep wybierał możliwość zwrotu lub informacji o przesyłce niedostarczonej (32,1%) oraz raportu płatności pobrań (29,6%). Najmniej popularna okazała się dostawa wadliwych towarów do serwisów (6,2%), usługi celne (5,9%) (rysunek 3.10).



Rysunek 3.10. Usługi dodatkowe wybierane przez sklepy internetowe w związku z dostawą produktów do klientów indywidualnych (procent wskazań)

Źródło: opracowanie własne.

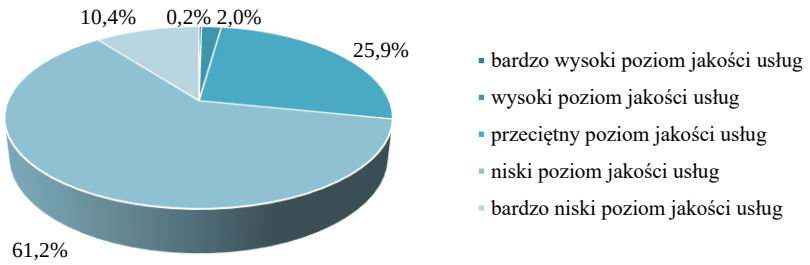
W celu dostarczenia zamawianych produktów do klientów indywidualnych, badane sklepy internetowe najczęściej wybierały usług świadczone przez przedsiębiorstwo InPost (58,3% ogółu badanych respondentów), a niewiele mniej usługi oferowane przez DPD (56,3%). Co trzeci badany sklep internetowy korzystał z usług DHL oraz Pocztexu. Najrzadziej sklepy internetowe współpracowały z TNT (3,5%) i Pekaesem (1,2%), co prawdopodobnie może być wynikiem ograniczonej oferty tych przedsiębiorstw w usługach typu B2C. Wśród innych przedsiębiorstw świadczących usługi kurierskie, respondenci wymieniali Pocztę Polską oraz kurierów miejskich (rysunek 3.11).



Rysunek 3.11. Ranking przedsiębiorstw kurierskich, z którymi współpracują sklepy internetowe w ramach usług typu B2C (procent wskazań)

Źródło: opracowanie własne.

Respondenci dokonali także ogólnej oceny jakości usług kurierskich wyrażonej w 5-stopniowej skali Likerta, gdzie 1 oznaczała „bardzo niski" poziom jakości usług, a 5 – „bardzo wysoki" poziom jakości usług kurierskich. Ponad 70% badanych oceniło jakość usług kurierskich na poziomie niskim lub bardzo niskim. Niewielki odsetek opinii sklepów stanowiły oceny wysokie (2,0%) oraz bardzo wysokie (0,2). Poziom przeciętny wskazało 25,9% respondentów (rysunek 3.12). W związku z powyższym, ogólna średnia ocena jakości usług kurierskich według sklepów była niska i wynosiła 2,2.



Rysunek 3.12. Ocena jakości usług kurierskich w opinii sklepów internetowych (procent wskazań)

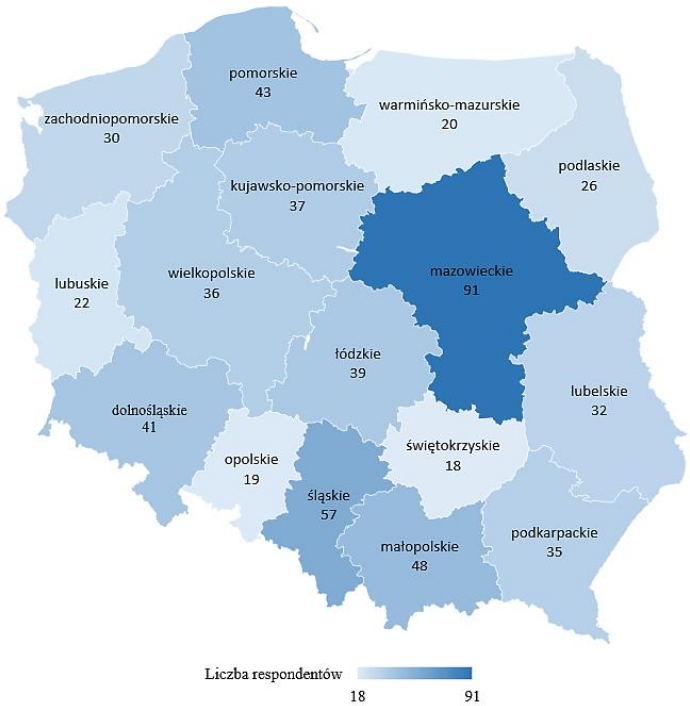
Źródło: opracowanie własne.

Z uwagi na wielkość oraz sposób doboru badanej próby, uzyskane rezultaty badawcze można uogólnić na całą branżę handlu internetowego. Można zatem stwierdzić, że w polskiej branży handlu internetowego dominują mikro i małe przedsiębiorstwa, zlokalizowane głównie w centralnej i południowej części Polski. Większość przedsiębiorstw

funkcjonuje na rynku stosunkowo krótko (do 5 lat), sprzedaje produkty zróżnicowanych kategorii głównie klientom indywidualnym. Wszystkie badane sklepy internetowe wybrały usługi kurierskie jako preferowaną formę doręczania produktów do klientów, a najbardziej popularne okazały się usługi oferowane przez przedsiębiorstwo Inpost oraz DPD. Respondenci najczęściej korzystali z możliwości monitorowania i śledzenia przesyłek oraz stałego zlecenia odbioru przesyłek. Większość z badanych sklepów internetowych ocenia jakość usług kurierskich na poziomie niskim, co uzasadnia potrzebę badań umożliwiających pozyskanie wiedzy na temat przyczyn takiego stanu.

Charakterystyka respondentów – odbiorcy indywidualni

Próba badawcza liczyła 594 mieszkańców Polski korzystających w ciągu ostatnich trzech lat z usług przedsiębiorstw kurierskich przy zakupie produktów przez Internet. Respondenci reprezentowali wszystkie województwa z terenu Polski, z dominacją osób z województwa mazowieckiego, którzy stanowili 15,3 ogółu badanych % (91 osób) (rysunek 3.13).



Rysunek 3.13. Liczba respondentów objętych badaniem – odbiorców indywidualnych z podziałem na województwa

Źródło: opracowanie własne.

Analizując rozmieszczenie geograficzne osób korzystających z usług kurierskich podczas zakupów przez Internet można stwierdzić, że struktura w próbie odzwierciedla strukturę populacji generalnej obejmującą ponad 14 tys. Polaków, którzy według danych GUS dokonywali w roku 2018 zakupów przez Internet. Dużą aktywnością w badaniu wykazali się mieszkańcy województw śląskiego (9,6% ogółu respondentów), małopolskiego (8,1%) i dolnośląskiego (6,9%), a więc tych województw gdzie zlokalizowanych jest najwięcej sklepów internetowych (porównaj: tabela 3.2). Analogicznie, najmniej osób uczestniczących w badaniu to mieszkańcy województw charakteryzujących się najmniejszą liczbą sklepów internetowych: lubuskie (3,7%), warmińsko-mazurskie (3,4%) i opolskie (3,2%). Rozkład procentowy próby badawczej nieznacznie odbiega od rozkładu populacji osób kupujących on-line (tabela 3.3).

Tabela 3.3. Porównanie struktury respondentów (odbiorców indywidualnych) w próbie ze strukturą populacji generalnej według województw

Województwo	Liczba osób kupujących przez Internet według danych GUS	Struktura procentowa osób kupujących przez Internet według danych GUS	Liczba respondentów – odbiorców indywidulanych	Struktura procentowa próby badawczej
dolnośląskie	1 050 803	7,5%	41	6,9%
kujawsko-pomorskie	723 553	5,1%	37	6,2%
lubelskie	669 498	4,8%	32	5,4%
lubuskie	370 674	2,6%	22	3,7%
łódzkie	911 062	6,5%	39	6,6%
małopolskie	1 290 256	9,2%	48	8,1%
mazowieckie	2 131 143	15,1%	91	15,3%
opolskie	342 114	2,4%	19	3,2%
podkarpackie	654 788	4,6%	35	5,9%
podlaskie	451 235	3,2%	26	4,4%
pomorskie	934 254	6,6%	43	7,2%
śląskie	1 740 409	12,3%	57	9,6%
świętokrzyskie	434 799	3,1%	18	3,0%
warmińsko-mazurskie	543 501	3,9%	20	3,4%
wielkopolskie	1 249 056	8,9%	36	6,1%
zachodniopomorskie	597 231	4,2%	30	5,1%
Polska (suma)	14 094 377	**100%**	**405**	**100%**

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Społeczeństwo informacyjne w Polsce. Wyniki badań statystycznych z lat 2014–2018*, Główny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny w Szczecinie, Warszawa – Szczecin 2018, s. 149 [dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/nauka-i-technika-spoleczenstwo-informacyjne/spoleczenstwo informacyjne/spoleczenstwo-informacyjne-w-polsce-wyniki-badan-statystycznych-z-lat-2014-2018,1,12.html [29.12.2018].

Z uwagi na brak danych odnośnie populacji generalnej obejmującej osoby korzystające z usług przedsiębiorstw kurierskich, uzyskane wyniki badania można jedynie porównać do populacji osób dokonujących zakupów przez Internet. Uzyskane wyniki badań potwierdzają

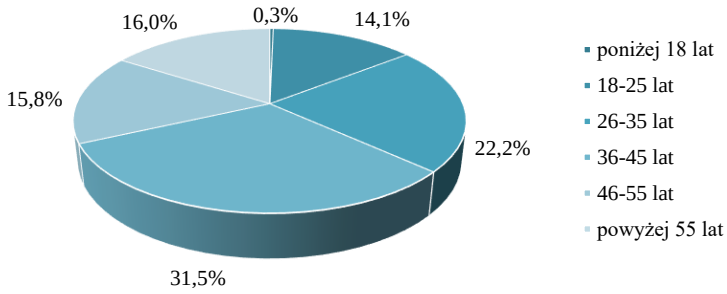
tendencję dotyczącą popularności zakupów przez Internet wśród poszczególnych grup wiekowych. Według danych GUS, najbardziej aktywne wśród osób zamawiających przez Internet towary lub usługi do użytku prywatnego w ciągu ostatnich trzech lat są osoby do 45 roku życia a znacznie mniej osoby powyżej 45 roku życia, co przekłada się proporcjonalnie na popularność usług kurierskich wśród tych grup wiekowych. Należy podkreślić, iż największy odsetek osób kupujących on-line obserwowany jest wśród osób w wieku 25-34 lat i stopniowo maleje wraz z wiekiem respondentów (tabela 3.4).

Tabela 3.4. Osoby zamawiające lub kupujące przez Internet towary lub usługi do użytku prywatnego w latach 2016-2018 według kategorii wiekowych

Kategoria wiekowa	2016	2017	2018
	w % ogółu osób danej grupy		
16-24 lat	56,8	63,6	65,5
25-34 lat	67,8	70,4	73,3
35-44 lat	54,0	58,8	65,5
45-54 lat	33,0	35,7	40,8
55-64 lat	18,9	19,6	22,1
65-74 lat	7,6	8,6	10,4

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Społeczeństwo informacyjne w Polsce. Wyniki badań statystycznych z lat 2014–2018*, Warszawa Szczecin 2018, s. 146-151 [dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/nauka-i-technika-/spoleczenstwoinformacyjne/-w-polsce-wyniki-badan-statystycznych-z-lat-2014-2018,1,12.html [29.12.2018].

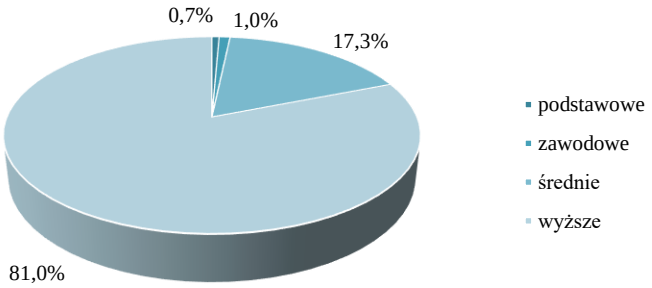
Struktura badanej próby była zróżnicowana pod względem wieku respondentów. Zdecydowana większość respondentów – 68,1% ogółu badanych (405 osób) to osoby do 45 roku życia, a wśród nich najliczniejszą grupę tworzyły osoby w wieku 36-45 lat, stanowiące 31,5% ogółu respondentów (187 osób). Kolejną pod względem liczebności grupą wiekową stanowili respondenci z kategorii wiekowej 26-35 lat (132 osoby – 22,2% ogółu badanych). Udział osób w wieku powyżej 46 lat stanowił prawie 1/3 próby badawczej (31,8%), w tym odsetek osób w przedziale wiekowym 45-55 lat wynosił 15,8% (94 osoby), a odsetek osób w wieku powyżej 55 lat był nieco wyższy – 16,0% (95 osób). Najmniej aktywne w badaniu okazały się osoby poniżej 18 roku życia, których udział w próbie badawczej wyniósł zaledwie 0,3% (2 osoby) (rysunek 3.14). Udział kobiet w badaniu wyniósł 52% (309 osób), a mężczyzn 48% (285 osób).



Rysunek 3.14. Struktura respondentów – odbiorców indywidualnych według wieku (procent wskazań)

Źródło: opracowanie własne.

W strukturze respondentów pod względem wykształcenia najliczniejszą grupę w próbie badawczej stanowiły osoby z wykształceniem wyższym – 81% (481 osób), a następnie z średnim – 17,3% badanych (103 osoby). Respondenci z wykształceniem podstawowym i zawodowym stanowili niemniej liczną grupę – łącznie 1,7% ogółu badanych (10 osób) (rysunek 3.15).



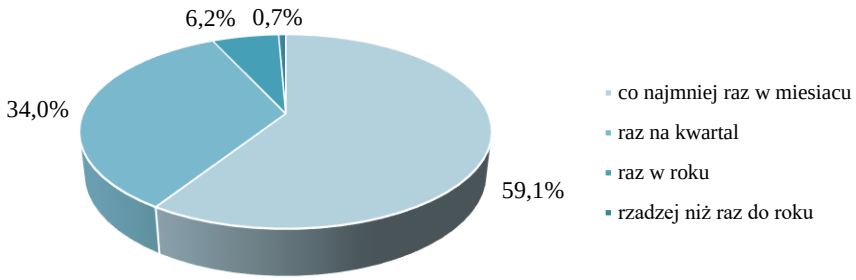
Rysunek 3.15. Struktura respondentów – odbiorców indywidualnych według wykształcenia (procent wskazań)

Źródło: opracowanie własne.

Zniekształcona struktura pod względem wykształcenia respondentów (rysunek 3.15), wynika z faktu, że osoby z wyższym wykształceniem stanowią dominującą grupę Polaków korzystających z zakupów przez Internet, co potwierdzają dane GUS[238].

[238] *Społeczeństwo informacyjne w Polsce. Wyniki badań statystycznych z lat 2014–2018*, Główny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny w Szczecinie, Warszawa Szczecin 2018, s.146-151 [dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/nauka-i-technika-spoleczenstwo-informacyjne/spoleczenstwo informacyjne/spoleczenstwo-informacyjne-w-polsce-wyniki-badan-statystycznych-z-lat-2014-2018,1,12.html [29.12.2018]

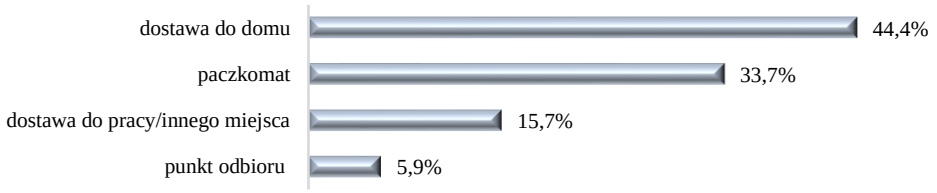
Celem pierwszej części badania dedykowanego odbiorcom indywidualnym dokonującym zakupów przez Internet, była identyfikacja preferencji w zakresie usług kurierskich oraz ocena ich jakości. Mając na uwadze częstotliwość korzystania z usług kurierskich, prawie 60% badanych osób korzysta z tych usług często – przynajmniej raz w miesiącu, a 34% raz na kwartał. Jedynie niespełna 7% respondentów wybiera dostawy kurierskie stosunkowo rzadko: 6,2% badanych – raz w roku, a 0,7% – rzadziej niż raz do roku (rysunek 3.16).



Rysunek 3.16. Częstotliwość korzystania z usług kurierskich wśród badanych odbiorców indywidualnych (procent wskazań)

Źródło: opracowanie własne.

Analizując formy dostawy produktów zamówionych przez Internet, najczęściej odbiorcy indywidualni decydowali się na dostawę do domu (44,4%). Warto podkreślić, iż drugą pod względem popularności formą odbioru przesyłki jest paczkomat, który wybrało aż 33,7% respondentów. Mniej popularna okazała się dostawa do pracy lub innego miejsca, którą preferowało 15,7% klientów. Najmniej spośród badanych osób (5,9% respondentów) wybrało odbiór towaru w punkcie odbioru (rysunek 3.17).



Rysunek 3.17. Formy dostawy produktów zamówionych przez Internet preferowane przez odbiorców indywidualnych (procent wskazań)

Źródło: opracowanie własne.

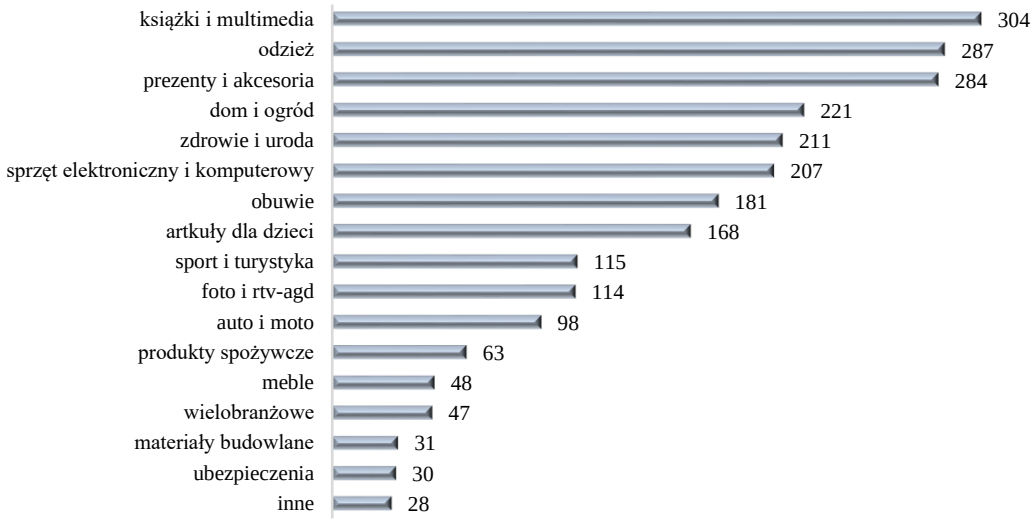
Kolejne pytanie kwestionariusza dotyczyło wpływu możliwości wyboru formy dostawy lub usług konkretnego przedsiębiorstwa kurierskiego na decyzje zakupowe osób indywidulanych (tabela 3.5). Większość respondentów stwierdziła, że zazwyczaj narzucona przez sklep internetowy forma dostawy lub wybrana firma kurierska nie ma wpływu na ich decyzje zakupowe (42,3% osób). Jednakże, dla 32,8% badanych osób brak preferowanej formy dostawy lub konkretnej firmy kurierskiej wiąże się z porzuceniem oferty danego sklepu, a tym samym oznacza zakup produktu w innym sklepie internetowym. Znacznie mniej osób (15,2%) stwierdziło, że byliby skłonni zapłacić nieco więcej za przesyłkę w wybranym sklepie internetowym, jeśli oferowałby wybór interesującej formy dostawy lub konkretnej firmy kurierskiej. Natomiast, najmniej respondentów (9,8%) jest skłonna zapłacić nawet nieco więcej za towar w innym sklepie internetowym, jeśli oferuje on wybór pożądanej formy dostawy lub konkretnej firmy kurierskiej.

Tabela 3.5. Wpływ formy dostawy lub konkretnego przedsiębiorstwa kurierskiego na decyzje zakupowe w sklepach internetowych

Czy możliwość wyboru formy dostawy lub konkretnej firmy kurierskiej ma wpływ na dokonanie przez Pana/Panią zakupu w sklepie internetowym?		
Opcje odpowiedzi	**Liczba odpowiedzi respondentów**	**Procentowy udział odpowiedzi respondentów**
Tak, dokonuję zakupu w innym sklepie internetowym, jeżeli nie mogę wybrać dogodnej dla mnie formy dostawy lub firmy kurierskiej	195	32,8%
Tak, jestem skłonny/a zapłacić nieco więcej za przesyłkę w wybranym sklepie internetowym, jeśli oferuje on wybór interesującej mnie formy dostawy lub konkretnej firmy kurierskiej	90	15,2%
Tak, jestem skłonny/a zapłacić nieco więcej za towar w innym sklepie internetowym, jeśli oferuje on wybór interesującej mnie formy dostawy lub konkretnej firmy kurierskiej	58	9,8%
Nie, narzucona przez sklep internetowy forma dostawy lub firma kurierska nie ma wpływu na moje decyzje zakupowe	251	42,3%

Źródło: opracowanie własne.

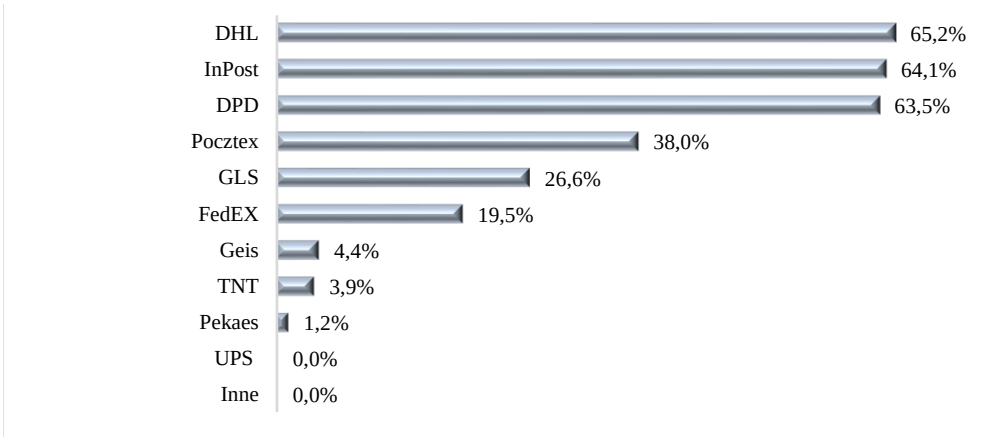
Najbardziej popularną kategorią produktów kupowanych przez Internet przez osoby indywidualne okazała się kategoria *książki* i *multimedia* (304 osób), następnie *odzież* (287 osób), *prezenty i akcesoria* (284 osób) oraz *dom i ogród* (221 osób). Nieco mniejszym zainteresowaniem respondentów cieszyły się produkty z grupy *zdrowie i uroda* (211 osób), *sprzęt elektroniczny i komputerowy* (207 osób) i *obuwie* (181 osób). Najmniej popularne kategorie produktów to *meble* (48 osób), *artykuły wielobranżowe* (47 osób), *materiały budowalne* (30 osób), *ubezpieczenia* (30 osób) oraz *inne* – przykładowo produkty dla zwierząt, bilety do kina/teatru, akcesoria muzyczne (28 osób) (rysunek 3.18).



Rysunek 3.18. Kategorie produktów kupowanych on-line przez badanych odbiorców indywidualnych (liczba wskazań)

Źródło: opracowanie własne.

Odbiorcy indywidulani najchętniej korzystali z usług trzech przedsiębiorstw kurierskich, które cieszyły się podobnym zainteresowaniem: DHL (65,2% respondentów), InPost (64,1%) oraz DPD (63,5%). Co trzeci respondent korzystał również z usług Pocztexu (38,0%). Mniej popularne okazały się usługi świadczone przez GLS (26,6%), FedEx (19,5%), a najmniej Geis (4,4%), TNT (3,9%) i Pekaes (1,2%) (rysunek 3.19).

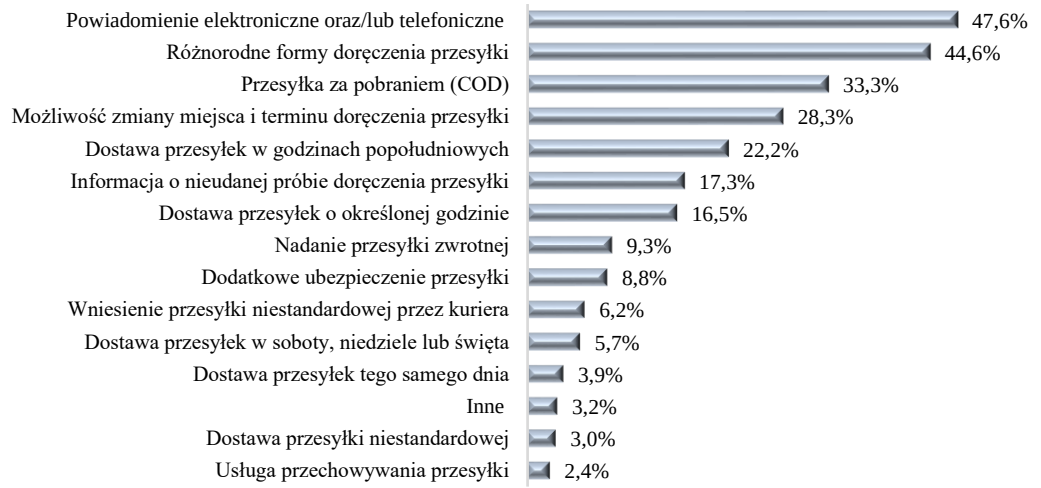


Rysunek 3.19. Ranking przedsiębiorstw kurierskich pod względem popularności wśród odbiorców indywidualnych (procent wskazań)

Źródło: opracowanie własne.

Porównując ranking popularności przedsiębiorstw kurierskich wśród osób indywidualnych (rysunek 3.18) i sklepów on-line (rysunek 3.10) można zauważyć, że pięć pierwszych miejsc zajmują te same przedsiębiorstwa (DPD, DHL, InPost, Pocztex, GLS), Sklepy internetowe najczęściej korzystają z usług InPost, a następnie DPD i DHL, a w przypadku odbiorców indywidualnych niewielkie różnice występują między DHL, InPost i DPD, także trudno jest wskazać jednoznacznie dominującego operatora w tym obszarze.

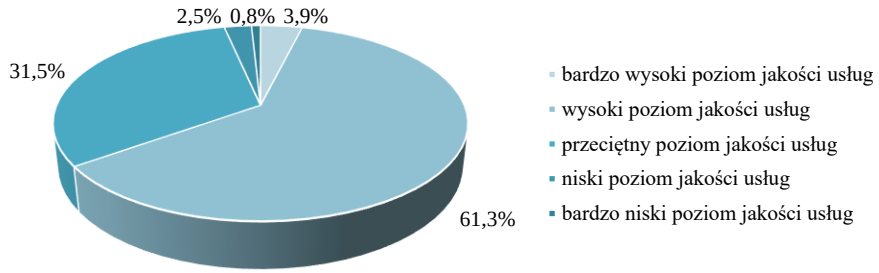
Spośród usług dodatkowych oferowanych przez przedsiębiorstwa świadczące usługi kurierskie, odbiorcy indywidualni najczęściej wybierali powiadomienia elektroniczne lub telefoniczne w dniu dostarczenia przesyłki (47,6% osób) oraz możliwość skorzystania z różnych form doręczania w tym przykładowo paczkomatów, punktów odbioru, oddziałów sklepu (44,6%). Co trzeci badany respondent wybierał opcję zapłaty za przesyłkę za pobraniem (33,3%). Dla znacznej części osób istotne okazały się możliwości związane z wyborem miejsca czy terminu dostawy paczki, w tym możliwość zmiany miejsca i terminu doręczenia przesyłki (28,3%) oraz dostawa w godzinach popołudniowych (22,2%). Dość zaskakująca jest niska pozycja popularności opcji dostawy przesyłki tego samego dnia (3,9%), która coraz częściej jest oferowana przez przedsiębiorstwa kurierskie. Najmniej osób skorzystało z możliwości dostawy przesyłki niestandardowej (3,0%) oraz usługi przechowywania przesyłki (2,4%) (rysunek 3.20).



Rysunek 3.20. Usługi dodatkowe wybierane przez odbiorców indywidulanych przy dostawie produktów zamawianych on-line (procent wskazań)

Źródło: opracowanie własne.

Respondenci zostali również poproszeni o dokonanie ogólnej oceny jakości usług kurierskich w skali pięciostopniowej (rysunek 3.21). Ponad 65% z badanych osób oceniło jakość usług kurierskich na wysokim lub bardzo wysokim poziomie. Niemalże co trzeci respondent uważał, ze jakość usług jest przeciętna (31,5%). Niewielki odsetek stanowiły oceny niskie (2,5%) oraz bardzo niskie (0,8%). Średnia ocena respondentów osiągnęła zatem poziom 3,6, a więc odbiorcy indywidualni ocenili jakość usług kurierskich na wyższym poziomie niż sklepy internetowe (średnia ocena – 2,2).



Rysunek 3.21. Ocena jakości usług kurierskich przez odbiorców indywidualnych (procent wskazań)
Źródło: opracowanie własne.

Podsumowując część badań dotyczących profilu oraz preferencji odbiorców indywidulanych w kontekście usług kurierskich, można stwierdzić, że najczęściej z usług kurierskich korzystają mieszkańcy centralnej i południowej części Polski, w wieku od 36-45 lat posiadający wykształcenie wyższe. Większość badanych osób korzystała z usług kurierskich częściej niż raz w miesiącu wybierając dostawy zamówionych produktów do domu. Najbardziej popularne produkty kupowane przez Internet przez osoby indywidualne należały do kategorii: *książki i multimedia*, *odzież*, *prezenty i akcesoria* oraz produkty z kategorii *dom i ogród*. Większość respondentów stwierdziła, że zazwyczaj narzucona przez sklep internetowy forma dostawy lub wybrana firma kurierska nie ma wpływu na ich decyzje zakupowe. Spośród usług dodatkowych oferowanych przez przedsiębiorstwa świadczące usługi kurierskie, osoby indywidualne najczęściej wybierały powiadomienia elektroniczne lub telefoniczne w dniu dostarczenia przesyłki oraz możliwość skorzystania z różnych form doręczenia. Klienci korzystali najchętniej z usług kurierskich oferowanych przez przedsiębiorstwo DHL, InPost i DPD i ocenili jakość oferowanych usług kurierskich na poziomie średnim.

3.3. Charakterystyka podmiotów objętych badaniami jakościowymi

Badanie jakościowe w formie wywiadów pogłębionych zostało przeprowadzone wśród dziecięciu przedsiębiorstw logistycznych świadczących usługi kurierskie w Polsce. Osoby uczestniczące w wywiadach reprezentowały różne szczeble w strukturze zatrudnienia, w tym pięć z nich należało do kadry zarządzającej średniego szczebla – kierownicy oddziałów (ekspert 1–5) oraz dwie osoby z działu obsługi klienta (ekspert 6 i 7) i dwie z działu handlowego (ekspert 8 i 9). W przypadku jednego przedsiębiorstwa, z uwagi na różnorodność zakresu zadawanych pytań, w wywiadzie uczestniczyli pracownicy różnych działów danej firmy. Wszystkie osoby biorące udział w wywiadach posiadały co najmniej czteroletnie a w wielu przypadkach nawet kilkunastoletnie doświadczenie w branży logistycznej, dlatego można uznać ich wypowiedzi za eksperckie. Na podstawie udzielonych odpowiedzi przez ekspertów, wszystkie przedsiębiorstwa uczestniczące w badaniach jakościowych można sklasyfikować jako duże, zarówno pod względem liczby zatrudnionych (ponad 250 pracowników), jaki i uzyskanego obrotu za rok poprzedni (powyżej 50 mln euro). Mając na uwadze obszar działania badanych przedsiębiorstw, trzy z nich świadczyły swoje usług na terenie Polski, trzy – w różnych krajach europejskich, a cztery na terenie Europy oraz na innych kontynentach. Analizując grupy klientów poszczególnych przedsiębiorstw biorących udział w badaniu, dominującą pozycję zajmują przedsiębiorstwa prywatne (średnio 75%), podczas gdy podobną pod względem udziału grupę stanowiły klienci indywidualni (średnio 12%) oraz przedsiębiorstwa państwowe (średnio 8%),

Natomiast, biorąc pod uwagę rodzaj odbiorców, którzy korzystają z usług przedsiębiorstw biorących udział w badaniu, udział odbiorców indywidualnych nie odbiegał aż tak znacząco od udziału przedsiębiorstw prywatnych, a w dwóch przypadkach był nawet wyższy. W związku z powyższym, średni udział przedsiębiorstw prywatnych (45%) we wszystkich analizowanych przedsiębiorstwach był zbliżony do średniego udziału przedsiębiorstw prywatnych (48%), a najmniej liczną grupę stanowiły przedsiębiorstwa państwowe (5%).

Przedsiębiorstwa biorące udział w badaniu jakościowym były również zróżnicowane pod względem zakresu świadczonych usług dla branży e-commerce. Siedem z nich świadczy głównie usługi paczkowe, a trzy przedsiębiorstwa specjalizowały się w dostawach paletowych lub przewozach towarów wielkogabarytowych.

4. JAKOŚĆ USŁUG KURIERSKICH I JEJ DETERMINANTY – WYNIKI BADAŃ EMPIRYCZNYCH

Zidentyfikowanie czynników kluczowych determinujących jakość usług kurierskich w branży e-commerce jest złożonym i wieloaspektowym zadaniem badawczym przede wszystkim ze względu na konieczność uwzględnienia trzech głównych grup interesariuszy zaangażowanych w proces świadczenia usługi kurierskiej (sklep internetowy, odbiorca ostateczny oraz przedsiębiorstwo świadczące usługi kurierskie). Jak wskazano w rozdziale drugim, na podstawie przeprowadzonego przeglądu literatury nie zidentyfikowano prac naukowych podejmujących tematykę dotyczącą kształtowania jakości usług kurierskich z uwzględnieniem specyfiki branży e-commerce oraz wielopodmiotowego spojrzenia na jakość usług. W związku z powyższym, autorka skonstruowała własne narzędzia badawcze do pomiaru wpływu poszczególnych czynników na jakość usług kurierskich z perspektywy trzech grup respondentów w relacji B2C – sklepów internetowych, odbiorców indywidualnych oraz przedsiębiorstw kurierskich. Badania empiryczne podzielono na badania ilościowe zrealizowane wśród sklepów internetowych oraz odbiorców indywidualnych oraz badania jakościowe przeprowadzone wśród przedsiębiorstw świadczących usługi kurierskie.

4.1. Determinanty jakości usług kurierskich – perspektywa sklepów internetowych

Na podstawie przeglądu literatury oraz dostępnych dokumentów przedsiębiorstw kurierskich, opracowana została przez autorkę lista czynników, które mogą mieć wpływ na postrzeganie jakości usług kurierskich przez sklepy internetowe. Ostatecznie po usunięciu powtarzających się zmiennych kwestionariusz ankietowy zawierał czterdzieści czynników, które następnie podzielono pomocniczo według pięciu wymiarów jakości stosownych w metodzie SERVQUAL (*materialność usługi, solidność, pewność, zdolność reagowania* oraz *empatia*) (tabela 4.1). Pozostałe czynniki, które nie kwalifikowały się do żadnej kategorii dodano do grupy *inne* wraz z możliwością wpisania innych czynników przez respondentów. Respondenci zostali poproszeni o odpowiedź na następujące pytanie: *W jakim stopniu wymienione poniżej czynniki wpływają na jakość usług kurierskich w ocenie Pana/Pani sklepu internetowego?* Do oceny wpływu czynników na postrzeganą jakość usług

kurierskich została wykorzystana 7-stopniowa skala Likerta, gdzie 1 oznaczała „bardzo słaby wpływ", a 7 – „bardzo silny wpływ" czynnika na jakość usług kurierskich.

Tabela 4.1. Lista potencjalnych czynników determinujących jakość usług kurierskich z perspektywy sklepów internetowych

Symbol zmiennej	Nazwa zmiennej
	materialność usługi
Z1	nowoczesny tabor transportowy
Z2	nowoczesne i funkcjonalne technologie teleinformatyczne (aplikacje do zarządzania przesyłkami, aplikacje mobilne, monitorowanie i śledzenie przesyłek, oprogramowanie zintegrowane z systemem informatycznym sklepu)
Z3	nowoczesne rozwiązania techniczne (paczkomaty, punkty odbioru/nadania przesyłki, drony w roli kurierów)
Z4	ekologiczne rozwiązania techniczne (samochody/rowery elektryczne, drony, opakowania ekologiczne)
Z5	interesujące i atrakcyjne materiały informacyjne i promocyjne (ulotki, hasła reklamowe, strona internetowa, infolinia)
Z6	estetyczny i schludny wygląd kuriera
Z7	charakterystyczny znak firmowy oraz jednolita kolorystyka
Z8	estetyczne i funkcjonalne oddziały firmy oraz punkty nadania/odbioru
	solidność
Z9	atrakcyjna polityka cenowa i rabatowa
Z10	terminowość realizacji zamówienia
Z11	skuteczność doręczenia
Z12	zgodność i kompletność zamówienia
Z13	brak uszkodzeń przesyłki
Z14	szybki zwrot kwoty pobrania
Z15	bezbłędne prowadzenie dokumentacji kontraktowej
Z16	prostota złożenia zlecenia
Z17	przejrzyste procedury, dokumenty i standardy obsługi
Z18	pozytywne relacje/doświadczenia w dotychczasowej współpracy z firmą kurierską
Z19	pozytywne opinie innych klientów
	pewność
Z20	pozytywny wizerunek i marka firmy kurierskiej
Z21	doświadczenie i wiarygodność firmy kurierskiej
Z22	wiedza i kompetencje pracowników
Z23	kulturalne i uprzejme zachowanie pracowników
Z24	bezpieczeństwo realizowanych transakcji
Z25	łatwy kontakt z firmą kurierską
Z26	sprawna komunikacja z pracownikami firmy kurierskiej
Z27	zaufanie do firmy kurierskiej
	zdolność reagowania

Symbol zmiennej	Nazwa zmiennej
Z28	dokładna i jasna informacja o warunkach realizacji usługi
Z29	sprawna i szybka obsługa zamówień (czas reakcji na zamówienie oraz czas realizacji zamówienia)
Z30	sprawna obsługa zwrotów towarów od odbiorcy
Z31	gotowość do szybkiej reakcji na zgłaszane problemy i zakłócenia
Z32	elastyczność (możliwość wyboru oraz zmiany terminu i miejsca doręczenia)
empatia	
Z33	indywidualizacja usługi (dostosowanie oferty do konkretnej branży, oferowanie klientowi dogodnego czasu realizacji usługi i terminu płatności)
Z34	poświęcanie klientowi pełnej uwagi
Z35	dbanie o realizację i zabezpieczenie interesów klienta
Z36	zaangażowanie firmy kurierskiej w akcje społeczne
Z37	przestrzeganie przez firmę kurierską zasad etyki w biznesie
inne	
Z38	szeroki wachlarz usług dodatkowych
Z39	dogodna lokalizacja oddziałów oraz punktów nadania/odbioru przesyłki, dogodne godziny pracy
Z40	różnorodny zakres oraz zasięg świadczonych usług

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeglądu literatury.

Do analizy zgromadzonych danych wykorzystano eksploracyjną analizę czynnikową (*Exploatory Factor Analysis* – EFA), pozwalającą na wykrycie struktury związków pomiędzy zmiennymi obserwowalnymi oraz wyodrębnienie niewielkiej liczby zmiennych ukrytych – czynników (wymiarów), których nie da się wprost zmierzyć. Przed przystąpieniem do analizy czynnikowej sprawdzono podstawowe warunki jej stosowania: wymóg odpowiedniej próby badawczej oraz liczby zmiennych. W literaturze rekomenduje się, aby do każdego potencjalnego czynnika zaproponować co najmniej 3-4 zmienne i aby próba składała się z minimum 200 obserwacji[239]. Niektórzy autorzy uważają, iż liczba obserwacji powinna być nawet cztery lub pięciokrotnie większa niż liczba zmiennych[240]. Obydwa warunki w przedmiotowym badaniu zostały spełnione: oczekiwano wyodrębnienia sześciu czynników przy czterdziestu zmiennych, a wielkość próby 405 respondentów znacznie przewyższyła rekomendowane minimum. Następnie przeprowadzono analizę korelacji pomiędzy badanymi zmiennymi i zauważono, że każda zmienna koreluje istotnie

[239] M. Rószkiewicz, J. Perek-Białas, D. Węziak-Białowolska, A. Zięba-Pietrzak, *Projektowanie badań społeczno-ekonomicznych,* Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013, s.126.

[240] G. Wieczorkowska, J. Wierzbiński, *Badania sondażowe i eksperymentalne. Wybrane zagadnienia*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010, s. 6.

z kilkoma innym zmiennymi, co potwierdza również wyznacznik macierzy korelacji wynoszący 0,00000000000406. Bardzo niska wartość wyznacznika macierzy korelacji oznacza, że jest wiele istotnych korelacji między analizowanymi zmiennymi oraz prawdopodobnie istnieją czynniki wiążące dane zmienne. Test sferyczności Bartletta również potwierdza, iż macierz korelacji zawiera istotne współczynniki korelacji, a wysoka wartość miary Kaisera-Mayera-Olkina (bliska 1) stanowi przesłankę do podjęcia analizy czynnikowej[241] (tabela 4.2).

Tabela 4.2. Statystyki określające własności macierzy korelacji w badaniu sklepów internetowych

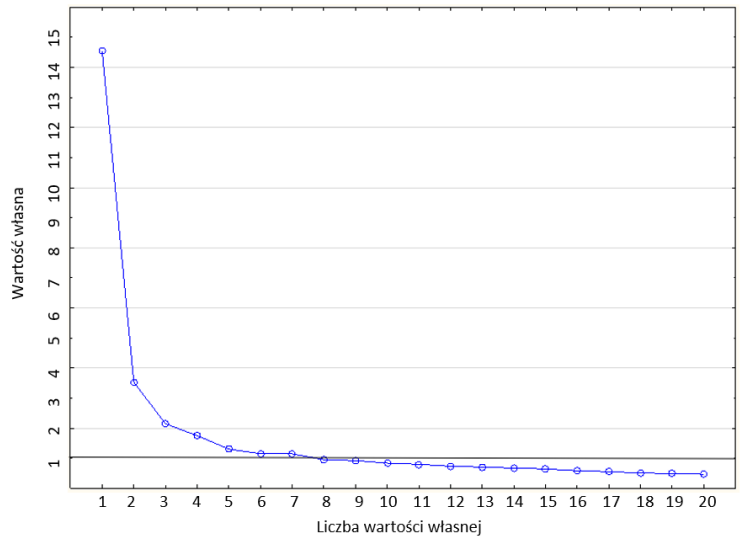
Miara KMO adekwatności doboru próby		0,933
Test sferyczności Bartletta	Przybliżone hi-kwadrat	10224,840
	df	780
	Istotność	0,0000

Źródło: opracowanie własne.

Analiza wyników powyższych testów pozwoliła uznać, że na danej liczbie zebranych obserwacji i czterdziestu zmiennych można przeprowadzić analizę czynnikową. W pierwszym etapie eksploracyjnej analizy czynnikowej określono liczbę wymiarów (czynników), które utworzone są przez silnie ze sobą powiązane pytania kwestionariusza. Do wyodrębnienia liczby czynników wykorzystano analizę głównych składowych, pozwalającą na uzyskanie takich czynników, które wyjaśniają maksymalny procent wariancji wyjściowych zmiennych[242]. Stosując kryterium Kaisera, według którego uwzględnia się tyle czynników ile uzyskało wartość własną powyżej 1, wyodrębniono siedem czynników. Łącznie czynniki te wyjaśniają ponad 63,9% wariancji wyjściowych zmiennych. Również zastosowanie metody Cattela, opartej na wykresie osypiska, wskazuje, iż powinno się szukać rozwiązania siedmioczynnikowego, gdyż linia referencyjna odcina te czynniki, które mają wartości własne większe niż 1 (rysunek 4.1).

[241] S. Bedyńska, M. Cypryańska (red.), *Statystyczny drogowskaz 1…*, op. cit., s. 265-266; G. Wieczorkowska, J. Wierzbiński, *Badania sondażowe…*, op. cit. s. 6.

[242] S. Bedyńska, M. Cypryańska (red.), *Statystyczny drogowskaz 1…,* op. cit. s. 249.



Rysunek 4.1. Wykres osypiska prezentujący graficznie wartości własne poszczególnych czynników w badaniu sklepów internetowych

Źródło: opracowanie własne.

Dla rozwiązania siedmioczynnikowego przeprowadzoną analizę czynnikową metodą osi głównych. Oprócz metody największej wiarygodności, jest to jedna z najczęściej rekomendowanych metod, która maksymalizuje powiązania między czynnikami a zmiennymi oraz nie wymaga, aby analizowane dane miały rozkład normalny [243]. W celu jeszcze lepszego dopasowania struktury czynnikowej do zmiennych wyjściowych, wykorzystano najczęściej stosowaną metodę rotacji czynników – znormalizowaną rotację ortogonalną Varimax [244,245]. Posługując się macierzą ładunków czynnikowych, usunięto zmienne nieznaczące, czyli te które w żadnym wymiarze nie miały ładunku czynnikowego o wartości bezwzględnej większej niż 0,5 [246] (Z1 – nowoczesny tabor transportowy,

[243] T.A. Brown, *Confirmatory factor analysis for applied research*, The Guilford Press, New York 2015, s.19.

[244] Rotacja Varimax znormalizowana wykorzystuje kryterium, które upraszcza każdą kolumnę macierzy czynników oraz maksymalizuje wariancję kwadratów ładunków czynnikowych dla każdego czynnika. Źródło: M. Walesiuak, E. Gatnar, *Statystyczna analiza danych z wykorzystaniem programu R*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 333.

[245] G.A. Ferguson, Y. Takane, *Analiza statystyczna w psychologii i pedagogice*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 568; S. Bedyńska, M. Cypryańska (red.), *Statystyczny drogowskaz 1…*, op. cit., s. 258.

[246] Niektóre źródła wskazują, że należy odrzucić zmienny, dla których ładunek czynnikowy osiągnął wartość poniżej 0,3 lub 0,4. N. Bradley wskazuje, że wartość powyżej 0,6 oznacza, że dana zmienna bardzo dobrze opisuje danych czynnik. Mając na uwadze powyższe rekomendacje oraz względy merytoryczne, autorka przyjęła ostatecznie wartość średnią 0,5 tak aby do dalszych analiz wybrać zmienne, które silnie reprezentowały dany czynnik. Źródło: S.M. Lo, *The Influence of variability and strategy of service supply chains on performance*, „Service Business" 2015, vol. 10(2), s. 404; N. Bradley, *Marketing Research: Tools and techniques*, Oxford University Press, Oxford 2013, s. 32.

Z2 – nowoczesne i funkcjonalne technologie teleinformatyczne, Z3 – nowoczesne rozwiązania techniczne, Z14 – szybki zwrot kwoty pobrania, Z15 – bezbłędnie prowadzona dokumentacja, Z19 – pozytywne opinie innych klientów, Z22 – wiedza i kompetencje pracowników, Z28 – dokładna i jasna informacja o warunkach realizacji usługi, Z30 – szybka obsługa zwrotów towarów od odbiorcy, Z36 – zaangażowanie firmy kurierskiej w akcje społeczne, Z37 – przestrzeganie przez firmę kurierską zasad etyki w biznesie). Ostatecznie po redukcji otrzymano dwadzieścia osiem zmiennych, które opisywały siedem wymiarów. W tabeli 4.3 zaprezentowano ostatecznie wyniki przeprowadzonej eksploracyjnej analizy czynnikowej.

Tabela 4.3. Wynik eksploracyjnej analizy czynnikowej metodą osi głównych z rotacją Varimax znormalizowana – macierz ładunków czynnikowych (sklepy internetowe)

Zmienna	Czynnik						
	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7
Z18	0,543						
Z23	0,590						
Z24	0,598						
Z25	0,771						
Z26	0,780						
Z27	0,571						
Z31	0,611						
Z32	0,504						
Z4		0,516					
Z5		0,577					
Z6		0,686					
Z7		0,742					
Z8		0,664					
Z38			0,698				
Z39			0,706				
Z40			0,841				
Z9				0,591			
Z10				0,819			
Z11				0,803			
Z12				0,589			
Z13				0,756			
Z29				0,509			
Z20					0,715		
Z21					0,676		
Z16						0,617	
Z17						0,676	
Z33							0,538
Z34							0,679
Z35							0,585

Źródło: opracowanie własne.

Zastosowanie eksploracyjnej analizy czynnikowej umożliwiło wyodrębnienie siedmiu wymiarów (zmiennych ukrytych) oraz pogrupowanie zmiennych obserwowalnych, które wpływają na jakość usług kurierskich w opinii sklepów internetowych. Wśród nich można wymienić następujące wymiary:

- *współpraca* (C1) – dotyczy aspektów kształtujących udaną współpracę z przedsiębiorstwem kurierskim poprzez kulturalne i uprzejme zachowanie pracowników, łatwy kontakt oraz sprawną komunikację z firmą kurierską, zaufanie do firmy kurierskiej, gotowość do szybkiej reakcji na zgłaszane problemy i zakłócenia oraz elastyczność (możliwość wyboru oraz zmiany terminu i miejsca doręczenia), wymiar ten obejmuje również pozytywne relacje/doświadczenia klientów w dotychczasowej współpracy z firmą kurierską oraz bezpieczeństwo realizowanych transakcji;
- *identyfikacja wizualna* (C2) – wymiar odwołuje się do pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa kurierskiego, na który mają wpływ interesujące i atrakcyjne materiały informacyjne i promocyjne, charakterystyczny znak firmowy, a także jednolita kolorystyka, estetyczny i schludny wygląd kuriera, estetyczne i funkcjonalne oddziały firmy oraz punkty nadania/odbioru i ekologiczne rozwiązania techniczne;
- *kompleksowość i dostępność usług* (C3) – obejmuje różnorodny zakres i zasięg świadczonych usług, szeroki wachlarz usług dodatkowych oraz dostępność usług rozumianą jako zapewnienie dogodnej lokalizacji oddziałów i punktów nadania/odbioru przesyłki czy dogodnych godzin pracy;
- *konkurencyjność* i *niezawodność* (C4) – określenie konkurencyjność przedsiębiorstwa kurierskiego związane jest z atrakcyjną polityką cenową i rabatową, a niezawodność oznacza przede wszystkim terminowość realizacji zamówienia, skuteczność dostarczenia przesyłki, zgodność i kompletność zamówienia, brak uszkodzeń przesyłek, jak również sprawną i szybką obsługę zamówień oraz zwrotów towarów od odbiorcy;
- *wiarygodność* (C5) – wyrażona jest przez pozytywny wizerunek i markę oraz doświadczenie firmy kurierskiej;
- *funkcjonalność* (C6) – określona jest przez prostotę i łatwość złożenia zlecenia oraz przejrzyste procedury, dokumenty i standardy obsługi;
- *empatia* (C7) – obejmuje indywidualizację usługi poprzez dostosowanie oferty do konkretnej branży, oferowanie klientowi dogodnego czasu realizacji usługi i terminu płatności, odpowiednie zachowaniem pracowników przedsiębiorstwa kurierskiego

w stosunku do klienta poprzez poświęcenie klientowi pełnej uwagi oraz dbanie o realizację i zabezpieczenie interesów klienta.

Macierz korelacji potwierdza założenie, że wyodrębnione wymiary są ze sobą skorelowane (tabela 4.4). Najsilniejsze związki zaobserwowano między wymiarem C1 (*współpraca*) i C4 (*konkurencyjność i niezawodność*), C5 (*wiarygodność*), C6 (*funkcjonalność*) oraz C7 (*empatia*). Dość silne korelacje można wskazać pomiędzy wymiarem C7 (*empatia*) a C3 (*kompleksowość i dostępność usług*), C4 (*konkurencyjność i niezawodność*) oraz C5 (*wiarygodność*). Najsłabsza, lecz nadal istotna zależność występuje pomiędzy wymiarem C2 (*identyfikacja wizualna*) i C4 (*konkurencyjność i niezawodność*).

Tabela 4.4. Macierz korelacji wymiarów w analizie czynnikowej (sklepy internetowe)

Czynniki	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7
C1	1,000	0,375	0,434	**0,652**	**0,583**	**0,651**	**0,640**
C2	0,375	1,000	0,346	0,151	0,443	0,347	0,394
C3	0,434	0,346	1,000	0,377	0,430	0,369	0,571
C4	**0,652**	0,151	0,377	1,000	0,452	0,493	0,502
C5	**0,583**	0,443	0,430	0,452	1,000	0,465	0,501
C6	**0,651**	0,347	0,369	0,493	0,465	1,000	0,465
C7	**0,640**	0,394	**0,571**	**0,502**	**0,501**	0,465	1,000

Źródło: opracowanie własne.

Analiza rzetelności opracowanej skali została przeprowadzona metodą Alfa-Cronbacha. Statystyka α została policzona oddzielnie dla wyodrębnionych w analizie czynnikowej podskal. Wartości współczynnika α-Cronbacha są wysokie dla wszystkich wyodrębnionych wymiarów, (wartość powyżej 0,7), a w przypadku pierwszego wymiaru osiągnęła nawet wartość powyżej 0,9. Można zatem uważać, że skala jest rzetelnym narzędziem pomiarowym (tabela 4.5).

Tabela 4.5. Podsumowanie analizy rzetelności skali (badanie sklepów internetowych)

Wymiar	Zmienna		α- Cronbacha
współpraca (C1)	Z18	pozytywne relacje/doświadczenia w dotychczasowej współpracy z firmą kurierską	0,905
	Z23	kulturalne i uprzejme zachowanie pracowników	
	Z24	bezpieczeństwo realizowanych transakcji	
	Z25	łatwy kontakt z firmą kurierską	
	Z26	sprawna komunikacja z pracownikami firmy kurierskiej	
	Z27	zaufanie do firmy kurierskiej	
	Z31	gotowość do szybkiej reakcji na zgłaszane problemy i zakłócenia	
	Z32	elastyczność	
identyfikacja wizualna (C2)	Z4	ekologiczne rozwiązania techniczne	0,794
	Z5	interesujące i atrakcyjne materiały informacyjne i promocyjne	
	Z6	estetyczny i schludny wygląd kuriera	
	Z7	charakterystyczny znak firmowy oraz jednolita kolorystyka	
	Z8	estetyczne i funkcjonalne oddziały firmy oraz punkty nadania/odbioru	
kompleksowość i dostępność usług (C3)	Z38	szeroki wachlarz usług dodatkowych	0,854
	Z39	dostępność usługi	
	Z40	różnorodny zakres oraz zasięg świadczonych usług	
konkurencyjność i niezawodność (C4)	Z9	atrakcyjna polityka cenowa i rabatowa	0,875
	Z10	terminowość realizacji zamówienia	
	Z11	skuteczność doręczenia	
	Z12	zgodność i kompletność zamówienia	
	Z13	brak uszkodzeń przesyłki	
	Z29	sprawna i szybka obsługa zamówień	
wiarygodność (C5)	Z20	pozytywny wizerunek i marka firmy kurierskiej	0,839
	Z21	doświadczenie firmy kurierskiej	
funkcjonalność (C6)	Z16	prostota złożenia zlecenia	0,812
	Z17	przejrzyste procedury, dokumenty i standardy obsługi	
empatia (C7)	Z33	indywidualizacja usługi	0,844
	Z34	poświęcanie pełnej uwagi klientowi	
	Z35	dbanie o realizację i zabezpieczenie interesów klienta	

Źródło: opracowanie własne.

Porównując wyniki eksploracyjnej analizy czynnikowej oraz wstępnie założony podział czynników według metody SERVQUAL, można stwierdzić, iż powstała zupełnie inna skala pomiarowa, odzwierciedlająca wymiary oraz określające je zmienne, które mają istotny wpływ na postrzeganą jakość usług kurierskich w branży e-commerce z perspektywy sklepów internetowych (tabela 4.5). Opracowaną skalę można wykorzystać jako narzędzie do pomiaru jakości usług kurierskich z perspektywy sklepów internetowych.

Na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych, dokonano również analizy wpływu poszczególnych wymiarów oraz reprezentujących je zmiennych na ocenę jakości usług kurierskich z perspektywy sklepów internetowych. W tabelach 4.6 – 4.12 przedstawiono podstawowe miary statystyczne (średnia arytmetyczna, mediana oraz odchylenie standardowe) dla zmiennych opisujących dany wymiar.

W opinii respondentów, pierwszy wymiar *współpraca* został uznany za bardzo istotny w kontekście jakości usług kurierskich – średnia ocena tego wymiaru w skali 7-stopniowej wyniosła 6,36. Respondenci ocenili wysoko wszystkie zmienne (średnie powyżej 6,0), w tym najistotniejsze okazało się bezpieczeństwo realizowanych transakcji, a nieznacznie mniej ważny – łatwy kontakt i sprawna komunikacja z pracownikami przedsiębiorstwa kurierskiego (tabela 4.6).

Tabela 4.6. Podstawowe miary statystyczne dla zmiennych określających wymiar *współpraca*

Symbol zmiennej	Nazwa zmiennej	Średnia	Mediana	Odchylenie standardowe
C1 – współpraca				
Z18	pozytywne relacje/doświadczenia w dotychczasowej współpracy z przedsiębiorstwem kurierskim	6,24	7,00	1,13
Z23	kulturalne i uprzejme zachowanie pracowników	6,25	7,00	1,10
Z24	bezpieczeństwo realizowanych transakcji	6,50	7,00	0,92
Z25	łatwy kontakt z firmą kurierską	6,48	7,00	0,98
Z26	sprawna komunikacja z pracownikami firmy kurierskiej	6,47	7,00	0,95
Z27	zaufanie do firmy kurierskiej	6,36	7,00	0,98
Z31	gotowość do szybkiej reakcji na zgłaszane problemy i zakłócenia	6,42	7,00	0,95
Z32	elastyczność (możliwość wyboru oraz zmiany terminu i miejsca doręczenia)	6,23	7,00	1,09

Źródło: opracowanie własne.

W opinii respondentów, wymiar *identyfikacja wizualna* w kształtowaniu jakości usług kurierskich ma mniejsze znaczenie – średnia ocen wyniosła 4,23. Szczególnie nisko ocenione zostały ekologiczne rozwiązana techniczne (średnia 3,77) oraz materiały informacyjne i promocyjne (średnia 3,47). Natomiast nieco ponad średnią oceniony był estetyczny i schludny wygląd kuriera (średnia 4,86), estetyczne i funkcjonalne oddziały oraz punkty nadania/odbioru paczek (średnia 4,84) (tabela 4.7).

Tabela 4.7. Podstawowe miary statystyczne dla zmiennych określających wymiar *identyfikacja wizualna*

Symbol zmiennej	Nazwa zmiennej	Średnia	Mediana	Odchylenie standardowe
C2 – identyfikacja wizualna				
Z4	ekologiczne rozwiązania techniczne (samochody/rowery elektryczne, drony, opakowania ekologiczne)	3,77	4,00	1,96
Z5	interesujące i atrakcyjne materiały informacyjne i promocyjne (ulotki, hasła reklamowe, strona internetowa, infolinia)	3,47	3,00	1,90
Z6	estetyczny i schludny wygląd kuriera	4,86	5,00	1,72
Z7	charakterystyczny znak firmowy oraz jednolita kolorystyka	4,22	4,00	1,97
Z8	estetyczne i funkcjonalne oddziały firmy oraz punkty nadania/odbioru	4,84	5,00	1,82

Źródło: opracowanie własne.

Trzeci wymiar *kompleksowość i dostępność usł*ug ma silny wpływ na jakość usług kurierskich w opinii sklepów internetowych, co potwierdza średnia ocena wynosząca 5,34 w 7-stopniowenj skali. Najwyżej oceniona zmienna to dostępność usług (średnia 5,83), a pozostałe dwie zmienne zostały ocenione poniżej średniej (tabela 4.8).

Tabela 4.8. Podstawowe miary statystyczne dla zmiennych określających wymiar *kompleksowość i dostępność usług*

Symbol zmiennej	Nazwa zmiennej	Średnia	Mediana	Odchylenie standardowe
C3 – kompleksowość i dostępność usług				
Z38	szeroki wachlarz usług dodatkowych oferowanych sklepom jak i odbiorcom	4,91	5,00	1,62
Z39	dostępność usługi (dogodna lokalizacja oddziałów oraz punktów nadania/odbioru przesyłki, dogodne godziny pracy)	5,83	6,00	1,46
Z40	różnorodny zakres oraz zasięg świadczonych usług)	5,28	6,00	1,60

Źródło: opracowanie własne.

Jednym z najistotniejszych wymiarów determinujących jakość usług kurierskich w opinii respondentów jest *konkurencyjność i niezawodność* usług. Wszystkie zmienne określające ten wymiar zostały ocenione przez respondentów jako bardzo istotne w kontekście jakości usług kurierskich (średnia wszystkich ocen wyniosła 6,68). Sklepy internetowe najbardziej cenią sobie brak uszkodzeń przesyłki (średnia 6,79), terminowość realizacji zamówienia (średnia 6,78) oraz skuteczność doręczenia (średnia 6,78). Nieco mniej istotna według respondentów jest zgodność i kompletność zamówienia (średnia 6,65) oraz sprawna i szybka obsługa zamówień (średnia 6,56). Natomiast, atrakcyjna polityka cenowa i rabatowa okazała się relatywnie najmniej istotnym czynnikiem wpływającym na postrzeganą jakość usług kurierskich (średnia 6,50) (tabela 4.9).

Tabela 4.9. Podstawowe miary statystyczne dla zmiennych określających wymiar *konkurencyjność i niezawodność*

Symbol zmiennej	Nazwa zmiennej	Średnia	Mediana	Odchylenie standardowe
C4 – konkurencyjność i niezawodność				
Z9	atrakcyjna polityka cenowa i rabatowa	6,50	7,00	0,92
Z10	terminowość realizacji zamówienia	6,78	7,00	0,69
Z11	skuteczność doręczenia	6,78	7,00	0,66
Z12	zgodność i kompletność zamówienia	6,65	7,00	0,81
Z13	brak uszkodzeń przesyłki	6,79	7,00	0,66
Z29	sprawna i szybka obsługa zamówień (czas reakcji na zamówienie oraz czas realizacji zamówienia)	6,56	7,00	0,90

Źródło: opracowanie własne.

Kolejny wymiar dotyczy *wiarygodności* przedsiębiorstwa kurierskiego, która wyrażona jest przez pozytywny wizerunek i markę oraz doświadczenie firmy kurierskiej. Respondenci ocenili powyższy wymiar na poziomie wysokim – średnia 5,95. W opinii sklepów internetowych, zarówno pozytywny wizerunek i marka (średnia 5,76) oraz doświadczenie firmy kurierskiej (średnia 6,14) mają silny wpływ na jakość usług kurierskich (tabela 4.10).

Tabela 4.10. Podstawowe miary statystyczne dla zmiennych określających wymiar *wiarygodność*

Symbol zmiennej	Nazwa zmiennej	Średnia	Mediana	Odchylenie standardowe
C5 – wiarygodność				
Z20	pozytywny wizerunek i marka firmy kurierskiej	5,76	6,00	1,31
Z21	doświadczenie firmy kurierskiej	6,14	6,00	1,08

Źródło: opracowanie własne.

Szósty wymiar odwołuje się do *funkcjonalności* korzystania z usług kurierskich wyrażonej przez prostotę złożenia zlecenia oraz przejrzyste procedury, dokumenty i standardy obsługi. Badane sklepy internetowe uznały, że wynik związany z funkcjonalnością ma bardzo istotny wpływ na jakość usług kurierskich, co potwierdza średnia ocen wynosząca 6.26 (tabela 4.11).

Tabela 4.11. Podstawowe miary statystyczne dla zmiennych określających wymiar *funkcjonalność*

Symbol zmiennej	Nazwa zmiennej	Średnia	Mediana	Odchylenie standardowe
C6 – funkcjonalność				
Z16	prostota złożenia zlecenia	6,26	7,00	1,08
Z17	przejrzyste procedury, dokumenty i standardy obsługi	6,26	7,00	1,05

Źródło: opracowanie własne.

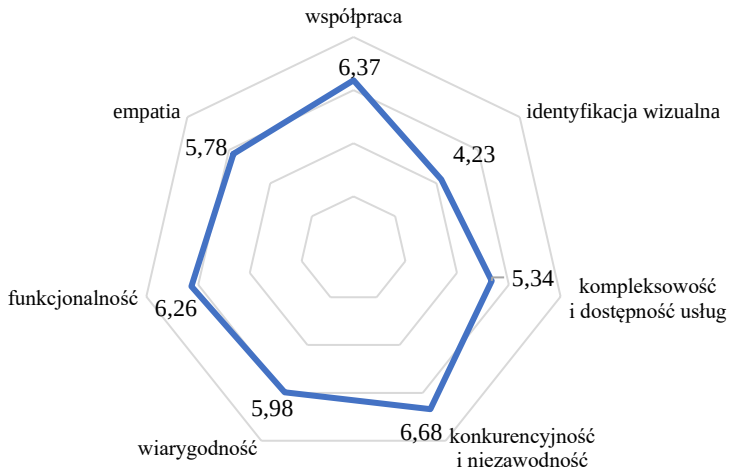
Badane sklepy internetowe uważają, iż ostatni z analizowanych wymiarów – *empatia,* rozumiana jako pro-klienckie zachowanie pracowników przedsiębiorstwa kurierskiego, jest wymiarem silnie wpływającym na postrzeganą przez nich jakość usług (średnia 5,78). Szczególnie ważne w jej ujęciu jest dbanie o realizację i zabezpieczenie interesów klienta (średnia 6,07), a nieco mniej istotna okazała się indywidualizacja usługi (średnia 5,63) oraz poświęcenie pełnej uwagi klientowi (średnia 5,63) (tabela 4.12).

Tabela 4.12. Podstawowe miary statystyczne dla zmiennych określających wymiar *empatia*

Symbol zmiennej	Nazwa zmiennej	Średnia	Mediana	Odchylenie standardowe
C7 - empatia				
Z33	indywidualizacja usługi	5,63	6,00	1,44
Z34	poświęcenie pełnej uwagi klientowi	5,63	6,00	1,33
Z35	dbanie o realizację i zabezpieczenie interesów klienta	6,07	7,00	1,23

Źródło: opracowanie własne.

Spośród wszystkich badanych wymiarów, największy wpływ na jakość usług kurierskich według sklepów internetowych ma *konkurencyjność i niezawodność* usług (średnia 6,68), następnie *współpraca* (średnia 6,37) oraz *funkcjonalność* (średnia 6,26). Respondenci uznali również za dość istotną *wiarygodność* (średnia 5,98) oraz *empatię* (średnia 5,78). Natomiast, mniejszy wpływ według badanych sklepów ma *identyfikacja wizualna* (średnia 4.23) (rysunek 4.2).



Rysunek 4.2. Rozkład średnich ocen dla wymiarów w ramach badania sklepów internetowych
Źródło: opracowanie własne.

Przeprowadzona powyżej analiza poszczególnych wymiarów jest istotna w kontekście podejmowanych działań mających na celu wzmacnianie i doskonalenie jakości usług świadczonych przez przedsiębiorstwa kurierskie. Mając na uwadze niską ogólną ocenę jakości usług kurierskich w opinii sklepów internetowych, takie elementy

usługi kurierskiej jak dbanie o udaną współpracę z klientami, funkcjonalność i niezawodność usług powinny stać się kluczowymi kierunkami doskonalenia jakości usług. Z kolei, analiza ocen poszczególnych zmiennych w ramach najwyżej ocenionego wymiaru, jakim jest konkurencyjność i niezawodność usług, pozwala stwierdzić, iż przedstawiciele sklepów internetowych uważają terminowość realizacji zamówienia, skuteczność doręczenia oraz brak uszkodzeń przesyłki za najistotniejsze czynniki wpływające na jakość usług kurierskich. W ramach wymiaru dotyczącego kształtowania współpracy, najistotniejsze okazało się bezpieczeństwo realizowanych transakcji oraz łatwy kontakt i sprawna komunikacja z pracownikami przedsiębiorstwa kurierskiego. Badani respondenci cenią również funkcjonalność usług kurierskich, w tym prostotę złożenia zamówienia oraz przejrzyste procedury, dokumenty i standardy obsługi.

4.2. Determinanty jakości usług kurierskich – perspektywa odbiorców indywidualnych

Na potrzeby badania odbiorców indywidualnych przyjęto podobne postępowanie jak zostało zastosowane w części badań dotyczących sklepów internetowych. Jako podstawę sporządzenia narzędzia badawczego autorka wykorzystała listę czynników sporządzoną w badaniu dotyczących sklepów internetowych. Ostatecznie kwestionariusz ankietowy zawierał 39 czynników, które zostały podzielone pomocniczo według pięciu wymiarów stosownych w metodzie SERVQUAL (*materialność usługi, solidność, pewność, zdolność reagowania* oraz *empatia*), a czynniki, które nie kwalifikowały się do żadnej kategorii dodano do grupy *inne* (tabela 4.13). Respondenci zostali poproszeni o odpowiedź na następujące pytanie: *W jakim stopniu wymienione poniżej czynniki wpływają na jakości usług kurierskich w Pani/Pana ocenie?* Do oceny wpływu czynników na jakość usług kurierskich została wykorzystana 7-stopniowa skala Likerta, gdzie 1 oznaczała „bardzo słaby wpływ", a 7 – „bardzo silny wpływ" czynnika na jakość usług kurierskich.

Tabela 4.13. Lista potencjalnych czynników determinujących jakość usług kurierskich z perspektywy odbiorców indywidualnych

Symbol zmiennej	Nazwa zmiennej
	materialność usługi
V1	nowoczesny tabor transportowy
V2	nowoczesne i funkcjonalne technologie teleinformatyczne (aplikacje do monitorowania i śledzenia przesyłek, aplikacje mobilne)
V3	nowoczesne rozwiązania techniczne (paczkomaty, punkty odbioru/nadania przesyłki, drony w roli kurierów)
V4	ekologiczne rozwiązania techniczne (samochody/rowery elektryczne, drony, opakowania ekologiczne)
V5	interesujące i atrakcyjne materiały informacyjne i promocyjne (ulotki, hasła reklamowe, strona internetowa, infolinia)
V6	estetyczny i schludny wygląd kuriera
V7	charakterystyczny znak firmowy oraz jednolita kolorystyka
V8	estetyczne i funkcjonalne oddziały firmy oraz punkty nadania/odbioru
	solidność
V9	atrakcyjne ceny i rabaty
V10	terminowość realizacji zamówienia
V11	skuteczność doręczenia
V12	zgodność i kompletność zamówienia
V13	brak uszkodzeń przesyłki
V14	przejrzyste procedury, dokumenty i standardy obsługi
V15	prostota złożenia zamówienia
V16	pozytywne doświadczenia z korzystania z usługi kurierskiej
V17	pozytywne opinie innych klientów/odbiorców
	pewność
V18	pozytywny wizerunek i marka firmy kurierskiej
V19	doświadczenie i wiarygodność firmy kurierskiej
V20	wiedza i kompetencje pracowników
V21	kulturalne i uprzejme zachowanie pracowników
V22	bezpieczeństwo realizowanych transakcji
V23	łatwy kontakt z firmą kurierską
V24	sprawna komunikacja z pracownikami firmy kurierskiej
V25	zaufanie do firmy kurierskiej
	zdolność reagowania
V26	dokładna i jasna informacja o warunkach realizacji usługi
V27	sprawna i szybka obsługa zamówień (czas reakcji na zamówienie oraz czas realizacji zamówienia)
V28	sprawna obsługa zwrotów
V29	gotowość do szybkiej reakcji na zgłaszane problemy i zakłócenia

Symbol zmiennej	Nazwa zmiennej
V30	elastyczność (możliwość wyboru oraz zmiany terminu i miejsca doręczenia)
empatia	
V31	indywidualizacja usługi (oferowanie dogodnego czasu realizacji usługi, terminu oraz formy płatności)
V32	poświęcanie klientowi pełnej uwagi
V33	dbanie o realizację i zabezpieczenie interesów klienta
V34	zaangażowanie firmy kurierskiej w akcje społeczne
V35	przestrzeganie przez firmę kurierską zasad etyki w biznesie
inne	
V36	szeroki wachlarz usług dodatkowych
V37	dogodna lokalizacja oddziałów oraz punktów nadania/odbioru przesyłki, dogodne godziny pracy
V38	różnorodny zakres oraz zasięg świadczonych usług)
V39	możliwość wyboru formy nadania lub dostawy przesyłki (dostawa do domu/pracy, nadanie lub odbiór w punkcie – oddział, kiosk, paczkomat)

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeglądu literatury.

Konstruując zestawienie potencjalnych czynników, które mogą mieć wpływ na postrzeganą jakość usług kurierskich przez sklepy internetowe oraz odbiorców indywidualnych, autorka stała się uwzględnić podobne czynniki dla obydwu grup respondentów, celem porównania wyników w kolejnych etapach procesu badawczego. Jednakże niektóre z nich są charakterystyczne tylko i wyłącznie dla sklepów internetowych (bezbłędne prowadzenie dokumentacji kontraktowej czy czas zwrotu kwoty pobrania), a inne dla grupy odbiorców indywidualnych (możliwość wyboru formy nadania lub dostawy przesyłki).

Podobnie jak w przypadku badania dotyczącego sklepów internetowych, do analizy zgromadzonych danych w badaniu odbiorców indywidualnych wykorzystano eksploracyjną analizę czynnikową. W pierwszym etapie analizy, sprawdzono podstawowe warunki stosowania analizy czynnikowej: wymóg odpowiedniej próby badawczej (minimum 200 obserwacji) oraz liczby zmiennych (3-4 zmienne opisujące potencjalny czynnik)[247]. Obydwa warunki w przedmiotowym badaniu zostały spełnione: oczekiwano wyodrębnienia sześciu czynników (wymiarów) przy 39 zmiennych,

[247]M. Rószkiewicz, J. Perek-Białas, D. Węziak-Białowolska, A. Zięba-Pietrzak, *Projektowanie badań…*, op. cit. s. 126.

a wielkość próby – 594 respondentów znacznie przewyższyła rekomendowane minimum. Następnie przeprowadzono analizę korelacji pomiędzy badanymi zmiennymi i stwierdzono, że każda zmienna koreluje istotnie z kilkoma innym zmiennymi, co potwierdza również wyznacznik macierzy korelacji wynoszący 0,000000000024. Test sferyczności Bartletta również potwierdza, że macierz korelacji zawiera istotne współczynniki korelacji, a wysoka wartość miary Kaisera-Mayera-Olkina (bliska 1) jest przesłanką do dokonania analizy czynnikowej[248] (tabela 4.14).

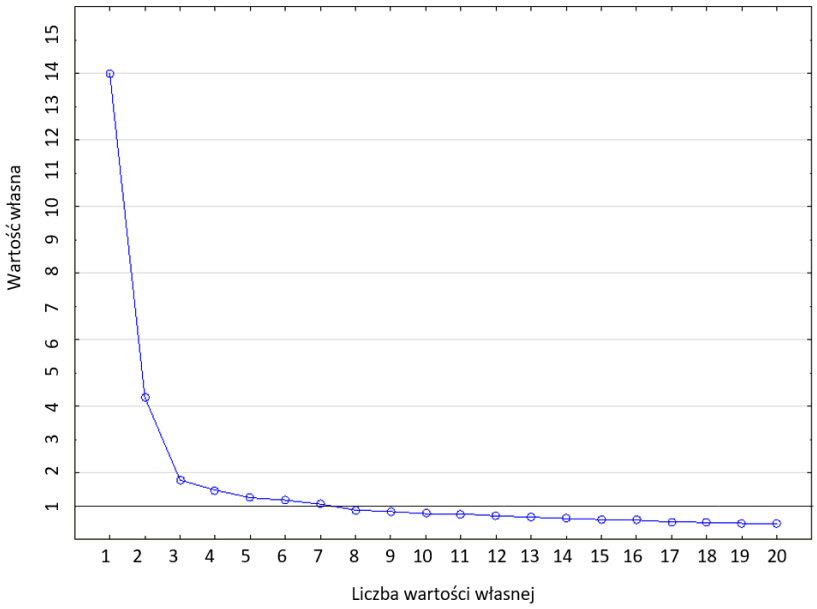
Tabela 4.14. Statystyki określające własności macierzy korelacji w badaniu odbiorców indywidualnych

Miara KMO adekwatności doboru próby		0,945
Test sferyczności Bartletta	Przybliżone hi-kwadrat df Istotność	14162,199 741 0,0000

Źródło: opracowanie własne.

Analiza wyników powyższych testów pozwoliła uznać, że na danej liczbie zebranych obserwacji i 39 zmiennych można przeprowadzić eksploracyjną analizę czynnikową. W pierwszym etapie analizy czynnikowej określono liczbę czynników (wymiarów), które utworzone są przez silnie ze sobą powiązane pytania kwestionariusza. Do wyodrębnienia liczby czynników wykorzystano analizę głównych składowych. Stosując kryterium Kaisera, według którego uwzględnia się tyle czynników ile uzyskało wartość własną powyżej 1, wyodrębniono siedem czynników. Łącznie czynniki te wyjaśniają ponad 66,12% wariancji wyjściowych zmiennych. Podobne wyniki uzyskano przy zastosowaniu metody Cattela, opartej na wykresie osypiska wskazujący siedem czynników mających wartości własne większe niż 1 (rysunek 4.3).

[248]S. Bedyńska, M. Cypryańska (red.), *Statystyczny drogowskaz 1*..., op. cit., s. 265-266*;* G. Wieczorkowska, J. Wierzbiński, *Badania sondażowe…*, op. cit., s. 6.



Rysunek 4.3. Wykres osypiska prezentujący graficznie wartości własne poszczególnych czynników w badaniu odbiorców indywidualnych

Źródło: opracowanie własne.

Podobnie, jak w poprzedniej analizie, dla rozwiązania siedmioczynnikowego przeprowadzoną analizę czynnikową metodą osi głównych przy zastosowaniu znormalizowanej rotacji ortogonalnej Varimax. Posługując się macierzą ładunków czynnikowych, usunięto zmienne nieznaczące, czyli te, które miały wartości czynnikowe mniejsze niż 0,5 (V1 – nowoczesny tabor transportowy, V2 – nowoczesne i funkcjonalne technologie teleinformatyczne, V5 – interesujące i atrakcyjne materiały informacyjne i promocyjne, V9 – atrakcyjne ceny i rabaty, V14 – przejrzyste procedury, V15 – prostota złożenia zamówienia, V21 – kulturalne i uprzejme zachowanie pracowników, V22 – bezpieczeństwo realizowanych transakcji, V31 – indywidualizacja usługi, V32 – poświęcanie klientowi pełnej uwagi, V33 – dbanie o realizację i zabezpieczenie interesów klienta oraz V35 – przestrzeganie przez firmę kurierską zasad etyki w biznesie).

Ostatecznie, do dalszej analizy wybrano 27 zmiennych, które reprezentują siedem wymiarów. W tabeli 4.15 zaprezentowano ostatecznie wyniki przeprowadzonej eksploracyjnej analizy czynnikowej (macierz ładunków czynnikowych).

Tabela 4.15. Wynik eksploracyjnej analizy czynnikowej – macierz ładunków czynnikowych (odbiorcy indywidualni)

Zmienna	Czynnik						
	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7
V10	0,773						
V11	0,782						
V12	0,728						
V13	0,785						
V27	0,604						
V6		0,716					
V7		0,690					
V8		0,637					
V36			0,785				
V38			0,712				
V16				0,576			
V17				0,547			
V18				0,715			
V19				0,680			
V20				0,510			
V25				0,643			
V4					0,693		
V34					0,574		
V23						0,611	
V24						0,773	
V26						0,531	
V28						0,604	
V29						0,736	
V30						0,543	
V3							0,513
V37							0,579
V39							0,529

Źródło: opracowanie własne.

W wyniku zastosowania eksploracyjnej analizy czynnikowej wskazano wymiary (zmienne ukryte), które wpływają na jakość usług kurierskich postrzeganą przez odbiorców indywidualnych. Nazwy wymiarów zostały dobrane pod względem merytorycznym, tak aby jak najpełniej odzwierciedlały sens wszystkich zmiennych, które je reprezentują. Wskazano następujące wymiary:

- *niezawodność* (F1) – obejmuje najistotniejsze z perspektywy odbiorców przesyłek cechy wpływające na jakość usług kurierskich, takie jak terminowość realizacji zamówienia, skuteczność doręczenia, zgodność i kompletność zamówienia, ale również brak uszkodzeń przesyłki oraz sprawną i szybką obsługę zamówień;
- *identyfikacja wizualna* (F2) – zawiera elementy, które wpływają na identyfikację danego przedsiębiorstwa kurierskiego, w tym estetyczny i schludny wygląd kuriera,

charakterystyczny znak firmowy oraz jednolitą kolorystykę, jak również estetyczne i funkcjonalne oddziały firmy oraz punkty nadania/odbioru;

- *kompleksowość usług* (F3) – związana jest bezpośrednio z ofertą usług przedsiębiorstwa kurierskiego obejmującą szeroki wachlarz usług dodatkowych oraz różnorodny zakres i zasięg świadczonych usług;
- *kapitał relacyjny* (F4) – zawiera elementy wpływające na budowanie trwałych relacji przedsiębiorstwa kurierskiego z klientami, w tym pozytywne doświadczenia klientów z korzystania z usługi kurierskiej, opinie innych klientów, jak również zaufanie do firmy kurierskiej, pozytywny wizerunek i markę, doświadczenie i wiarygodność oraz wiedzę i kompetencje pracowników;
- *społeczna odpowiedzialność* (F5) – zawiera wybrane cechy związane ze społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstw kurierskich, takie jak zaangażowanie firm kurierskich w akcje społeczne oraz stosowanie ekologicznych rozwiązań technicznych (na przykład samochody lub rowery elektryczne drony czy opakowania ekologiczne);
- *zdolność reagowania* (F6) – związana jest przede wszystkim z łatwą i sprawną komunikacją z pracownikami przedsiębiorstwa kurierskiego, lecz również przejawia się w gotowości pracowników do szybkiej reakcji na zgłaszane przez klienta problemy i zakłócenia, sprawnej obsłudze zwrotów zamawianych towarów, udzieleniu dokładnej i jasnej informacji o warunkach realizacji usługi oraz elastyczności poprzez zapewnienie wyboru lub zmiany terminu i miejsca doręczenia przesyłki;
- *jakość techniczna* (F7) – obejmuje wybrane elementy związane z materialnymi aspektami usługi, w tym nowoczesne rozwiązania techniczne, z których mogą korzystać klienci (sieć punktów nadania/odbioru paczek lub paczkomatów oraz drony w roli kurierów), możliwość wyboru formy nadania lub dostawy przesyłki i dostępność usług poprzez zapewnienie dogodnej lokalizacji punktów nadania/odbioru przesyłek i godzin pracy.

Macierz korelacji potwierdza założenie, że wyodrębnione wymiary są ze sobą skorelowane. Najsilniejsze związki zaobserwowano między *niezawodnością* (F1) i *zdolnością reagowania* (F6), a następnie *kapitałem relacyjnym* (F4) a *zdolnością*

reagowania (F6), a umiarkowane pomiędzy *zdolnością reagowania* (F6) i *jakością techniczną* (F7), *identyfikacją wizualną* (F2) i *kapitałem relacyjnym* (F4). Najsłabszą i dodatkowo ujemną, lecz nadal istotną zależność można wskazać pomiędzy wymiarem *niezawodność* (F1) i *zdolność reagowania* (F5) (tabela 4.16).

Tabela 4.16. Macierz korelacji czynników w analizie czynnikowej (odbiorcy indywidualni)

Czynniki	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7
F1	1,000	0,094	0,145	0,441	-0,033	0,713	0,433
F2	0,094	1,000	0,351	**0,506**	0,472	0,274	0,231
F3	0,145	0,351	1,000	0,431	0,414	0,372	0,389
F4	0,441	**0,506**	0,431	1,000	0,354	**0,629**	0,411
F5	-0,033	0,472	0,414	0,354	1,000	0,176	0,207
F6	**0,713**	0,274	0,372	**0,629**	0,176	1,000	**0,549**
F7	0,433	0,231	0,389	0,411	0,207	**0,549**	1,000

Źródło: opracowanie własne.

Analiza rzetelności opracowanej skali została przeprowadzona metodą Alfa-Cronbacha. Statystyka α została policzona oddzielnie dla wyodrębnionych w analizie czynnikowej podskal (tabela 4.17). Wartości współczynnika α-Cronbacha są wysokie dla wszystkich wyodrębnionych wymiarów, gdyż osiągnęły wartość powyżej 0,7, a w przypadku pierwszego czynnika – nawet wartość powyżej 0,9. Można zatem uznać, że zaproponowana skala jest rzetelnym narzędziem pomiarowym.

Tabela 4.17. Podsumowanie analizy rzetelności skali (badanie odbiorców indywidualnych)

Wymiar	Zmienna		α-Cronbacha
niezawodność (F1)	V10	terminowość realizacji zamówienia	0,902
	V11	skuteczność doręczenia	
	V12	zgodność i kompletność zamówienia	
	V13	brak uszkodzeń przesyłki	
	V27	sprawna i szybka obsługa zamówień	
identyfikacja wizualna (F2)	V6	estetyczny i schludny wygląd kuriera	0,784
	V7	charakterystyczny znak firmowy oraz jednolita kolorystyka	
	V8	estetyczne i funkcjonalne oddziały firmy oraz punkty nadania/odbioru	
kompleksowość usług (F3)	V36	szeroki wachlarz usług dodatkowych	0,809
	V38	różnorodny zakres oraz zasięg świadczonych usług	
kapitał relacyjny (F4)	V16	pozytywne doświadczenia z korzystania z usługi kurierskiej	0,868
	V17	pozytywne opinie innych klientów/odbiorców	
	V18	pozytywny wizerunek i marka firmy kurierskiej	
	V19	doświadczenie firmy kurierskiej	
	V20	wiedza i kompetencje pracowników	
	V25	zaufanie do firmy kurierskiej	
społeczna odpowiedzialność (F5)	V4	ekologiczne rozwiązania techniczne	0,708
	V34	zaangażowanie firmy kurierskiej w akcje społeczne	
zdolność reagowania (F6)	V23	łatwy kontakt z firmą kurierską	0,893
	V24	sprawna komunikacja z pracownikami firmy kurierskiej	
	V26	dokładna i jasna informacja o warunkach realizacji usługi	
	V28	sprawna obsługa zwrotów	
	V29	gotowość do szybkiej reakcji na zgłaszane problemy i zakłócenia	
	V30	elastyczność	
jakość techniczna (F7)	V3	nowoczesne rozwiązania techniczne	0,762
	V37	dostępność usługi	
	V39	możliwość wyboru formy nadania lub dostawy przesyłki	

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki eksploracyjnej analizy czynnikowej pozwalają stwierdzić, iż powstała skala pomiarowa, odzwierciedlająca wymiary i czynniki, które uwzględnią specyfikę usług kurierskich w branży e-commerce oraz mają istotny wpływ na postrzeganą jakość usług kurierskich z perspektywy odbiorców indywidualnych. Opracowana skala może być wykorzystana jako narzędzie do pomiaru jakości usług kurierskich postrzeganej przez klientów indywidualnych dokonujących zakupów przez Internet.

Na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych dokonano również analizy ocen wpływu poszczególnych wymiarów i czynników na jakość usług kurierskich postrzeganą przez odbiorców indywidualnych.

W przypadku wymiaru *niezawodność*, podobnie jak w badaniu sklepów internetowych, odbiorcy indywidualni bardzo wysoko ocenili wpływ tego wymiaru (średnia 6,67) oraz poszczególnych zmiennych na jakość usług kurierskich. Najistotniejsza okazała się terminowość realizacji zamówienia (średnia 6,76) oraz brak uszkodzeń przesyłki (średnia 6,74). Na wysokim poziomie respondenci ocenili również skuteczność doręczenia oraz zgodność i kompletność zamówienia (średnia 6,66). Spośród zmiennych opisujących niezawodność, relatywnie najmniej istotna okazała się sprawna i szybka obsługa zamówień, która została oceniona na poziomie 6,53 (tabela 4.18).

Tabela 4.18. Podstawowe miary statystyczne dla zmiennych określających wymiar *niezawodność*

Symbol zmiennej	Nazwa zmiennej	Średnia	Mediana	Odchylenie standardowe
niezawodność (F1)				
V10	terminowość realizacji zamówienia	6,76	7,00	0,80
V11	skuteczność doręczenia	6,66	7,00	0,90
V12	zgodność i kompletność zamówienia	6,66	7,00	0,95
V13	brak uszkodzeń przesyłki	6,74	7,00	0,89
V27	sprawna i szybka obsługa zamówień (czas reakcji na zamówienie oraz czas realizacji zamówienia)	6,53	7,00	0,95

Źródło: opracowanie własne.

W przeciwieństwie do poprzedniego wymiaru, respondenci stwierdzili, że *identyfikacja wizualna* ma słaby wpływ na jakość usług kurierskich – średnia ocen wyniosła 3,69. Spośród wszystkich zmiennych, najniżej oceniono charakterystyczny

znak firmowy oraz jednolitą kolorystykę stosowana przez przedsiębiorstwo kurierskie (średnia 3,22). Nieco wyżej został oceniony estetyczny i schludny wygląd kuriera (średnia 3,85) oraz estetyczne i funkcjonalne oddziały firmy i punkty nadania/odbioru (średnia 4,01) (tabela 4.19).

Tabela 4.19. Podstawowe miary statystyczne dla zmiennych określających wymiar *identyfikacja wizualna*

Symbol zmiennej	Nazwa zmiennej	Średnia	Mediana	Odchylenie standardowe
identyfikacja wizualna (F2)				
V6	estetyczny i schludny wygląd kuriera	3,85	4,00	1,85
V7	charakterystyczny znak firmowy oraz jednolita kolorystyka	3,22	3,00	1,92
V8	estetyczne i funkcjonalne oddziały firmy oraz punkty nadania/odbioru	4,01	4,00	1,97

Źródło: opracowanie własne.

Kolejny wymiar związany z *kompleksowością usług* został uznany za średnio istotny w kontekście kształtowania jakości usług kurierskich (średnia 4,40). Analizując poszczególne zmienne, można stwierdzić, że szeroki wachlarz usług dodatkowych ma niski wpływ na postrzeganą jakość usług kurierskich (średnia 3,97), a różnorodny zakres oraz zasięg świadczonych usług ma średni wpływ (średnia 4,83) (tabela 4.20).

Tabela 4.20. Podstawowe miary statystyczne dla zmiennych określających wymiar *kompleksowość usług*

Symbol zmiennej	Nazwa zmiennej	Średnia	Mediana	Odchylenie standardowe
kompleksowość usług (F3)				
V36	szeroki wachlarz usług dodatkowych	3,97	4,00	1,75
V38	różnorodny zakres oraz zasięg świadczonych usług	4,83	5,00	1,75

Źródło: opracowanie własne.

Biorąc pod uwagę *kapitał relacyjny*, największy wpływ na jakość usług kurierskich według odbiorców indywidualnych mają dotychczasowe doświadczenia z korzystania z tych usług (średnia 6,13). Dość istotne jest również zaufanie do firm kurierskich (średnia 5,80), doświadczenie i wiarygodność firmy kurierskiej (średnia 5,58) oraz wiedza i kompetencje pracowników (średnia 5,46). W mniejszym stopniu klienci

zwracają uwagę na opinie innych klientów/odbiorców (średnia 4,80) oraz pozytywny wizerunek i markę firm kurierskich (średnia 4,96) (tabela 4.21).

Tabela 4.21. Podstawowe miary statystyczne dla zmiennych określających wymiar *kapitał relacyjny*

Symbol zmiennej	Nazwa zmiennej	Średnia	Mediana	Odchylenie standardowe
kapitał relacyjny (F4)				
V16	pozytywne doświadczenia z korzystania z usługi kurierskiej	6,13	7,00	1,28
V17	pozytywne opinie innych klientów/odbiorców	4,80	5,00	1,79
V18	pozytywny wizerunek i marka firmy kurierskiej	4,96	5,00	1,56
V19	doświadczenie i wiarygodność firmy kurierskiej	5,58	6,00	1,49
V20	wiedza i kompetencje pracowników	5,46	6,00	1,50
V25	zaufanie do firmy kurierskiej	5,80	6,00	1,35

Źródło: opracowanie własne.

Według odbiorców indywidualnych, działania podejmowane przez przedsiębiorstwa kurierskie w ramach *społecznej odpowiedzialności* nie mają istotnego wpływu na postrzeganą jakość usług (średnia 3,24). Zarówno rozwiązania ekologiczne, takie jak samochody lub rowery elektryczne, drony czy opakowania ekologiczne (średnia 3,26), jak również zaangażowanie firm kurierskich w akcje społeczne (średnia 3,21) mają słaby wpływ na jakość usług kurierskich (tabela 4.22).

Tabela 4.22. Podstawowe miary statystyczne dla zmiennych określających wymiar *społeczna odpowiedzialność*

Symbol zmiennej	Nazwa zmiennej	Średnia	Mediana	Odchylenie standardowe
społeczna odpowiedzialność (F5)				
V4	ekologiczne rozwiązania techniczne (samochody/rowery elektryczne, drony, opakowania ekologiczne)	3,26	3,00	2,05
V34	zaangażowanie firmy kurierskiej w akcje społeczne	3,21	3,00	1,79

Źródło: opracowanie własne.

Kolejny wymiar *zdolność reagowania* został uznany przez respondentów za bardzo istotny w kontekście kształtowania jakości usług kurierskich (średnia 6,15). Spośród wszystkich zmiennych opisujących wymiar *zdolność reagowania*, najważniejsze okazały się te związane z komunikacją pomiędzy klientem a firmą: łatwy kontakt z firmą

kurierską (średnia 6,31) oraz sprawna komunikacja z pracownikami firmy kurierskiej (6,28). Pozostałe zmienne zostały również bardzo wysoko ocenione – średnie przekroczyły wartość 6,0, a jedynie w przypadku sprawnej obsługi zwrotów wartość jest nieco niższa (5,98) (tabela 4.23).

Tabela 4.23. Podstawowe miary statystyczne dla zmiennych określających wymiar *zdolność reagowania*

Symbol zmiennej	Nazwa zmiennej	Średnia	Mediana	Odchylenie standardowe
zdolność reagowania (F6)				
V23	łatwy kontakt z firmą kurierską	6,31	7,00	1,11
V24	sprawna komunikacja z pracownikami firmy kurierskiej	6,28	7,00	1,12
V26	dokładna i jasna informacja o warunkach realizacji usługi	6,07	6,00	1,25
V28	sprawna obsługa zwrotów	5,98	6,00	1,39
V29	gotowość do szybkiej reakcji na zgłaszane problemy i zakłócenia	6,25	7,00	1,17
V30	elastyczność (możliwość wyboru oraz zmiany terminu i miejsca doręczenia)	6,00	6,50	1,36

Źródło: opracowanie własne.

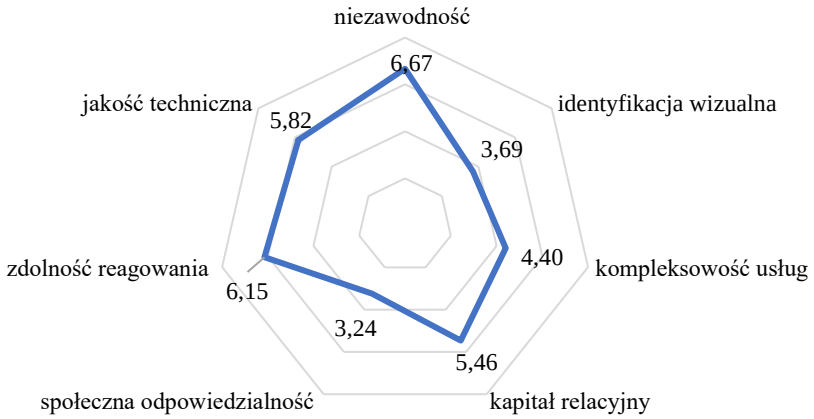
Z perspektywy odbiorców indywidualnych, możliwość korzystania z udogodnień technicznych okazała się istotna w kontekście jakości usług kurierskich, co potwierdza wysoka wartość średniej wymiaru *jakość techniczna* (średnia 5,82). Respondenci cenią przede wszystkim możliwość wyboru formy nadania lub dostawy przesyłki (średnia 6,14). Nieznacznie niżej ocenili ważność dostępności usługi (średnia 5,82) oraz możliwość skorzystania z nowoczesnych rozwiązań technicznych (średnia 5,48) (tabela 4.24).

Tabela 4.24. Podstawowe miary statystyczne dla zmiennych określających wymiar *jakość techniczna*

Symbol zmiennej	Nazwa zmiennej	Średnia	Mediana	Odchylenie standardowe
jakość techniczna (F7)				
V3	nowoczesne rozwiązania techniczne (paczkomaty, punkty odbioru/nadania przesyłki, drony w roli kurierów)	5,48	6,00	1,92
V37	dostępność usługi (dogodna lokalizacja oddziałów oraz punktów nadania/odbioru przesyłki, dogodne godziny pracy)	5,82	6,00	1,41
V39	możliwość wyboru formy nadania lub dostawy przesyłki (dostawa do domu/pracy, nadanie lub odbiór w punkcie – oddział, kiosk, paczkomat)	6,14	7,00	1,32

Źródło: opracowanie własne.

Spośród wszystkich badanych wymiarów kształtujących jakość usług kurierskich z perspektywy odbiorców indywidualnych, najistotniejsza okazała się *niezawodność* (średnia 6,67), a następnie *zdolność reagowania* (średnia 6,15). Wysoko oceniona została również *jakość techniczna* (5,82) oraz *kapitał relacyjny* (5,46). Natomiast, średnio istotna jest *kompleksowość usług* (średnia 4,40), a najmniej – i*dentyfikacja wizualna* (średnia 3,69) i *społeczna odpowiedzialność* (średnia 3,24) (rysunek 4.4).



Rysunek 4.4. Rozkład średnich ocen dla wymiarów w ramach badania odbiorców indywidulanych
Źródło: opracowanie własne.

Z uwagi na niską ocenę jakości usług kurierskich z perspektywy odbiorców indywidulanych (średnia 3,36), dokonana analiza ocen wpływu poszczególnych czynników na jakość usług kurierskich może wskazać obszary, które powinny stać się kluczowe dla operatorów świadczących usługi kurierskie w kontekście doskonalenia jakości świadczonych usług.

4.3. Jakość usług kurierskich w branży e-commerce w opinii przedsiębiorstw świadczących usługi kurierskie

Badania jakościowe przeprowadzone wśród przedsiębiorstw logistycznych świadczących usługi kurierskie miały przede wszystkim na celu poznanie opinii ekspertów na temat specyfiki usług świadczonych dla branży e-commerce w kontekście

zapewniania wysokiej jakości świadczonych usług. Przeprowadzone wywiady pogłębione pozwoliły na uzyskanie odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

- Jak rozumiana jest jakość usług oraz jakie działania podejmują przedsiębiorstwa kurierskie, aby zapewnić wysoką jakość świadczonych usług?
- Jakie wyzwania logistyczne oraz bariery niesie ze sobą obsługa branży e-commerce?
- Jakie trendy kształtują rynek usług kurierskich obecnie oraz w najbliższej przyszłości?

Na początku wywiadów pogłębionych, zwrócono się do ekspertów o wyjaśnienie, jak rozumiana jest jakość usług kurierskich w ich przedsiębiorstwie. Wypowiedzi ekspertów potwierdziły, że jakość usług jest niejednoznacznym i trudnym do zdefiniowania pojęciem. Część przedsiębiorstw stosuje podejście procesowe, a więc jakość świadczonych usług postrzegana jest jako spełnienia pewnych ustalonych w przedsiębiorstwie założeń operacyjnych. W związku z powyższym, stosowane są zróżnicowane wskaźniki pomiarowe, w tym przede wszystkim terminowość odbiorów i dostaw przesyłek oraz skuteczność doręczenia. Każde odchylenie od przyjętej wartości jest uznawane za błąd, który wymaga wyjaśnienia. Jeden z ekspertów trafnie podsumowała, że kluczowe czynniki zapewnianiające wysoką jakość usług to czas i informacja. Część badanych przedsiębiorstw definiowała jakość jako spełnienie potrzeb klientów, jak również odbiorców przesyłek, podkreślając przy tym różne oczekiwaniach tych dwóch grup nabywców usług kurierskich. Sklep internetowy jako nadawca paczek oczekuje przede wszystkim łatwej formy nadania przygotowanych paczek, terminowego odbioru przez kuriera oraz dowiezienia ich do odbiorcy. Część sklepów internetowych zwraca również uwagę na wysoką jakość obsługi odbiorców ostatecznych, gdyż jest to jeden z kluczowych czynników decydujących o ocenie sklepu internetowego przez klientów. Wskazano również inne cechy usługi, które kształtują jakość w opinii klienta, w tym kompleksowość usług, cena, elastyczność oraz opieka posprzedażowa. Ważna z perspektywy sklepu internetowego jest również sprawna komunikacja na linii sklep – kurier – odbiorca oraz gotowość do podejmowania natychmiastowych działań ze strony pracowników operatora logistycznego, gdyż im mniej problemów z dostawami, tym mniej zgłoszeń wpływa od klientów do sklepów.

Natomiast odbiorca, oczekuje przede wszystkim jak najszybszej realizacji zamówienia, braku uszkodzeń przesyłki oraz kontaktu ze strony przedsiębiorstwa dostarczającego przesyłkę, począwszy od pierwszych powiadomień o przyjęciu przesyłki, a skończywszy na telefonie od kuriera w sprawie terminu doręczenia przesyłki oraz obsługi posprzedażowej. Istotna dla odbiorców ostatecznych jest również kultura i odpowiedni ubiór kuriera świadczący o jego identyfikacji z daną firmą. Przykładowe wypowiedzi ekspertów dotyczące pojęcia jakości usług kurierskich zaprezentowano poniżej:

Na jakość usług kurierskich składa się kilka czynników przede wszystkim nasze wewnętrzne wskaźniki dotyczące jakości usług jakie świadczymy, przede wszystkim skuteczność i terminowość doręczenia. (...) (ekspert nr 3).

Jakość biorąc pod uwagę działalność operacyjną określona jest na podstawie ponad 20 parametrów(...) Parametry mierzą wszystkie działania oddziału od momentu odbioru paczek od nadawcy, następnie sortowanie w oddziale nadania, wywóz do sortowni, pracę w sortowni, przywóz tych przesyłek do oddziału, wydanie ich kurierom aż po skuteczne lub nieskuteczne doręczenie do odbiorcy (...) (ekspert nr 5).

Jakość należy rozumieć jako ogół cech usługi, które służą do zaspokojenia określonych lub przewidywanych potrzeb klientów. Zaspokajanie potrzeb klienta zaczyna się od momentu dokonania wyboru usługi. (...) Cechy, które wlicza się do jakości to między innymi: terminowość, kompleksowość usług, cena, elastyczność, opieka posprzedażowa (ekspert nr 10).

Jakość usługi kurierskiej to najszybsze możliwe doręczenie przesyłki we wskazane miejsce, ale też w czasie w jakim życzy sobie odbiorca (...) (ekspert nr 1).

Jakość usług kurierskich to dostosowanie się do potrzeb klienta – rozpoczyna się od dostosowania z godzinami odbioru przesyłki do możliwości klienta, tak aby o dogodnej godzinie odebrać paczkę od klienta, później ją terminowo dostarczyć do odbiorcy (...) Jakość usług to również skuteczność doręczenia (...) (ekspert nr 6).

To co jest najważniejsze w logistyce z punktu widzenia jakości usług to czas i informacja. To są dwa elementy, które musze ze sobą współgrać. Jeśli mamy informacje, ale w nieodpowiednim czasie, to nic z tym nie zrobimy. Z kolei, jeśli nie mamy bieżącej informacji to wydłuża się czas realizacji zlecenia. To jest wyznacznikiem sukcesu (ekspert nr 2).

Jakość usług oznacza dostosowanie się do oczekiwań naszych klientów oraz jednocześnie odbiorców, a trudność polega na tym, ze każdy ma inne oczekiwania i na co innego zwraca uwagę (...) (ekspert nr 4).

Kolejna rzecz to komunikacja, a więc kontakt z odbiorcą (...). Komunikacja wpływa na usprawnienie całego procesu dostawy, pozwala uniknąć komplikacji np. braku odbiorcy w domu. Jeżeli nie było możliwości dostarczenia przesyłki to odbiorcy oczekują takiej informacji (ekspert nr 7).

Klienci doceniają przede wszystkim terminowość, ale również komunikację z odbiorcą i adresatem oraz zaangażowanie i gotowość do podejmowania natychmiastowych działań, w przypadku zaistnienia problemów(…) (ekspert nr 8).

Z punktu widzenia sklepu internetowego, istotna jest przede wszystkim łatwość nadania i doręczenia przesyłek (…). W przypadku nadawców przesyłek, jakość to również obsługa posprzedażowa, a więc łatwość złożenia reklamacji oraz czas rozpatrzenia, dostęp do regulaminów usług (ekspert 10).

Oczekiwania odbiorcy przesyłki przekładają się na oczekiwania sklepu (nadawca). Zadowolony klient równa się zadowolony sklep (ekspert nr 9).

Odbiorca oczekuje również jakości rozumianej jako dostawy towaru w nienaruszonym stanie, a więc istotne jest również bezpieczeństwo przewożonych towarów, szczególnie w przypadku produktów wrażliwych, choć już nadawcy starają się je odpowiednio zabezpieczać (ekspert nr 8).

Wysoka jakość oznacza również właściwą obsługę odbiorcy, w tym odpowiedni ubiór kuriera świadczący o identyfikacji z naszą firmą, kultura kierowcy (…) (ekspert nr 10).

Eksperci wskazali również korzyści z osiągania wysokiej jakości usług zarówno dla przedsiębiorstw świadczących usługi kurierskie dla branży e-commerce, jak również ich klientów. Przede wszystkim bezpośrednim efektem jest wzrost wolumenu obsługiwanych przesyłek, a tym samym zwiększenie przychodów operatorów logistycznych. Ponadto, wysoka jakość usług kształtuje pozytywny wizerunek i opinie o danym przedsiębiorstwie świadczącym usługi kurierskie, a tym samym pozwala na utrzymanie długotrwałych relacji z dotychczasowymi klientami i odbiorcami, jak również pozyskanie nowych partnerów, co ma ogromne znaczenie szczególnie w sytuacji spowolnienia gospodarczego obserwowanego w ostatnim czasie w Polsce. Klienci są w stanie zapłacić więcej za usługę, która w pełni odpowiada na ich potrzeby oraz charakteryzuje się wysoką jakością. Eksperci podkreślili również, że zadowolenie odbiorców ostatecznych z usługi doręczenia produktów zamawianych on-line przekłada się na pozytywne opinie o sklepach internetowych, a tym samym wpływa na zwiększenie wartości ich sprzedaży. Przykładowe wypowiedzi ekspertów dotyczące korzyści, jakie osiąga przedsiębiorstwo w efekcie świadczenia usług kurierskich o wysokiej jakości zaprezentowano poniżej:

Efektem wysokiej jakości usług jest wzrost wolumenu przesyłek o kilka – kilkanaście procent rocznie oraz dominujący udział w rynku krajowym, pomimo że nasze usługi nie należą do najtańszych. Są firmy, które taniej wykonują usługę, ale my jednak mamy

paczek najwięcej, a więc nie cena jest głównym determinantem wyboru operatora przez klienta, a jakość usługi (ekspert nr 1).

Namacalnym efektem wysokiej jakości naszych usług jest wzrost wolumenu przesyłek (ekspert nr 4).

Wysoka jakość usług wpływa bezpośrednio na wyniki osiągane przez daną firmę. Klienci chętnie polecają współpracę z firmą i korzystanie z konkretnej usługi kurierskiej. W przypadku usług kurierskich mamy do czynienia z dwoma ogniwami, które muszą dokonać wyboru usługi kurierskiej. Tym samym wysoka jakość usługi musi dotyczyć obu stron – nadawcy jak i adresata przesyłki (ekspert nr 10).

Im lepiej dany oddział usługę realizuje, tym lepsze jest postrzeganie firmy w regionie czy w całym kraju. Klient korzystający z usług danego oddziału wyrabia sobie opinię na temat całej firmy (ekspert nr 8).

Jakość usług kurierskich wpływa bezpośrednio na ocenę usług kurierskich i całej firmy (ekspert nr 9).

Jakość usług jest istotna w kontekście utrzymania klientów, szczególnie w obserwowanym okresie lekkiego spowolnienia gospodarki (ekspert nr 2).

Pomimo, że działamy krócej od konkurencji, to wysoka jakość usług pozwala utrzymać naszej firmie dobrą pozycję na rynku. Klienci wyrażają swoje zadowolenie poprzez listy referencyjne. Niektóre sklepy internetowe działające na rynku B2C, korzystają z naszych usług od początku powstania oddziału (…) (ekspert nr 7).

Odpowiadając na pytanie dotyczące wyzwań związanych z obsługą branży e-commerce, eksperci wskazali przede wszystkim specyfikę funkcjonowania sklepów internetowych, w tym fluktuację popytu na przesyłki oraz różnorodność sprzedawanych towarów. Branżę e-commerce charakteryzuje zmienna oraz trudno przewidywalna dynamika zamówień. Obserwowany wzrost przesyłek (na przykład po weekendzie czy w wyniku przecen towarów oraz w okresie świątecznym), wymaga ze strony operatorów elastyczności w zakresie organizacji taboru transportowego oraz zapewnienia odpowiednich rozwiązań organizacyjnych, które będą jednocześnie optymalne pod względem finansowym, jak również spełnią oczekiwania klienta. Przedsiębiorstwa świadczące usługi kurierskie przygotowują się do „szczytu paczkowego" związanego z zakupami przedświątecznymi kilka miesięcy wcześniej poprzez opracowanie prognoz wolumenu zamówień, a następnie zapewnienia odpowiedniej przestrzeni magazynowej oraz zatrudnienie i przeszkolenie dodatkowych pracowników. Kolejne wyzwanie związane jest z różnorodnością towarów oferowanych przez sklepy internetowe, co wymaga od operatorów logistycznych zapewniania odpowiedniego pod względem wielkości taboru transportowego oraz sortowni, w których możliwa jest obsługa

niejednorodnych towarów. W kontekście obsługi branży e-commerce, część badanych przedsiębiorstw wyspecjalizowała się głównie w obsłudze niewielkich przesyłek w formie paczek, podczas gdy część oferuje usługi paletowe przesyłek niestandardowych, w tym towarów ciężkich (ceramika łazienkowa, armatura), wielkogabarytowych (meble, sprzęt AGD, części samochodowe) i rzeczy delikatnych narażonych na uszkodzenia. Dostawa towarów wielkogabarytowych do osób indywidulanych jest problematyczna ze względu na utrudnienia w dotarciu do prywatnych domów oraz wymagania odbiorców indywidualnych, w szczególności w zakresie dostaw popołudniowych, wniesienia zamówionych towarów, a także montażu przez kierowcę oraz zabrania starego sprzętu. W związku z powyższym, jedno z badanych przedsiębiorstw planuje budowę specjalnej sieci transportowej uwzględniającej oczekiwania odbiorców zamawiających towary wielkogabarytowe. Istotne znaczenie w kontekście obsługi branży e-commerce ma również bezpieczeństwo cyfrowe, stąd też operatorzy wdrażają odpowiednie systemy informatyczne w celu ochrony pozyskiwanych danych. Poniżej przedstawiono wybrane wypowiedzi ekspertów dotyczące wyzwań związanych z obsługą branży e-commerce:

Jest to wymagająca branża, gdyż sklepy internetowe mają dość dużą dynamikę zamówień, a więc obsługująca je firma kurierska powinna być bardzo elastyczna. Wyzwaniem jest dynamicznie zmieniająca się liczba zamówień w sklepach internetowych, które trudno niejednokrotnie przewidzieć. Zmieniający się wolumen przesyłek wymaga od nas dostosowania środków transportu i ich kubatury do odbioru wszystkich paczek w danym dniu (...) (ekspert nr 1).

Swoiste wyzwanie to również szczyt paczkowy, dlatego przygotowujemy się do ostatnich trzech miesięcy w roku od początku roku, a więc robione są prognozy liczby paczek, do których dostosowujemy swoje możliwości operacyjne, tak aby zapewnić odpowiednią przestarzeń magazynową i flotę kurierską (ekspert nr 9).

Wyzwaniem jest również różnorodność asortymentu sprzedawanego w sklepach internetowych, z perspektywy zapewnienia odpowiedniego transportu, ale również całej sieci naszych sortowni. W przypadku różnorodnego asortymentu produktów, sortownie muszą być uniwersalne, by przesortować kopertę, małą paczkę, dużą paczkę, a nawet paletę. To samo dotyczy serwisu klienckiego, a więc samochody nie mogą być tylko małe lub tylko duże, powinny być zróżnicowane, aby obsłużyć różnorodny towar (ekspert nr 5).

Dodatkowo, specyfika branży e-commerce to różnorodność przewożonych towarów. Obok paczek są to trzy grupy towarów, których nie chce obsłużyć wiele firm kurierskich: rzeczy ciężkie (na przykład ceramika łazienkowa, armatura), wielkogabarytowe (na przykład meble, części samochodowe) i rzeczy delikatne,

narażone na uszkodzenia. Palety zapewniają większe bezpieczeństwo przesyłek niż w przypadku paczek, które układane są jedna na drugiej (ekspert nr 7).

Dodatkowo, specyfika przyjęcia towaru jest inna, w przypadku osób prywatnych, nieświadomi odbiorcy oczekują wniesienia przesyłki paletowej lub dostawy pod klatkę, co nie zawsze jest możliwe ze względu na brak możliwości dojazdu (…) (ekspert nr 7).

Klienci często tez oczekują że kurier nie tylko wniesie, ale i zamontuje ten sprzęt. Jednakże nasi pracownicy nie mają uprawnień do montowania wszystkich sprzętów AGD, np. kuchenki gazowej (ekspert nr 2).

Wyzwaniem jest również zapewnienie bezpieczeństwa cyfrowego, między innymi buforowanie danych przetwarzanych pomiędzy klientem a naszą firmą jest elementem zapewniającym bezpieczeństwo (ekspert nr 6).

Eksperci podkreślili, że transport przesyłek w relacji B2C jest wymagający w kontekście obsługi tak zwanej „ostatniej mili" ze względu na problem ustalenia dokładnego czasu i miejsca odbioru paczki przez odbiorców prywatnych. W związku z powyższym, aby zwiększyć skuteczność doręczenia przesyłek, operatorzy logistyczni oferują różnorodne rozwiązania w tym, dostawy popołudniowe, możliwość zmiany miejsca i czasu dostawy, czy informowanie odbiorcy o przewidywanym terminie dostawy już na etapie zakupu towaru oraz w dniu dostawy. Sklepy internetowe również mają świadomość jak problematyczna może być skuteczna dostawa do osób prywatnych, dlatego też udostępniają kurierom telefon kontaktowy do odbiorcy w celu ułatwieniu kontaktu. Z drugiej strony, wyzwaniem jest obsługa „pierwszej mili", a więc przede wszystkim jak najpóźniejszy odbiór paczek przygotowanych przez sklepy internetowe. Poniżej przedstawiono wybrane wypowiedzi ekspertów na temat wyzwań związanych z obsługą segmentu B2C w branży e-commerce:

W segmencie B2C największy problem to ustalenie dokładnego czasu i miejsca odbioru paczki przez osobę indywidualną. Żyjemy w takich czasach, że cały czas się przemieszczamy, więc trudno jest przewidzieć gdzie będziemy określonej godzinie w danym dniu. Nawet jeśli mamy już kontakt do odbiorcy w danym dniu, to również często trudno jest mu zaplanować gdzie będzie w danym przedziale czasowym (ekspert nr 1).

Problematyczny jest też czas doręczenia przesyłki, dlatego też oferujemy usługę dostaw popołudniowych, jednakże osoby prywatne nie decydują się na nią ze względu na dodatkowe opłaty (ekspert nr 3).

Wyzwaniem jest obsługa osób prywatnych w segmencie B2C i C2B, gdyż osoby indywidualne wymagają zdecydowanie więcej uwagi. (…) Telefon od kuriera nie jest obowiązkowy, jest dodatkową opcją płatną, ale w moim oddziale jest to dobrą praktyką,

aby kurier się skontaktował z odbiorcą. Aby ułatwić kontakt z kurierem, wysyłamy do odbiorcy numer telefonu kuriera (ekspert nr 5).

Odbiorcy indywidualni mają specyficzne wymagania w zakresie godzin odbioru przesyłek, są to osoby pracujące więc najchętniej odbieraliby paczki po godzinie 15 (…). Na życzenie klienta realizujemy również dostawy paczek w godzinach popołudniowych, wtedy nasze samochody wyjeżdżają później (ekspert nr 4).

W przypadku dostaw paletowych odbiorcy mają trochę większą świadomość, a więc oczekują tej dostawy w wyznaczonym czasie, ponieważ również nadawcy informują ich wcześniej. Ponadto, nasi kierowcy również kontaktują się bezpośrednio z adresatem już nawet na etapie załadunku, aby wcześniej uprzedzić odbiorcę (ekspert nr 7).

Skuteczność doręczenia zależy przede wszystkim od zaangażowania pracowników i kierowcy, świadomości odbiorców, informowaniu nadawcy już na etapie sprzedaży o formie dostawy i czasie dostawy. Sklepy internetowe mają świadomość jak problematyczne może być skuteczna dostawa do osób prywatnych, dlatego też udostępniają naszej firmie telefon kontaktowy do odbiorcy, w celu ułatwieniu kontaktu (ekspert nr 6).

Sklep internetowy z kolei oczekuje, że kurier przyjedzie jak najpóźniej, co umożliwi zrealizowanie jeszcze większej liczby zamówień a tym samym przygotowanie większej liczby paczek. Musimy bardzo rygorystycznie pilnować czasu odbioru paczek od klientów, gdyż ma to wpływ na wyjazd frachtów z oddziału oraz dojazd do sortowni, gdzie każda ciężarówka ma swoje okienko czasowe na rozładunek i załadunek (ekspert nr 3).

Eksperci podkreślali, że szczególnym wyzwaniem są usługi świadczone dla branży e-commerce w obrocie międzynarodowym ze względu na długotrwałe procedury celne, uwarunkowania rynkowe i prawne w poszczególnych krajach, zróżnicowane doświadczenie partnerów zagranicznych w branży transportowej, a także odmienną specyfikę pracy. Poniżej przedstawiono wybrane wypowiedzi ekspertów odnośnie wyzwań związanych z usługami w obrocie międzynarodowym:

Wyzwaniem są też usługi międzynarodowe, każdy kraj ma inne uwarunkowania prawne, do których trzeba się dostosować. Jednakże wymogi odnośnie jakości mamy podobne
we wszystkich krajach, w których funkcjonuje nasza firma (ekspert nr 1).

Wyzwaniem są przesyłki w obrocie międzynarodowym, ze względu na procedury celne. W UE jest dużo łatwiej, ale problematyczne są przesyłki spoza UE. Czasem mamy przesyłkę z Chin w ciągu kilku dnia, ale procedury trwają kolejne tygodnie, bo np. przesyłka przyjechała z niekompletną dokumentacją. Przesyłki międzynarodowe są relatywnie drogie, a klienci ostatnią bardzo tną koszty (ekspert nr 3).

Wyznawaniem są usługi w obrocie międzynarodowym, ponieważ nasi zagraniczni partnerzy, z którymi współpracujemy, są zróżnicowani pod względem doświadczenia w branży transportowej, uwarunkowań rynkowych i prawnych, możliwości

funkcjonowania i specyfiki pracy. Ze względu na wymienione uwarunkowania, współpraca z zagranicznymi partnerami wymaga więc indywidualnego podejścia do każdego z nich (ekspert nr 4).

Ze względu na specyfikę branży e-commerce i wskazane powyżej wyzwania, operatorzy logistyczni oferują rozwiązania dedykowane sklepom internetowych, jak również klientom i odbiorcom indywidualnym. Sklepy internetowe mogą korzystać z zaawansowanych technologii informatycznych pozwalających na śledzenie i zarządzanie przesyłkami, lecz również umożliwiających pełną integrację z systemem operatora. Oferowane są różne formy współpracy ze sklepami, w tym zawarcie umowy na stałe odbiory paczek lub wykupienie abonamentu. Duże przedsiębiorstwa logistyczne będące integratorami, oferują również pełną obsługę logistyczną sklepów, w szczególności magazynowanie, pakowanie, kompletację zamówień oraz transport. Zarówno klienci jak i odbiorcy korzystający usług kurierskich mają do dyspozycji rozbudowaną sieć punktów nadania/odbioru paczek obejmującą placówki własne operatorów, sieci partnerskie na przykład sklepy spożywcze, stacje benzynowe, salony prasowe, kioski, lub automaty do nadania/odbioru paczek. Pewnym standardem stały się już rozwiązania dedykowane odbiorcom lub klientom indywidulanym, w tym możliwość korzystania ze stron internetowych oraz aplikacji mobilnych do śledzenia przesyłek i zamówienia usługi, jak również otrzymanie powiadomień o przewidywanym terminie doręczenia przesyłki. Niektórzy operatorzy podjęli współpracę z platformą zakupową Allegro, oferując dostawy i zwroty zamówionych produktów w ramach wykupionego abonamentu. Coraz częściej dostępne są również różne formy płatności, w tym pobranie (płatność przy odbiorze), możliwość płatności kartą i blikiem. Operatorzy oferują różnorodny zakres usług, w tym przykładowo dostawa przesyłki tego samego dnia w większych miastach oraz dostarczenie następnego dnia roboczego z zastrzeżeniem konkretnych godzin i dostarczenie w sobotę. W przypadku dostaw towarów wielkogabarytowych operatorzy oferują dodatkowe usługi, w tym wniesienie, rozpakowanie i zabranie opakowań oraz starego sprzętu.

Wśród głównych barier wpływających negatywnie na rozwój rynku usług kurierskich eksperci wskazali obecną sytuację makroekonomiczną w Polsce i na świecie. Obserwowane w ostatnim czasie spowolnienie gospodarcze oraz nasycenie rynku konsumentów odbija się na sektorze transportu, który jest swoistym barometrem

gospodarki. Niskie bezrobocie jest przyczyną problemów związanych ze znalezieniem i utrzymaniem pracowników w przedsiębiorstwach logistycznych, co wpływa na pogorszenie jakości świadczonych usług. Eksperci podkreślili, że programy rządowe dedykowane są konsumentom, natomiast brakuje systemowych rozwiązań, które wspierałyby pracodawców. Negatywny trend obserwowany w sektorze transportu to walka cenowa, która skutkuje obniżaniem jakości świadczonych usług. Jednakże, niektórzy uznani operatorzy logistyczni chcąc utrzymać wysoką jakość usług nie ulegają tej presji cenowej i oferują swoje usługi po wyższych cenach. Część klientów w dalszym ciągu wybiera operatora biorąc pod uwagę kryterium ceny, oczekując jednocześnie wielu usług dodatkowych w cenie usługi standardowej. Presję na obniżenie cen podsycają również brokerzy, których usługi najczęściej wybierają odbiorcy czy nadawcy prywatni. Jak wskazał jeden z ekspertów, działalność brokerów wpływa na ogólne pogorszenie jakości usług ze względu na niskie ceny usług oraz zlecanie bardzo zróżnicowanych dostaw, które nie zawsze są dostosowane do specyfiki działania danego przedsiębiorstwa transportowego. Kilku ekspertów podkreślało, że w obsłudze branży e-commerce najbardziej wymagające są dostawy w relacji B2C ze względu na nieprzewidziane zachowania odbiorców prywatnych, wynikające często z braku zaufania oraz obawy w stosunku do nowoczesnych technologii, co jest szczególnie obserwowane wśród osób starszych. Problemem jest pewna podejrzliwość i nieufność odbiorców czy towar zostanie dostarczony bezpiecznie, co skutkuje wymuszaniem na kierowcy konieczności sprawdzenia zamówionego towaru przed podpisaniem potwierdzenia odbioru. Pomimo świadomości konsumentów o przysługującym im darmowym zwrocie towarów czy złożeniu reklamacji, w przypadku uszkodzeń odbiorca bardzo często nie chce przyjąć przesyłki, a w konsekwencji odpowiedzialność za nią ponosi przewoźnik. Podobnie w przypadku towarów wielkogabarytowych, odbiorcy celowo wykupują usługę standardową, a przy odbiorze oczekują usług dodatkowych, w tym przede wszystkim wniesienia zamówionych towarów. Potwierdzeniem wspomnianej wcześniej nieufności konsumentów wynikającej z mentalności polskiego społeczeństwa jest również popularność opcji płatności za pobraniem (płatność przy odbiorze towaru). Jeden z ekspertów podkreślił, że Polska jest jednym z trzech krajów na świecie, w których ciągle funkcjonują płatności za pobraniem. Opcja pobrań niesie

ze sobą szereg niekorzystnych konsekwencji, w tym przede wszystkim wymaga wdrożenia dodatkowych rozwiązań, aby gotówkę bezpiecznie przetransportować i rozliczyć z klientami. Jednakże, ostatnio obserwuje się stopniowy spadek liczby przesyłek pobraniowych w związku z rozwojem sklepów internetowych, które realizują zamówienia nawet tego samego dnia dzięki natychmiastowym przelewom internetowym. Nieufność do nowoczesnych rozwiązań stanowi również istotną barierę w nawiązywaniu współpracy wśród potencjalnych parterów biznesowych. Jeden z ekspertów w oparciu o swoje dotychczasowe doświadczenia wskazał, że większość podlaskich przedsiębiorstw jest niechętna do korzystania z takich usług jak magazynowanie, ze względu na obawy dotyczące powierzenia swojego towaru operatorowi logistycznemu oraz stosowaną robotyzację w magazynach. Eksperci podkreśli również, że praca kuriera wiąże się z wysokim ryzykiem, kurierzy są często narażeni są na agresywne zachowania odbiorców, łącznie z pobiciem, nagrywaniem filmów czy pogryzieniem przez psa. Eksperci wskazali wiele barier wpływających na rozwój rynku usług kurierskich, w tym przykładowo:

Przynajmniej od roku obserwuje się ***spowolnienie na rynku transportu****, zaczęła się lekka stagnacja, co jest wyznacznikiem rozwoju całej gospodarki, gdyż to co jest wyprodukowane, to trzeba gdzieś przewieźć. Także w przeciągu poł roku będziemy w kryzysie jako gospodarka, co nasi klienci tez widzą i ograniczają koszty, starają się przygotować bufor finansowy na gorsze czasy, stąd też stosują „optymalizację kosztów", dlatego tak istotna jest cena* (ekspert nr 3).

Obecna sytuacja na rynku makroekonomicznym, wpływa na obsługę tej branży, w tym ***niskie bezrobocie****, stąd też trudno jest o pracowników, osoby młode wchodzące na rynek pracy mają zupełnie inne wymagania niż osoby starsze, ale trzeba się do tego dostosować* (ekspert nr 1).

Niestety jakość usług w dalszym ciągu postrzegana jest przez pryzmat ceny, a więc z pewnych usług dodatkowych, których odbiorcy by oczekiwali często klienci rezygnują, z powodu zbyt wysokiej ceny (ekspert 2).

Generalnie problematyczny jest w dalszym ciągu ***wyścig cenowy na rynku****, choć nie do końca zrozumiały. (…) Dlatego też ciągłe obniżanie ceny za usługę, tak jak teraz się to obserwuje, niestety odbija się na jakości świadczonych usług. Stąd też nasza firma odeszła już od walki cenowej, mamy pewne założenia cenowe, trochę wyższe niż u konkurencji, ale staramy się za to postawić na jakość* (ekspert 4).

(…) Niestety ***działalność brokerów*** *wpływa na ogólne pogorszenie jakości usług, gdyż oferują niskie ceny i zlecają nam realizację transportu różnorodnych przesyłek, łącznie z transportem żywych zwierząt. Także poprzez pośrednictwo nie kontrolujemy*

tego co wozimy, co również wpływa niejednokrotnie na nieterminowe doręczenia, a w konsekwencji obniżenie jakości (ekspert nr 5).

Kolejny problem to ***kontakt z odbiorcą indywidualnym****. Często odbiorcy chcieliby przed pokwitowaniem odbioru zobaczyć czy zakupione urządzenie nie jest uszkodzone, ale również czy działa, czy wszystko jest sprawne, co nieraz możliwe jest tak naprawdę po dobie użytkowania* (ekspert nr 9).

Barierą są również ***kwestie mentalności*** *Polaków, a szczególnie starszego pokolenia, które ma opory z korzystania z nowoczesnych technologii, w tym dokonywania zakupów przez Internet. W tym kontekście, problematyczne są zachowania niektórych odbiorców: obawa, brak zaufania, czy towar zostanie dostarczony bezpiecznie, chęć zajrzenia i sprawdzenia towaru zanim podpisze się potwierdzenie odbioru oraz dominacja opcji płatności za pobraniem* (ekspert nr 7).

Niestety wielu odbiorców często oczekuje wniesienia zamówionych towarów wielkogabarytowych, pomimo że nie wykupili takiej usługi, choć była oferowana przez sklep internetowy, a jednocześnie nie są przygotowani do samodzielnego wniesienia zamówionych towarów (ekspert 2).

Klienci indywidualni oczekują ***płatności gotówkowych****, a Polska jest jednym z trzech krajów na świecie, gdzie ciągle funkcjonują płatności za pobraniem, ze względu na nieufność odbiorców (…). Opcja pobrań niesie ze sobą szereg niekorzystnych konsekwencji: przede wszystkim stwarza zagrożenie dla kurierów, bo wożą ze sobą sporą gotówkę, następnie w oddziale trzeba poświęcić czas na liczenie tej gotówki, przygotowywać do konwoju* (ekspert 3).

Praca kurierów *wiąże się z wysokim ryzykiem, często narażeni są na agresywne zachowania odbiorców, łącznie z pobiciem, nagrywaniem filmów, pogryzieniem przez psa* (ekspert 6).

Barierą jest ***mentalność podlaskich firm****, a więc nieufność do nowoczesnych rozwiązań (…). Przykładowo, większość firm na Podlasiu jest niechętna do korzystania z takich usług jak magazynowanie ze względu na brak zaufania, po prostu chcą mieć swoje produkty u siebie na stanie, a nie u kogoś w magazynie. A świat mocno poszedł do przodu w tym zakresie, w magazynowaniu również stosuje się wiele rozwiązań automatycznych, wiele pracy za człowieka robią roboty np. wózki systemowe, które zbierają zamówienia z półek* (ekspert 2).

Eksperci wskazali również atuty oferowanych usług, które wyróżniają je spośród konkurencyjnych przedsiębiorstw. Część respondentów jako mocne strony swojego przedsiębiorstwa wskazała rozbudowaną infrastrukturę, w tym sieć oddziałów, punktów nadania i odbioru paczek (ekspert nr 1) oraz paczkomatów (ekspert nr 6). Inni podkreślali techniczne aspekty związane z realizacją usługi, w tym terminowość dostaw (ekspert nr 1) oraz wysoką skuteczność dostarczania przesyłek i niską liczbę reklamacji (ekspert nr 3). Część przedsiębiorstw oferuje dedykowane rozwiązania, aby zaspokoić

oczekiwania klientów czy odbiorców paczek, w tym przykładowo możliwość płatności kartą u kuriera, czy darmowe opakowania. Istotnym wyróżnikiem są również aspekty związane z kształtowaniu relacji z klientem: opieka, zaangażowanie i szybkość reakcji pracowników na pojawiające się problemy oraz odpowiedni wizerunek firmy (ekspert nr 4, ekspert nr 7, ekspert nr 8).

Eksperci biorący udział w wywiadach, podali również szereg różnorodnych działań, które są podejmowane w celu zapewnienia wysokiej jakości świadczonych usług realizowanych w branży e-commerce, które zostały sklasyfikowane przez autorkę według następujących kategorii:

- inwestycje w rozbudowę i unowocześnianie infrastruktury, w tym floty transportowej, sieci operacyjnej obejmującej magazyny, sortownie, oddziały i punkty nadania/odbioru paczek;
- inwestycje w nowe technologie, w szczególności technologie informatyczne funkcjonujące wewnątrz firmy oraz dedykowane klientom aplikacje coraz częściej wykorzystujące sztuczną inteligencję;
- badanie potrzeb klienta przed podpisaniem umowy;
- rozwój pracowników wszystkich szczebli poprzez zapewnianie różnorodnych szkoleń merytorycznych związanych ze specyfiką danego stanowiska, doradztwem i obsługą klienta oraz ochroną danych osobowych;
- wdrożenie stylu zarządzania ukierunkowanego na budowanie trwałego i lojalnego zespołu, współpracę różnych działów zaangażowanych podczas realizacji zamówienia oraz kontakt kadry menadżerskiej z pracownikami obsługującymi klientów;
- zarządzanie ryzykiem w kontekście prognozowania przyszłych problemów oraz potencjalnych rozwiązań;
- wdrożenie przyszłych kurierów do pracy zawodowej poprzez cykl szkoleń, dostosowanie rejonu do możliwości i oczekiwań kuriera, „uczenie się rejonu" wraz z doświadczonym kierowcą oraz bieżąca kontrola ich pracy poprzez codzienne odprawy z kierownikiem oddziału, analizowanie skarg klientów;
- kształtowanie wizerunku i marki firmy poprzez dbanie o kulturę osobistą i odpowiedni ubiór kurierów, oznakowanie floty transportowej logiem firmy oraz działania z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu.

Poniżej wskazano przykładowe wypowiedzi ekspertów na temat podejmowanych działań w celu zapewnienia wysokiej jakości świadczonych usług:

Istotne są ***inwestycje w infrastrukturę****, (…) posiadamy bardzo duży tabor, około 1000 samochodów ciężarowych, 6-7 tys. kurierów. Infrastruktura jest bardzo ważna, bo te paczki przecież muszą się gdzieś zmieścić w naszych magazynach, stąd też co roku powstaje kilka nowych oddziałów lub istniejące są rozbudowywane* (ekspert 1).

Ważne są również inwestycje w najnowocześniejsze zautomatyzowane wyposażenie w magazynach, sortowniach, po to aby ograniczyć manualną pracę ludzką. W wyniku wprowadzenia automatycznych rozwiązań, w sytuacji dużej liczby paczek nie ma potrzeby zwiększania liczby osób do obsługi (ekspert nr 2).

Nie można również zapomnieć o inwestycjach w ***nowe technologie****, dzięki którym nadanie czy odbiór przesyłek będzie łatwy i prosty (ekspert nr10).*

Wyposażyliśmy kurierów w urządzenia mobilne, które umożliwiają skanowanie przesyłki, a tym samym śledzenie miejsca przebywania przesyłki, dostarczania klientom i odbiorcom informacji o statusie przesyłki (ekspert nr 2).

Z punktu widzenia odbiorcy, zaawansowane systemy IT umożliwiają informowanie o statusie przesyłki, możliwym terminie odbioru przesyłki czy potwierdzeniu o odbiorze paczki (ekspert nr 5).

(…) Istotne w kontekście zapewnienia wysokiej jakości usług jest również ***rozpoznanie potrzeb klienta*** (ekspert nr 7).

Istotna jest również ***inwestycja w nasza kadrę****, a więc szkolenia, które są nieodzownym elementem naszej pracy. Jeśli chodzi o kurierów to zanim rozpoczną pracę muszą przejść szkolenia dotyczące naszych systemów oraz obsługi klientów, ale również co jest istotne szkolenia z zakresu danych osobowych. Firmy kurierskie posiadają ogromną liczbę danych osobowych: adresy, telefony, więc ta ochrona danych jest bardzo istotna* (ekspert 1).

Aby zapewnić odpowiednie zachowania pracowników, wdrażane są odpowiednie standardy, procedury oraz szkolenia z tego zakresu (ekspert nr 7).

Nowi kurierzy zanim podejmą pracę są szkoleni, wdrażają się jeżdżąc z doświadczonym kierowcą, uczą się rejonu (ekspert nr 9).

Koordynatorzy i kierownicy działu operacyjnego mają wiele szkoleń merytorycznych, natomiast pracownicy działu handlowego uczestniczą w wielu szkoleniach z zakresu motywacji i doradztwa, gdyż firma dąży do tego, abyśmy rozwijali się nie handlowcy a jako doradcy klienta, tak aby potrzeby klienta były zaspokojone (ekspert nr 9).

Przede wszystkim szkolenia, w tym międzynarodowe, dla kadry menedżerskiej w zakresie podnoszenia kompetencji stricte menedżerskich (ekspert nr 3).

Kluczową kwestią jest ***budowanie zespołu*** *to najważniejsze zadanie menedżera, gdyż większość spraw załatwiają już za nas systemy, podobnie klienci dużą część pracy*

za nas wykonują, bo wprowadzają dane do przesyłek, a my je potem importujemy do naszych systemów (...) (ekspert nr 3).

Istotne jest również wcześniejsze doświadczenie menedżerów na różnych stanowiskach, ja również byłem kilka lat kurierem, więc doskonale znam specyfikę pracy. Dobrą praktyką w moim oddziale jest wożenie paczek przeze mnie (...) (ekspert nr 2).

*Istotne jest **zarządzanie ryzykiem** w kontekście przewidzenia jakie problemy mogą wystąpić i jak ich uniknąć. Niestety nie wszyscy pracownicy to rozumieją, a szczególnie osoby wchodzące na rynek pracy. Zawsze tłumaczę pracownikom, że 30% czasu w pracy to poprawienie błędów, a więc może lepiej tych błędów zacząć unikać, wtedy czas nie będzie zmarnowany* (ekspert nr 2).

***Wizerunek i marka** jest bardzo istotna w postrzeganiu przez klientów. Działania prowadzone w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu są raczej wspomagające naszą bieżącą działalność operacyjną (...)* (ekspert 1).

Dbamy również o nasz pozytywny wizerunek, poprzez sponsoring jednej z dużych imprez piłkarskich oraz sporadycznie stosujemy akcje reklamowe w Internecie. Dbamy również o rozpoznawalność marki poprzez stosowanie loga firmy, odpowiedni ubiór kurierów i oznakowanie samochodów (ekspert nr 3).

*Jednak w postrzeganiu jakości usług przez klientów, kluczowa rolę odgrywa **kurier**, będący pierwszym i ostatnim ogniwem, które jest oceniony przez klienta. Jeśli będzie odpowiednio ubrany w firmowy strój, będzie miły, sympatyczny i z uśmiechem dostarczy paczkę to taki klient będzie chętniej korzystał z naszych usług. Nasi kurierzy są szkoleni z zasad savoir-vivre'u w kontakcie z klientem. Mamy nadzieję, że te zasady są stosowane* (ekspert 1).

(...) Moim zdaniem, kultura osobista kuriera jest bardzo istotna, gdyż świadczy również o jakości naszych usług, ale i przekłada się też na opinie na temat sklepów internetowych (ekspert nr 9).

W trakcie wywiadów pogłębionych zwrócono się do ekspertów o wyrażenie opinii na temat trendów, które w sposób istotny kształtują rynek usług kurierskich obecnie oraz będą obserwowane w najbliższej przyszłości. Przede wszystkim, eksperci przewidują, iż jednym z decydujących trendów będzie wciąż rosnąca popularność zakupów on-line w Polsce, ze względu na korzyści oferowane e-konsumentom przez sklepy internetowe, w tym możliwość zamówienia produktów w każdym czasie i miejscu, dostępność różnorodnych produktów od różnych sprzedawców, niższe ceny niż w sklepach stacjonarnych oraz coraz szybszą dostawę zamówionych towarów. Dalszy dynamiczny rozwój branży e-commerce będzie jednym z decydujących czynników, który w najbliższej przyszłości będzie kształtować usługi kurierskie. Ze względu na różnorodność towarów oferowanych przez sklepy internetowe w Polsce, podobnie jak

w krajach Europy Zachodniej, prawdopodobnie nastąpi specjalizacja przedsiębiorstw logistycznych w kierunku transportowania wybranego rodzaju asortymentu biorąc pod uwagę gabaryty i wagę towarów. W związku z rosnącą liczbą e-konsumentów, przedsiębiorstwa świadczące usługi kurierskie będą konkurowały o nowych klientów poprzez zapewnienie wysokiej jakości świadczonych usług. Istotna w tym kontekście jest rozbudowana sieci punktów nadania/odbioru paczek, dostępność „usług mobilnych" zapewniających wachlarz oferowanych usług poprzez różnorodne urządzenia mobilne oraz personalizacja usługi poprzez dostosowanie usługi do indywidualnych potrzeb każdego klienta. Eksperci przewidują wdrożenie rozwiązań w celu jak największej automatyzacji usług, w tym przykładowo: dostawa na żądanie (*on-damand-delivery*), tak aby możliwe było natychmiastowe doręczenie przesyłki nawet bez wymaganej obecności adresata, czy będące w fazie testowania lodówkomaty, do których dostarczane będą artykuły spożywcze zamówione wcześniej on-line. Odpowiedzią na problemy na rynku pracy, mogą stać się zaawansowane rozwiązania mające na celu zastąpienie pracy człowieka podczas świadczenia usług kurierskich, w tym przykładowo rękawice skanujące towar w magazynie, identyfikatory z funkcją GPS, a w dalszej przyszłości również pojazdy autonomiczne lub drony. Pomimo, że drony są już wykorzystywane do zarządzania magazynami niektórych operatorów logistycznych, to eksperci są raczej sceptyczni co do wprowadzenia dronów jako środka transportu paczek, ze względu na przepisy prawne w Polsce oraz mentalność społeczeństwa. Kolejny trend wskazywany przez ekspertów to zastosowanie sztucznej inteligencji, która w branży kurierskiej jest coraz częściej wykorzystana do kontaktów z klientem w postaci botów czy chat-botów, zastępując stopniowo tradycyjne biuro obsługi klienta. Jednakże, wdrażanie technologii wykorzystujących sztuczną inteligencję jest dość powolne w Polsce, ze względu na niski poziom świadomości konsumentów. Coraz częściej przedsiębiorstwa logistyczne wprowadzają również działania proekologiczne, polegające na segregacji śmieci, oszczędzaniu energii w budynkach oraz rozszerzaniu floty o pojazdy elektryczne lub z obniżoną emisją spalin. Poniżej zaprezentowano wypowiedzi ekspertów dotyczące trendów kształtujących rynek usług kurierskich obecnie oraz w niedalekiej przyszłości:

*Obserwuje się **dalszy rozwój branży e-commerce**, porównując rok 2011 do prognoz na rok 2020 wartość rynku e-commerce wzrośnie 3-krotnie. Coraz więcej sklepów*

stacjonarnych jest zamykana lub służy jedynie jako salon do prezentowania oferowanych produktów, a sprzedaż prowadzona jest w Internecie (…) (ekspert nr 2).

Z racji tej, że polski rynek KEP stale rośnie, potrzebna jest ***specjalizacja****, bo lepiej jesteśmy w stanie jako firma przygotować się na obsługę konkretnego asortymentu, choć nasze możliwości pozwalają na wożenie wszystkiego, ale jest to jednak bardziej wymagające (…)* (ekspert nr 1).

Według mnie istotna jest ***personalizacja usługi****, a wiec usługa „szyta na miarę" klienta, co wiąże się z naszej strony z dużą elastycznością w stosunku do potrzeb klienta, a w konsekwencji może skutkować wyższą ceną (…)* (ekspert nr 9).

Mobilne usługi *– dostęp do pełnego wachlarza usług przez urządzania mobilne, tablet telefon, laptop, a więc zapewnienie pełnej komunikacji z klientem, nad czym powinniśmy jeszcze popracować (…)* (ekspert nr 5).

Na pewno usługi logistyczne będą się rozwijać, ze względu na dynamiczny ***rozwój branży e-commerce oraz automatyzację****. Już teraz można zrobić zakupy w sklepie spożywczym bez wychodzenia z domu, a co więcej powstają pierwsze sklepy bez pracowników i kas. W sklepach stacjonarnych widać coraz więcej kas bez osób obsługujących, a często te stanowiska wybierają osoby młode* (ekspert nr 5).

Kolejny trend to takie nowoczesne rozwiązania jak ***zautomatyzowana usługa****, a więc klient coś zamawia a towar natychmiast jest już u nas. Z drugiej stronu automatyzacja doprowadzi do zwolnień pracowników, a więc będziemy obserwować fluktuację pracowników w obrębie danej branży* (ekspert nr 6).

W niedalekiej przyszłości, branża kurierska zapewni taką organizację doręczeń, tak aby możliwe było pozostawienie przesyłki bez wymaganej obecności adresata. Rozwiązania przyszłości będą ukierunkowane raczej na doręczenia paczek w dowolne miejsce i termin wybrany przez klienta. Tak jak obecnie można wybrać i zamówić w jednej aplikacji jakiś produkt, tak już niedługo będzie można zamówić paczkę w zupełnie dowolne miejsce (ekspert 6).

Powoli wdrażane są rozwiązania wykorzystujące ***sztuczną inteligencję*** *w postaci botów, w naszej firmie można porozmawiać z konsultant, ale również z systemem* (ekspert 1).

Przede wszystkim istotne są rozwiązania, które zastępują pracę człowieka, co jest odpowiedzią również na problemy na rynku pracy z brakiem pracowników. Przykładowe rozwiązania to np. ***pojazdy autonomiczne*** *czy drony do przeprowadzenia inwentaryzacji w magazynach, które już u nas są wykorzystywane. Rozwiązania z zakresu automatyzacji to na przykład rękawice skanujące towar w magazynie, które są obecnie testowane przez nas, zapewniające wygodę przy jednoczesnym przyspieszeniu pracy* (ekspert nr 2).

Drony *zamiast kurierów to też jest rozwiązanie, ale raczej w dłuższej perspektywie czasowej* (ekspert nr 5).

Na pewno takim trendem są ***rozwiązania ekologiczne****, w naszej firmie wprowadzamy pojazdy elektryczne, i dążymy do tego aby z czasem wszystkie nasze pojazdy były elektryczne* (ekspert nr 5).

4.4. Determinanty jakości usług kurierskich – perspektywa przedsiębiorstw świadczących usługi kurierskie

Ostatnim etapem badań jakościowych była ocena wpływu czynników na jakość usług z perspektywy przedsiębiorstw świadczących usługi kurierskie. Ostateczna lista zawierająca 42 czynniki została sporządzona na podstawie przeprowadzonych badań ilościowych obejmujących sklepy internetowe i odbiorców indywidualnych, tak aby umożliwić porównanie wyników oraz wybór czynników do kolejnego etapu badań – analizy strukturalnej.

Czynniki zostały dostosowane tak, aby odzwierciedlały perspektywę przedsiębiorstw świadczących usług kurierskie. Na podstawie przeglądu literatury oraz merytorycznego doboru dokonanego przez autorkę, podobnie jak w poprzednich badaniach, czynniki zostały podzielone według pięciu wymiarów jakości stosownych w metodzie SERVQUAL oraz dodano jeden wymiar, co przedstawiono w tabeli 4.25. W rezultacie czynniki zostały sklasyfikowane w ramach następujących sześciu wymiarów jakości: *materialność usługi, solidność, pewność, zdolność reagowania empatia, dostępność i kompleksowość usług*. Przedstawiciele przedsiębiorstw logistycznych zostali poproszeni o odpowiedź na następujące pytanie: *Proszę ocenić wpływ poniższych czynników na jakość usług kurierskich z perspektywy Państwa przedsiębiorstwa?* Do oceny została wykorzystana siedmiostopniowa skala Likerta, gdzie 1 oznaczała „bardzo słaby wpływ", a 7 – „bardzo silny wpływ" czynnika na jakość usług kurierskich.

Tabela 4.25. Lista potencjalnych czynników determinujących jakość usług kurierskich z perspektywy przedsiębiorstw świadczących usługi kurierskie

Symbol czynnika	Nazwa czynnika
materialność usługi	
K1	nowoczesny tabor transportowy
K2	rozbudowana oraz dobrze wyposażona sieć operacyjna (sortownie, odziały, punkty odbioru/nadania przesyłek)
K3	nowoczesne i funkcjonalne technologie teleinformatyczne (np. systemy do identyfikacji, monitorowania i śledzenia przesyłek, aplikacje mobilne)
K4	nowoczesne rozwiązania techniczne (paczkomaty, punkty odbioru/nadania przesyłki, drony w roli kurierów)
K5	ekologiczne rozwiązania techniczne (samochody/rowery elektryczne, drony, opakowania ekologiczne)

Symbol czynnika	Nazwa czynnika
K6	interesujące i atrakcyjne materiały informacyjne i promocyjne (ulotki, hasła reklamowe, strona internetowa, infolinia)
K7	estetyczny i schludny wygląd kuriera
K8	charakterystyczny znak firmowy oraz jednolita kolorystyka
K9	estetyczne i funkcjonalne oddziały firmy oraz punkty nadania/odbioru
solidność	
K10	atrakcyjne ceny i rabaty
K11	terminowość realizacji dostaw
K12	skuteczność doręczenia
K13	zgodność i kompletność zamówienia
K14	brak uszkodzeń przesyłki
K15	szybki zwrot kwoty pobrania
K16	bezbłędne prowadzenie dokumentacji kontraktowej
K17	przejrzyste procedury, dokumenty i standardy obsługi
K18	prostota złożenia zamówienia
K19	pozytywne doświadczenia z wcześniejszej współpracy z klientem
K20	pozytywne opinie klientów/odbiorców
pewność	
K21	pozytywny wizerunek i marka firmy kurierskiej
K22	doświadczenie i wiarygodność firmy kurierskiej
K23	wiedza i kompetencje pracowników
K24	kulturalne i uprzejme zachowanie pracowników
K25	bezpieczeństwo realizowanych transakcji
K26	łatwy kontakt klienta z firmą kurierską
K27	sprawna komunikacja pomiędzy pracownikami firmy kurierskiej a klientem
K28	zaufanie do firmy kurierskiej
zdolność reagowania	
K29	dokładna i jasna informacja o warunkach realizacji usługi
K30	sprawna i szybka obsługa zamówień (czas reakcji na zamówienie oraz czas realizacji zamówienia)
K31	sprawna obsługa zwrotów towarów od odbiorcy
K32	gotowość pracowników do szybkiej reakcji na zgłaszane problemy i zakłócenia
K33	elastyczność (możliwość wyboru oraz zmiany terminu i miejsca doręczenia przesyłki)
empatia	
K34	indywidualizacja usługi (oferowanie dogodnego czasu realizacji usługi, terminu oraz formy płatności)
K35	poświęcanie klientowi pełnej uwagi
K36	dbanie o realizację i zabezpieczenie interesów klienta
K37	zaangażowanie firmy kurierskiej w akcje społeczne
K38	przestrzeganie przez firmę kurierską zasad etyki w biznesie

Symbol czynnika	Nazwa czynnika
	dostępność i kompleksowość usług
K39	szeroki wachlarz usług dodatkowych
K40	dogodna lokalizacja oddziałów oraz punktów nadania/odbioru przesyłki, dogodne godziny pracy
K41	różnorodny zakres oraz zasięg świadczonych usług
K42	możliwość wyboru formy nadania lub dostawy przesyłki (dostawa do domu/pracy, nadanie lub odbiór w punkcie – oddział, kiosk, paczkomat)

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeglądu literatury oraz badań ilościowych.

Na podstawie przeprowadzonej oceny ekspertów, dokonano analizy wpływu poszczególnych czynników oraz wymiarów na jakość usług kurierskich z perspektywy przedsiębiorstw logistycznych. W tabelach 4.25 – 4.31 przedstawiono podstawowe miary statystyczne (średnia arytmetyczna, mediana oraz odchylenie standardowe) dla czynników w ramach poszczególnych wymiarów oraz rozkłady ocen poszczególnych czynników.

W opinii przedstawicieli operatorów logistycznych, pierwszy wymiar – *materialność usług* został uznany za istotny w kontekście kształtowania jakości usług kurierskich – średnia ocena tego wymiaru wyniosła 5,28. Eksperci wskazali, że mając na uwadze *materialność usług* najbardziej istotne czynniki wpływające na jakość usług kurierskich to: nowoczesne i funkcjonalne technologie teleinformatyczne (średnia 6,60), rozbudowana oraz dobrze wyposażona sieć operacyjna w postaci sortowni, oddziałów, punktów odbioru/nadania przesyłek (średnia 6,50) oraz nowoczesne rozwiązania techniczne (średnia 6,10). Powyższe czynniki były również podkreślane przed ekspertów jako istotne w pierwszej części badania. Wysoko ocenione zostały czynniki związane z wizualną identyfikacją przedsiębiorstwa, w tym estetyczny i schludny wygląd kuriera (średnia 5,80) oraz estetyczne i funkcjonalne oddziały firmy i punkty nadania/odbioru (średnia 5,60). Najmniejszy wpływ na jakość usług kurierskich, w opinii ekspertów, miał nowoczesny tabor transportowy (średnia 3,88) oraz ekologiczne rozwiązania techniczne (średnia 3,90) (tabela 4.26).

Tabela 4.26. Podstawowe miary statystyczne dla czynników w ramach wymiaru *materialność usługi*

Symbol czynnika	Nazwa czynnika	Średnia	Mediana	Odchylenie standardowe
materialność usługi				
K1	nowoczesny tabor transportowy	3,88	3,50	1,75
K2	rozbudowana oraz dobrze wyposażona sieć operacyjna	6,50	7,00	0,93
K3	nowoczesne i funkcjonalne technologie teleinformatyczne	6,60	7,00	0,74
K4	nowoczesne rozwiązania techniczne	6,10	6,00	0,83
K5	ekologiczne rozwiązania techniczne	3,90	4,00	1,58
K6	interesujące i atrakcyjne materiały informacyjne i promocyjne	4,40	4,50	1,85
K7	estetyczny i schludny wygląd kuriera	5,80	6,00	1,36
K8	charakterystyczny znak firmowy oraz jednolita kolorystyka	4,80	5,00	1,83
K9	estetyczne i funkcjonalne oddziały firmy oraz punkty nadania/odbioru	5,60	5,50	1,06

Źródło: opracowanie własne.

Kolejny wymiar dotyczący *solidności* został uznany za istotny, co potwierdza średnia ocen na poziomie 5,78. Wśród wszystkich czynników eksperci wskazali, że największy wpływ na jakość usług kurierskich ma: terminowość realizacji zamówienia (średnia 6,70), skuteczność doręczenia (średnia 6,70), brak uszkodzeń przesyłki (średnia 6,40) oraz szybki zwrot kwoty pobrania (średnia 6,20). Jedynie neutralną ocenę uzyskał czynnik dotyczący pozytywnych opinii klientów/odbiorców (średnia 4,80) (tabela 4.27).

Tabela 4.27. Podstawowe miary statystyczne dla czynników w ramach wymiaru *solidność*

Symbol czynnika	Nazwa czynnika	Średnia	Mediana	Odchylenie standardowe
solidność				
K10	atrakcyjne ceny i rabaty	5,20	6,50	2,43
K11	terminowość realizacji zamówienia	6,70	7,00	0,46
K12	skuteczność doręczenia	6,70	7,00	0,71
K13	zgodność i kompletność zamówienia	5,70	7,00	1,91
K14	brak uszkodzeń przesyłki	6,40	7,00	0,76
K15	szybki zwrot kwoty pobrania	6,20	7,00	1,03
K16	bezbłędne prowadzenie dokumentacji kontraktowej	5,70	6,00	1,25
K17	przejrzyste procedury, dokumenty i standardy obsługi	5,20	5,00	1,04
K18	prostota złożenia zamówienia	5,80	6,00	1,39
K19	pozytywne doświadczenia z wcześniejszej współpracy	5,20	5,50	2,05
K20	pozytywne opinie klientów/odbiorców	4,80	5,50	2,23

Źródło: opracowanie własne.

Wymiar *pewność* również został uznany za ważny w kontekście kształtowania jakości usług kurierskich, średnia ocen ekspertów wyniosła 5,64. Najwyżej ocenione zostały czynniki związane z nawiązywaniem pozytywnych relacji i komunikacją z klientem, w tym: sprawna komunikacja pomiędzy pracownikami firmy kurierskiej a klientem (średnia 6,40), kulturalne i uprzejme zachowanie pracowników (średnia 6,10) oraz łatwy kontakt klienta z firmą kurierską (średnia 6,00). Najniżej oceniony w kontekście pewności świadczonych usług, został czynnik dotyczący pozytywnego wizerunku i marki firmy kurierskiej (średnia 4,60) (tabela 4.28).

Tabela 4.28. Podstawowe miary statystyczne dla czynników w ramach wymiaru *pewność*

Symbol czynnika	Nazwa czynnika	Średnia	Mediana	Odchylenie standardowe
pewność				
K21	pozytywny wizerunek i marka firmy kurierskiej	4,60	5,50	2,07
K22	doświadczenie i wiarygodność firmy kurierskiej	5,10	5,00	1,13
K23	wiedza i kompetencje pracowników	5,80	6,00	0,83
K24	kulturalne i uprzejme zachowanie pracowników	6,10	6,00	0,83
K25	bezpieczeństwo realizowanych transakcji	5,30	5,50	1,28
K26	łatwy kontakt klienta z firmą kurierską	6,00	6,00	0,93
K27	sprawna komunikacja pomiędzy pracownikami firmy kurierskiej a klientem	6,40	7,00	0,92
K28	zaufanie do firmy kurierskiej	5,80	6,00	0,99

Źródło: opracowanie własne.

W przypadku wymiaru *zdolność reagowania,* w opinii ekspertów wszystkie czynniki mają silny lub bardzo silny wpływ na kształtowanie jakości usług kurierskich, co potwierdza wysoka średnia ocena całego wymiaru (średnia 5,90). Najwyżej oceniono sprawną i szybką obsługę zamówień (średnia 5,80) oraz gotowość pracowników do szybkiej reakcji (średnia 6,30) (tabela 4.29).

Tabela 4.29. Podstawowe miary statystyczne dla czynników w ramach wymiaru *zdolność reagowania*

Symbol czynnika	Nazwa czynnika	Średnia	Mediana	Odchylenie standardowe
zdolność reagowania				
K29	dokładna i jasna informacja o warunkach realizacji usługi	5,20	5,50	1,36
K30	sprawna i szybka obsługa zamówień (czas reakcji na zamówienie oraz czas realizacji zamówienia)	6,40	6,50	0,74
K31	sprawna obsługa zwrotów towarów od odbiorcy	5,80	6,00	1,25
K32	gotowość pracowników do szybkiej reakcji na zgłaszane problemy i zakłócenia	6,30	6,50	0,74
K33	elastyczność (możliwość wyboru oraz zmiany terminu i miejsca doręczenia przesyłki)	5,80	6,00	1,13

Źródło: opracowanie własne.

Analizując oceny ekspertów, wymiar *empatia* ma silny wpływ na jakość usług kurierskich (średnia 4,96), w tym przede wszystkich indywidualizacja usługi w zakresie dogodnego czasu realizacji usługi, terminu i formy płatności (średnia 6,0) oraz dbanie o realizację i zabezpieczenie interesów klienta (średnia 5,5). Niskie oceny wskazano w przypadku czynnika dotyczącego zaangażowania firmy kurierskiej w akcje społeczne (średnia 3,3), gdyż w opinii ekspertów społeczna odpowiedzialność biznesu stanowi jedynie działalność wspomagającą przedsiębiorstw logistycznych, a nie wpływającą bezpośrednio na kształtowanie jakości usług (tabela 4.30).

Tabela 4.30. Podstawowe miary statystyczne dla czynników w ramach wymiaru *empatia*

Symbol czynnika	Nazwa czynnika	Średnia	Mediana	Odchylenie standardowe
empatia				
K34	indywidualizacja usługi	6,0	6,0	0,9
K35	poświęcanie klientowi pełnej uwagi	5,0	5,0	1,2
K36	dbanie o realizację i zabezpieczenie interesów klienta	5,5	6,0	1,7
K37	zaangażowanie firmy kurierskiej w akcje społeczne	3,3	3,5	1,6
K38	przestrzeganie przez firmę kurierską zasad etyki w biznesie	5,0	5,0	1,3

Źródło: opracowanie własne.

Piąty wymiar dotyczący *dostępności i kompleksowości usług* został oceniony wysoko (średnia 5,63), bardzo wysokie oceny uzyskały następujące czynniki: możliwość wyboru formy nadania lub dostawy przesyłki (średnia 6,50) oraz

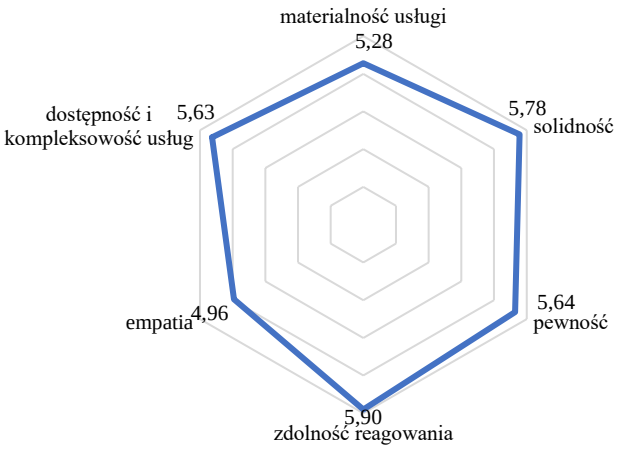
zapewnienie dogodnej lokalizacji oddziałów, punktów nadania/odbioru przesyłki i dogodnych godzin pracy (średnia 6,00). Wysokie oceny tych dwóch czynników mają związek z oczekiwaniami klientów, co podkreślali eksperci w pierwszej części badania. Relatywnie mniej istotny jest różnorodny zakres oraz zasięg świadczonych usług (średnia 5,20) oraz szeroki wachlarz usług dodatkowych (średnia 4,80) (tabela 4.31).

Tabela 4.31. Podstawowe miary statystyczne dla czynników w ramach wymiaru *dostępność i kompleksowość usług*

Symbol czynnika	Nazwa czynnika	Średnia	Mediana	Odchylenie standardowe
dostępność i kompleksowość usług				
K39	szeroki wachlarz usług dodatkowych	4,80	5,00	1,46
K40	dogodna lokalizacja oddziałów oraz punktów nadania/odbioru przesyłki, dogodne godziny pracy	6,00	6,50	1,41
K41	różnorodny zakres oraz zasięg świadczonych usług	5,20	5,00	1,46
K42	możliwość wyboru formy nadania lub dostawy przesyłki	6,50	7,00	0,76

Źródło: opracowanie własne.

Biorąc pod uwagę oceny wszystkich sześciu wymiarów, największy wpływ na jakość usług kurierskich z perspektywy przedsiębiorstw logistycznych ma *zdolność reagowania* przejawiająca się w sprawnej i szybkiej obsłudze zamówień i zwrotów towarów, gotowości pracowników do podejmowania działań w przypadku problemów oraz elastyczności w zakresie zmiany miejsca i terminu dostarczenia/nadania przesyłki. Silny wpływ ma również *solidność,* w tym przede wszystkim te czynniki, które są istotne również z punktu widzenia klientów i odbiorców, a więc terminowość oraz skuteczność doręczenia przesyłek. Eksperci wskazali również, że silnymi determinantami jakości usług kurierskich są: *dostępność i kompleksowość* oraz *pewność* usługi, podczas gdy najmniej istotne są aspekty związane z *empatią* (rysunek 4.5). Jednakże, w kontekście przeprowadzonych wywiadów z ekspertami, wydaje się, że właśnie *empatia* przejawiająca się w personalizacji usług będzie jednym z kluczowych czynników determinujących jakość usług kurierskich w najbliższej przyszłości.



Rysunek 4.5. Rozkład średnich ocen dla wszystkich wymiarów w ramach badania przedsiębiorstw świadczących usługi kurierskie

Źródło: opracowanie własne.

***

Przeprowadzone badania ilościowe i jakościowe pozwoliły na sformułowanie następujących wniosków dotyczących kształtowania jakości usług kurierskich:

1. Usługi kurierskie są najbardziej preferowaną formą dostawy produktów zamawianych on-line w relacji B2C (sklep internetowy – klient indywidualny).
2. Sklepy internetowe oceniają jakość usług kurierskich na niskim poziomie (średnia 2,2), a odbiorcy indywidualni na poziomie średnim (3,6), co potwierdza potrzebę identyfikacji obszarów wymagających doskonalenia w kontekście osiągania wysokiej jakości usług kurierskich w ocenie klientów.
3. W wyniku przeprowadzonej eksploracyjnej analizy czynnikowej wskazano siedem wymiarów kształtujących jakość usług z perspektywy sklepów internetowych oraz sklasyfikowano czynniki w ramach tych wymiarów. Wyodrębniono następujące wymiary: *współpraca, identyfikacja wizualna, kompleksowość i dostępność usług, konkurencyjność i niezawodność, wiarygodność, funkcjonalność* oraz *empatia*. Spośród wszystkich wymiarów, największy wpływ na jakość usług kurierskich ma *współpraca*, *konkurencyjność i niezawodność usług* oraz *funkcjonalność*.

4. W przypadku badania odbiorców indywidualnych, przeprowadzona eksploracyjna analiza czynnikowa umożliwiła wskazanie siedmiu wymiarów kształtujących postrzeganą jakość usług kurierskich, w tym *niezawodność, identyfikacja wizualna, kompleksowość usług, kapitał relacyjny, społeczna odpowiedzialność, zdolność reagowania* oraz *jakość techniczna.* Według klientów indywidulanych najistotniejsza w kontekście jakości usług kurierskich okazała się *niezawodność, zdolność reagowania* oraz *kapitał relacyj*ny.
5. Z uwagi na różną klasyfikację przyjętą dla każdej grupy respondentów trudno jest wprost porównać wyniki oceny wpływu poszczególnych wymiarów na jakość usług kurierskich. Jednakże, możliwe jest wskazanie obszarów, które są istotne dla obydwu oraz każdej z grupy interesariuszy, tym samym wskazując potencjalne kierunki doskonalenia jakości usług kurierskich. Z perspektywy obydwu grup klientów najistotniejsza okazała się *niezawodność* usług kurierskich (w przypadku sklepów internetowych połączona z konkurencyjnością) oraz aspekty związane z komunikacją pomiędzy klientem a przedsiębiorstwem kurierskim wpływające na udaną współpracę (czynnik *zdolność reagowania* – w przypadku odbiorców ostatecznych, *współpraca* – w przypadku sklepów internetowych). Sklepy internetowe zwracają również szczególną uwagę na *funkcjonalność usług*. Według obydwu badanych grup najmniejszy wpływ na jakość usług kurierskich miała *identyfikacja wizualna*.
6. W wyniku zastosowania eksploracyjnej analizy czynnikowej opracowano skale wskazujące wymiary oraz opisujące je zmienne. Skale mogą być wykorzystane jako narzędzie do pomiaru jakości usług kurierskich w branży e-commerce z perspektywy klientów – sklepów internetowych oraz odbiorców indywidualnych.
7. Branża e-commerce, a w szczególności transakcje w relacji B2C, generuje specyficzne wyzwania związane ze świadczeniem usług kurierskich. Z jednej strony, problematyczna jest obsługa „pierwszej mili", z uwagi na zmienność popytu na przesyłki oraz różnorodność sprzedawanych towarów przez sklepy internetowe. Z drugiej strony, wymagająca jest również obsługa „ostatniej mili", w szczególności ustalenie dokładnego czasu i miejsca odbioru paczki przez osoby prywatne oraz nieprzewidziane zachowania odbiorców. Szczególnym wyzwaniem są również

usługi świadczone w obrocie międzynarodowym ze względu na długotrwałe procedury celne, uwarunkowania rynkowe i prawne w poszczególnych krajach, różne doświadczenia partnerów zagranicznych w branży transportowej, a także odmienną specyfikę pracy.

8. Jakość usług kurierskich jest różnie postrzegana przez przedsiębiorstwa logistyczne. Część badanych przedsiębiorstw prezentowała podejście procesowe, zgodnie z którym jakość świadczonych usług oznacza spełnienie pewnych założeń operacyjnych ustalonych w przedsiębiorstwie. Natomiast, znaczna część badanych operatorów definiowała jakość w perspektywie użytkownika usług, jako spełnienie potrzeb klientów i odbiorców przesyłek, podkreślając przy tym różne oczekiwania tych dwóch grup podmiotów w stosunku do usługi kurierskiej.
9. Świadczenie wysokiej jakości usług pozwala na osiąganie bezpośrednich korzyści przez operatorów logistycznych, w szczególności wzrost wolumenu obsługiwanych przesyłek, zwiększenie przychodów oraz utrzymanie długotrwałych relacji z dotychczasowymi klientami i odbiorcami oraz pozyskanie nowych partnerów biznesowych. Zadowolenie odbiorców ostatecznych z usługi doręczenia produktów zamawianych on-line przekłada się na pozytywne opinie o sklepach internetowych, a tym samym wpływa na zwiększenie wartości ich sprzedaży.
10. Przedsiębiorstwa logistyczne w celu zapewnienia wysokiej jakości świadczonych usług kurierskich podejmują różnorodne działania dotyczące przede wszystkim inwestycji w rozbudowę infrastruktury, wdrażania nowoczesnych technologii, budowania trwałego i lojalnego zespołu oraz kształtowania pozytywnego wizerunku i marki przedsiębiorstwa.
11. Jednym z głównych motorów napędzających rozwój rynku usług kurierskich w najbliższej przyszłości, jest rosnąca popularność zakupów internetowych. W konsekwencji operatorzy będą poszukiwać pożądanych przez klientów nowoczesnych rozwiązań w celu zapewnienia jak najwyższej jakości świadczonych usług. Istotna w tym kontekście będzie dalsza rozbudowa sieci punktów nadania/odbioru paczek, dostępność „usług mobilnych” oraz personalizacja usługi poprzez zapewnienie dostawy na żądanie. Przewiduje się dalszą automatyzację

i robotyzację usługi oraz wykorzystanie sztucznej inteligencji w celu zastąpienia pracy człowieka podczas świadczenia usług kurierskich.

12. W opinii badanych przedsiębiorstw logistycznych, największy wpływ na jakość usług kurierskich ma zdolność reagowania przejawiająca się w sprawnej i szybkiej obsłudze zamówień oraz zwrotów towarów, jak również gotowość i elastyczność pracowników w zakresie podejmowania działań w przypadku problemów. Bardzo istotna jest również solidność podczas świadczenia usług, w tym przede wszystkim terminowość oraz skuteczność doręczenia przesyłek. Eksperci wskazali również, że silnymi determinantami jakości usług kurierskich są dostępność i kompleksowość oferowanych usług oraz pewność przejawiająca się w sprawnej komunikacji z klientem oraz kształtowaniu pozytywnego wizerunku firmy.

5. MODEL SYSTEMU KSZTAŁTOWANIA JAKOŚCI USŁUG KURIERSKICH W BRANŻY E-COMMERCE W RELACJI B2C

5.1. Założenia relacyjnego modelu systemu kształtowania jakości usług kurierskich

Krytyczna analiza literatury przedmiotu oraz wyniki badań własnych potwierdziły, że specyfika branży e-commerce wymaga spojrzenia na jakość usług kurierskich z perspektywy trzech interesariuszy w relacji B2C: klienta biznesowego – sklepu internetowego, klienta indywidualnego – odbiorcy prywatnego oraz przedsiębiorstwa świadczącego usługi kurierskie.

Biorąc pod uwagę wyniki studiów literaturowych oraz badań własnych, sformułowano następujące ogólne założenia relacyjnego modelu systemu kształtowania jakości usług kurierskich w branży e-commerce:

1. Model należy rozumieć jako uproszczony obraz badanego systemu kształtowania jakości usług kurierskich z uwzględnieniem specyfiki branży e-commerce.
2. Mając na uwadze ogólną teorię systemu definiowanego jako „całość składającą się z części pozostających w stanie interakcji”[249], system kształtowania jakości usług kurierskich to układ powiązanych ze sobą elementów (czynników) determinujących jakość usług kurierskich z uwzględnieniem perspektywy trzech interesariuszy w relacji B2C: sklepu internetowego, odbiorcy indywidualnego oraz przedsiębiorstwa świadczącego usługi kurierskie.
3. Relacyjny model systemu kształtowania jakości usług kurierskich w branży e-commerce przedstawia czynniki determinujące jakość usług kurierskich oraz powiązania między nimi z perspektywy trzech interesariuszy, w szczególności czynniki kluczowe oraz czynniki pełniące inne funkcje w badanym systemie.
4. Budowę modelu oparto o czynniki, które zostały wskazane jako najistotniejsze przez wszystkie lub przynajmniej dwie grupy respondentów (czynniki 1-12 w tabeli 5.1), co umożliwi wskazanie relacji pomiędzy badanymi interesariuszami. Pozostałe czynniki, które są specyficzne dla danej grupy respondentów nie zostały uwzględnione w analizie. Najistotniejsze czynniki determinujące jakość usług

[249] E. Wołoszyn, *Koncepcja systemu otwartego Ludwiga von Bertalanffy'ego*, „Filozofia Nauki” 1997, nr 5(1), s. 134-139.

z perspektywy trzech interesariuszy zaangażowanych w proces świadczenia usług kurierskich przestawiono w tabeli 5.1.

Tabela 5.1. Najistotniejsze czynniki determinujące jakość usług z perspektywy trzech interesariuszy zaangażowanych w proces świadczenia usług kurierskich

L.p.	Symbol czynnika	Nazwa czynnika	Średnia ocen		
			Sklepy internetowe	Odbiorcy indywidualni	Przedsiębiorstwa świadczące usługi kurierskie
1.	TER	terminowość doręczenia przesyłek	6,78	6,76	6,70
2.	SKU	skuteczność doręczenia	6,78	6,66	6,70
3.	USZK	brak uszkodzeń przesyłki	6,79	6,74	6,40
4.	KUL	kulturalne i uprzejme zachowanie pracowników	6,25	–	6,10
5.	KOM	sprawna komunikacja pomiędzy pracownikami firmy kurierskiej a klientem	6,47	6,28	6,40
6.	GOT	gotowość do szybkiej reakcji na zgłaszane problemy	6,42	6,25	6,30
7.	OBS	sprawna i szybka obsługa zamówień	6,56	6,53	6,40
8.	ZGO	zgodność i kompletność zamówienia	6,65	6,66	–
9.	REL	pozytywne relacje i doświadczenia klienta z korzystania z usługi kurierskiej	6,24	6,13	–
10.	KON	łatwy kontakt klienta z firmą kurierską	6,48	6,31	6,00
11.	ELA	elastyczność w zakresie wyboru lub zmiany terminu i miejsca doręczenia	6,23	6,00	
12.	FOR	możliwość wyboru formy nadania lub dostawy przesyłki	–	6,14	6,50
13.	INFR	rozbudowana oraz dobrze wyposażona sieć operacyjna	–	–	6,50
14.	IT	nowoczesne i funkcjonalne technologie teleinformatyczne	–	–	6,60
15.	TECH	nowoczesne rozwiązania techniczne	–	–	6,10
16.	DOST	dostępność usługi	–	–	6,00
17.	ZWR	szybki zwrot kwoty pobrania	–	–	6,20
18.	IND	indywidualizacja usług	–	–	6,00
19.	INFO	dokładna i jasna informacja o warunkach realizacji usługi	–	6,07	–
20.	BEZP	bezpieczeństwo realizowanych transakcji	6,50	–	–
21.	ZAUF	zaufanie do firmy kurierskiej	6,36	–	–
22.	CENA	atrakcyjna polityka cenowa i rabatowa	6,50	–	–
23.	DOŚW	doświadczenie i wiarygodność firmy kurierskiej	6,14	–	–
24.	PROS	prostota złożenia zlecenia	6,26	–	–
25.	PROC	przejrzyste procedury, dokumenty i standardy obsługi	6,26	–	–
26.	INTER	dbanie o realizację i zabezpieczenie interesów klienta	6,07	–	–

Źródło: opracowanie własne.

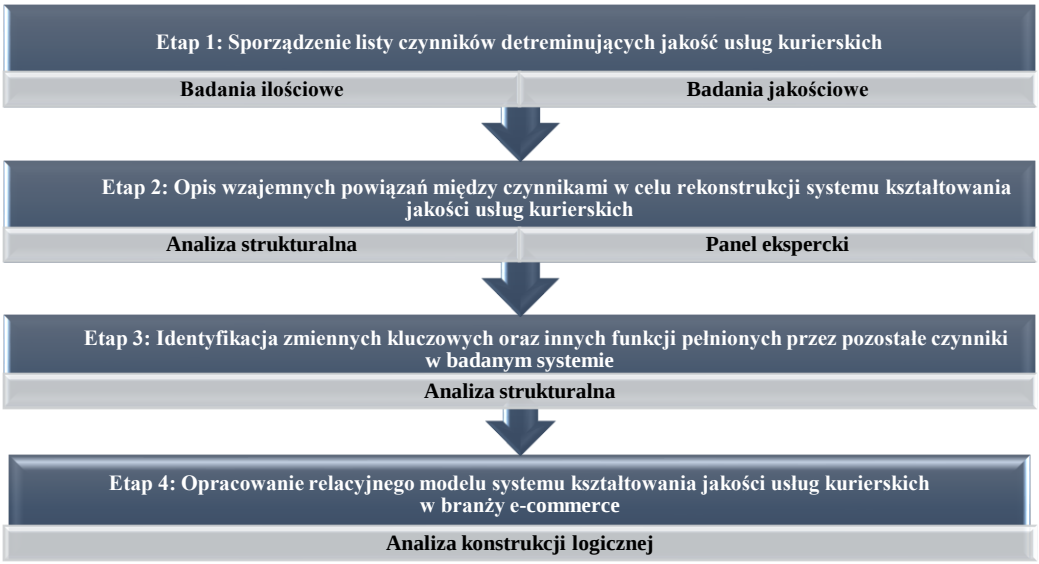
5. Opracowanie modelu systemu kształtowania jakości usług kurierskich wymaga zaangażowania wszystkich interesariuszy procesu świadczenia usługi kurierskiej

w branży e-commerce, ze szczególnym uwzględnieniem pracowników sklepów internetowych, e-konsumentów oraz przedsiębiorstw logistycznych, jak również ekspertów zewnętrznych (przedstawicieli świata nauki), by zachować zasadę triangulacji danych i informacji.

6. Opracowany model może być wykorzystywany jako narzędzie wspomagające wdrożenie działań doskonalących w przedsiębiorstwach świadczących usługi kurierskie.

5.2. Relacyjny model systemu kształtowania jakości usług kurierskich w branży e-commerce

Opracowanie relacyjnego modelu systemu kształtowania jakości usług kurierskich w branży e-commerce uwzględniającego relację B2C obejmowało następujące etapy przedstawione na rysunku 5.1.



Rysunek 5.1. Schemat operacjonalizacji etapu badawczego obejmującego opracowanie relacyjnego modelu systemu kształtowania jakości usług kurierskich w branży e-commerce

Źródło: opracowanie własne.

Etap 1 obejmował sporządzenie listy czynników wpływających na jakość usług kurierskich z perspektywy trzech podmiotów zaangażowanych w realizację usług kurierskich. Punkt wyjścia do przeprowadzenia kolejnych etapów badania stanowiła

lista dwunastu czynników, która została sporządzona na podstawie badań ilościowych przeprowadzonych wśród sklepów internetowych i odbiorców indywidualnych oraz badań jakościowych w przedsiębiorstwach logistycznych. Wybór czynników do analizy strukturalnej był dokonany na podstawie dwóch kryteriów:

- silnego wpływu czynników na jakość usług kurierskich – średnia ocena respondentów powyżej poziomu 6,0;
- oceny czynników przez dwie lub wszystkie trzy grupy respondentów w celu określenia związków pomiędzy czynnikami w kontekście relacji między analizowanymi podmiotami (tabela 5.1).

Czynniki, które były ocenione jedynie przez jedną z grup badanych interesariuszy nie zostały uwzględnione w analizie strukturalnej, również ze względu na konieczność ograniczenia ostatecznej liczby czynników w celu zachowania przejrzystości i czytelności macierzy oraz zapewnienia odpowiedniego czas trwania panelu ekspertów.

W etapie 2 polegającym na określeniu wzajemnych zależności między czynnikami wykorzystano analizę strukturalną, która umożliwia porządkowanie i analizowanie zbiorów obejmujących dużą liczbę zmiennych (czynników) wzajemnie na siebie oddziaływujących. Na podstawie zależności pomiędzy pozornie niezwiązanymi ze sobą czynnikami, metoda pozwala wskazać bezpośrednie i pośrednie relacje pomiędzy czynnikami, a w konsekwencji umożliwia zidentyfikowanie czynników kluczowych. Zaletą analizy strukturalnej jest możliwość zidentyfikowania związków łączących zmienne, których wzajemne wpływy nie są oczywiste i mogą być nierozpoznane nawet dla ekspertów z danej dziedziny. Natomiast, podstawowym ograniczeniem metody jest konieczność doboru takiej liczby zmiennej, aby możliwe było przeprowadzenie oceny eksperckiej w określonym przez badacza czasie[250].

W panelu ekspertów oceniających wzajemne oddziaływanie 12 czynników (tabela 5.2) wzięło udział 16 osób reprezentujących interesariuszy zaangażowanych w proces realizacji usługi kurierskiej w relacji B2C oraz środowisko naukowe. Siłę wpływów czynników oceniono według skali czterostopniowej, gdzie: 0 oznaczało „brak wpływu", 1 – „słaby wpływ", 2 – „średni wpływ" oraz 3 – „wpływ duży". Uzupełnienie przez każdego z ekspertów elektronicznej wersji formularza macierzy wpływów

[250] J. Nazarko, H. Wnorowski, A. Kononiuk (red.), *Analiza strukturalna czynników…*, op. cit., s. 15.

bezpośrednich z wykorzystaniem techniki CAWI umożliwiło zidentyfikowanie relacji pomiędzy czynnikami wpływającymi na dany obszar badawczy.

Tabela 5.2. Wykaz głównych czynników determinujących jakość usług kurierskich

Akronim	Nazwa czynnika
TER	terminowość doręczenia przesyłki
SKU	skuteczność doręczenia
USZK	brak uszkodzeń przesyłki
KUL	kulturalne i uprzejme zachowanie pracowników
KOM	sprawna komunikacja pomiędzy pracownikami firmy kurierskiej a klientem
GOT	gotowość do szybkiej reakcji na zgłaszane problemy
OBS	sprawna i szybka obsługa zamówień
ZGO	zgodność i kompletność zamówienia
REL	pozytywne relacje i doświadczenia klienta z korzystania z usługi kurierskiej
KON	łatwy kontakt klienta z firmą kurierską
ELA	elastyczność w zakresie wyboru lub zmiany terminu i miejsca doręczenia
FOR	możliwość wyboru formy nadania lub dostawy przesyłki

Źródło: opracowanie własne.

W ramach etapu 2 została przygotowana macierz wynikowa wzajemnego wpływu czynników, na podstawie indywidualnych macierzy uzupełnionych przez każdego z ekspertów w ramach przeprowadzonego panelu. Wartości występujące w macierzy wynikowej uzyskano na podstawie dominanty ocen sił oddziaływań poszczególnych czynników na inne czynniki dokonanych przez ekspertów. Określony w ten sposób stopień wzajemnego oddziaływania poszczególnych czynników determinujących jakość usług kurierskich przedstawiono w tabeli 5.3.

Tabela 5.3. Stopień wzajemnego oddziaływania czynników determinujących jakość usług kurierskich – macierz wpływów bezpośrednich

	TER	SKU	USZK	KUL	KOM	GOT	OBS	ZGO	REL	KON	ELA	FOR
TER	**0**	**3**	**0**	**0**	**0**	**0**	**3**	**0**	**3**	**0**	**0**	**0**
SKU	**3**	**0**	**0**	**0**	**0**	**2**	**3**	**0**	**3**	**0**	**0**	**0**
USZK	**1**	**3**	**0**	**0**	**0**	**0**	**3**	**3**	**3**	**0**	**0**	**0**
KUL	**1**	**2**	**0**	**0**	**2**	**1**	**1**	**0**	**3**	**2**	**2**	**0**
KOM	**3**	**2**	**0**	**2**	**0**	**2**	**3**	**0**	**2**	**3**	**1**	**1**
GOT	**3**	**3**	**0**	**0**	**3**	**0**	**3**	**1**	**3**	**2**	**2**	**0**
OBS	**3**	**3**	**1**	**0**	**1**	**3**	**0**	**2**	**3**	**1**	**0**	**2**
ZGO	**2**	**3**	**0**	**0**	**0**	**0**	**3**	**0**	**2**	**0**	**0**	**0**
REL	**0**	**0**	**0**	**0**	**2**	**1**	**0**	**0**	**0**	**2**	**0**	**0**
KON	**2**	**3**	**0**	**1**	**2**	**2**	**3**	**0**	**3**	**0**	**3**	**1**
ELA	**3**	**3**	**0**	**0**	**0**	**0**	**3**	**0**	**3**	**0**	**0**	**2**
FOR	**2**	**2**	**0**	**0**	**0**	**0**	**3**	**0**	**3**	**0**	**3**	**0**

Źródło: opracowanie własne.

Eksperci uczestniczący w badaniu określi 144 zależności pomiędzy czynnikami (zmiennymi). W 72 przypadkach dominującą wartością było zero, oznaczające brak relacji między zmiennymi, w 13 przypadkach stwierdzono słabe zależności, a w 23 umiarkowane. Silne zależności pomiędzy zmiennymi zostały zidentyfikowane w 36 przypadkach. Wartości rożne od zera zostały wpisane w 50% pól (tabela 5.4).

Tabela 5.4. Charakterystyka macierzy wpływów bezpośrednich

Wskaźnik	Wartość
Wymiar macierzy	12
Liczba zer (brak wpływu)	72
Liczba jedynek (słaby wpływ)	13
Liczba dwójek (średni wpływ)	23
Liczba trójek (duży wpływ)	36
Stopień wypełnienia	50%

Źródło: opracowanie własne przy użyciu programu MIC-MAC.

Sumaryczne wyniki obliczeń dotyczące sił oddziaływań i zależności bezpośrednich przestawiono w tabeli 5.5. Otrzymane wyniki wskazują, że silny wpływ bezpośredni na pozostałe czynniki wywierają następujące czynniki: GOT – gotowość pracowników firmy kurierskiej do szybkiej reakcji na zgłaszane problemy, KON – łatwy kontakt z firmą kurierską, KOM – sprawna komunikacja pomiędzy pracownikami firmy kurierskiej a sklepem internetowym i odbiorcą przesyłki oraz OBS – sprawna i szybka obsługa zamówień.

Czynnikami najbardziej zależnymi od pozostałych są: REL – pozytywne relacje i doświadczenia klienta z korzystania z usługi kurierskiej, OBS – sprawna i szybka obsługa zamówień, SKU – skuteczność doręczenia przesyłki oraz TER – terminowość doręczenia przesyłki.

Najmniejszą zależność od innych czynników wykazał czynnik brak uszkodzeń przesyłki (USZK) oraz kulturalne i uprzejme zachowanie pracowników firmy kurierskiej (KUL). Natomiast najmniejszy bezpośredni wpływ na inne czynniki wskazano w przypadku pozytywnych relacji i doświadczeń klienta z korzystania z usługi kurierskiej (REL).

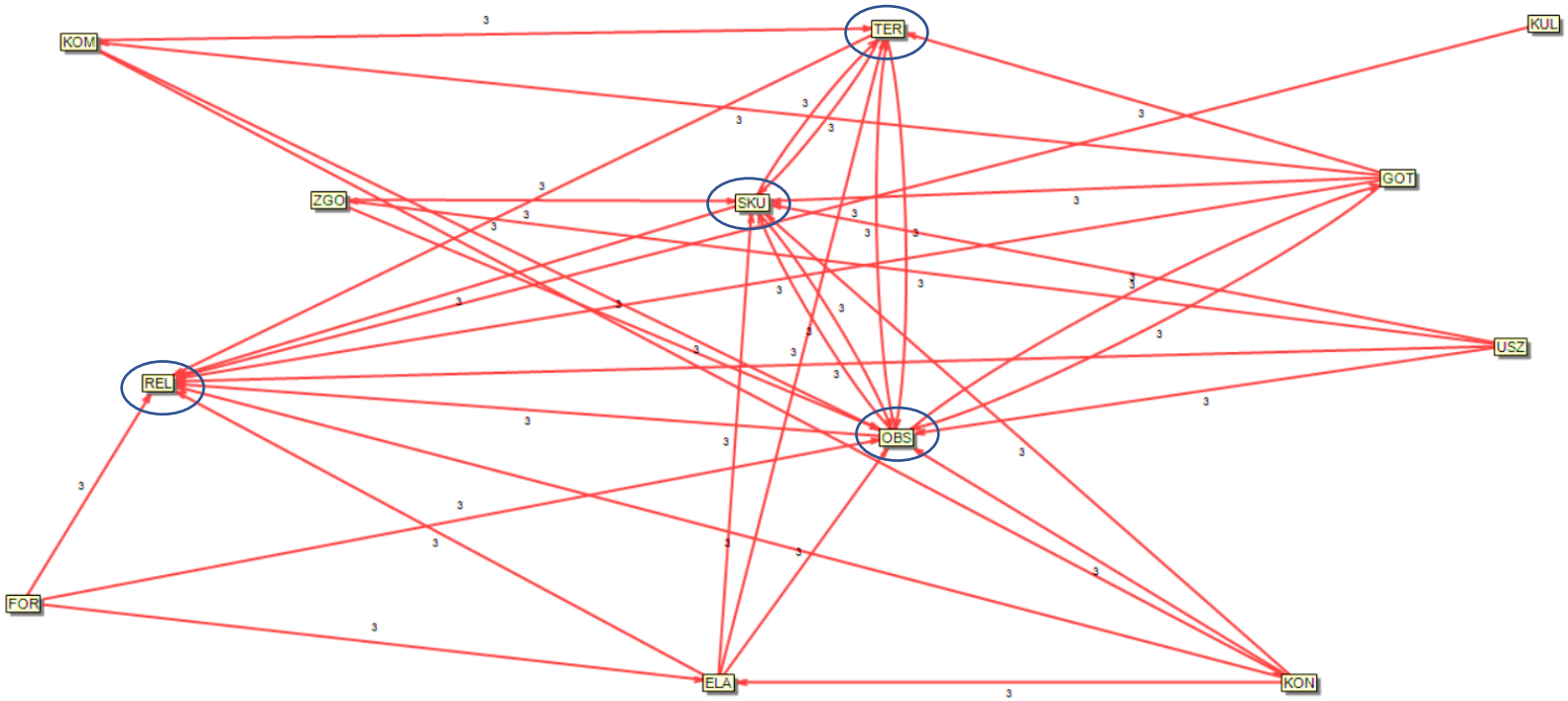
Tabela 5.5. Sumaryczne siły oddziaływań bezpośrednich występujących między czynnikami w analizie strukturalnej

Akronim	Nazwa czynnika	Sumaryczna siła wpływu	Sumaryczna siła zależności
TER	terminowość doręczenia przesyłki	9	23
SKU	skuteczność doręczenia przesyłki	11	27
USZK	brak uszkodzeń przesyłki	13	1
KUL	kulturalne i uprzejme zachowanie pracowników firmy kurierskiej	14	3
KOM	sprawna komunikacja pomiędzy pracownikami firmy kurierskiej a sklepem internetowym i odbiorcą przesyłki	19	10
GOT	gotowość pracowników firmy kurierskiej do szybkiej reakcji na zgłaszane problemy	20	11
OBS	sprawna i szybka obsługa zamówień	19	28
ZGO	zgodność i kompletność zamówienia	10	6
REL	pozytywne relacje i doświadczenia klienta z korzystania z usługi kurierskiej	5	31
KON	łatwy kontakt z firmą kurierską	20	10
ELA	elastyczność w zakresie zmiany terminu i miejsca doręczenia przesyłki	14	11
FOR	możliwość wyboru formy nadania lub dostawy przesyłki	13	6

Źródło: opracowanie własne przy użyciu programu MIC-MAC.

W ramach przeprowadzonych analiz, przy wykorzystaniu programu MIC-MAC, został utworzony graf obrazujący silne oddziaływania bezpośrednie wyróżnionych czynników (rysunek 5.2). Należy zauważyć, że niemalże wszystkie czynniki wykazują silne zależności z kilkoma pozostałych czynników, oprócz czynnika kulturalne i uprzejme zachowanie pracowników firmy kurierskiej (KUL), który wpływa silnie jedynie na kształtowanie pozytywnych relacji i doświadczeń klienta z korzystania z usługi kurierskiej (REL).

Analiza grafu, przestawionego na rysunku 5.2 wskazuje, że cztery czynniki wykazują najwięcej silnych powiązań z pozostałymi czynnikami, w tym sprawna obsługa zamówień (OBS), terminowość doręczenia przesyłki (TER), skuteczność doręczenia przesyłki (SKU) oraz pozytywne relacje i doświadczenia klienta z korzystania z usługi kurierskiej (REL).



Rysunek 5.2. Graf oddziaływań bezpośrednich

Źródło: opracowanie własne przy użyciu programu MIC-MAC.

Sprawna obsługa zamówień (OBS) w dużym stopniu jednocześnie wykazuje zależność od innych czynników i silne oddziaływanie na inne czynniki. Sprawna obsługa zamówień (OBS) zależy aż od 9 innych czynników: terminowości doręczenia przesyłki (TER), skuteczności doręczenia przesyłki (SKU), braku uszkodzeń przesyłki (USZK), sprawnej komunikacji pomiędzy pracownikami firmy kurierskiej a sklepem internetowym i odbiorcą przesyłki (KOM), gotowości pracowników firmy kurierskiej do szybkiej reakcji na zgłaszane problemy (GOT), zgodności i kompletności zamówienia (ZGO), łatwego kontaktu z firmą kurierską (KON), elastyczności w zakresie zmiany terminu i miejsca doręczenia przesyłki (ELA) oraz możliwości wyboru formy nadania lub dostawy przesyłki (FOR). Jednocześnie, czynnik sprawna obsługa zamówień (OBS) w wysokim stopniu wpływa na terminowość doręczenia przesyłki (TER), skuteczność doręczenia przesyłki (SKU), gotowość pracowników firmy kurierskiej do szybkiej reakcji na zgłaszane problemy (GOT) oraz pozytywne relacje i doświadczenia klienta z korzystania z usługi kurierskiej (REL).

Z perspektywy przedsiębiorstw świadczących usługi kurierskie, interesujące są zależności się pomiędzy terminowością doręczenia przesyłki (TER) a innymi czynnikami. Terminowość doręczenia przesyłki jest zależna i jednocześnie wpływa na skuteczność doręczenia przesyłki (SKU) i sprawną obsługę zamówień (OBS). Ponadto, terminowość doręczenia przesyłki (TER) zależy od proklienckiego zachowania pracowników zapewniającego sprawną komunikację na linii sklep internetowy – firma kurierska – odbiorca paczek, gotowości pracowników firmy kurierskiej do szybkiej reakcji na zgłaszane problemy, jak również elastyczności w zakresie zmiany terminu i miejsca doręczenia przesyłki.

Podobne, silne związki można wskazać pomiędzy skutecznością doręczenia przesyłki (SKU) a terminowością doręczenia przesyłki (TER) i sprawną obsługą zamówień (OBS). Dodatkowo skuteczność doręczenia przesyłki, która jest szczególnie istotna z punktu widzenia przedsiębiorstw logistycznych zależy od braku uszkodzeń przesyłki (USZK), gotowości pracowników firmy kurierskiej do szybkiej reakcji na zgłaszane problemy (GOT), zgodności i kompletności zamówienia (ZGO), łatwego kontaktu z firmą kurierską (KON) oraz elastyczności w zakresie zmiany terminu i miejsca doręczenia przesyłki (ELA). Z jednej strony skuteczność doręczenia przesyłki

zależy więc od technicznych aspektów realizacji usług kurierskiej jak terminowość czy brak uszkodzeń przesyłki, jednakże z drugiej strony istotny jest również funkcjonalny aspekt usługi, a więc możliwość skontaktowania się z firmą kurierską i pomoc pracowników oraz zapewnienie możliwości zmiany miejsca i terminu doręczenia przesyłki.

Ciekawym przypadkiem jest czynnik dotyczący pozytywnych relacji i doświadczeń klienta z korzystania z usługi kurierskiej (REL), który jest kształtowany niemalże przez wszystkie czynniki, w tym: terminowości doręczenia przesyłki (TER), skuteczności doręczenia przesyłki (SKU), braku uszkodzeń przesyłki (USZK), kulturalnego i uprzejmego zachowania pracowników firmy kurierskiej (KUL), gotowości pracowników firmy kurierskiej do szybkiej reakcji na zgłaszane problemy (GOT), sprawnej i szybkiej obsługi zamówień (OBS), łatwego kontaktu z firmą kurierską (KON), elastyczności w zakresie zmiany terminu i miejsca doręczenia przesyłki (ELA), możliwości wyboru formy nadania lub dostawy przesyłki (FOR). Jednocześnie relacje i doświadczenia klienta z korzystania z usługi kurierskiej (REL) nie wywierają wpływu na inne czynniki.

Poza wymienionymi powyższej czynnikami, istotnym czynnikiem, który wywiera silny wpływ na inne aspekty związane z kształtowaniem jakości usług kurierskich jest gotowość pracowników firmy kurierskiej do szybkiej reakcji na zgłaszane problemy (GOT). Czynnik ten oddziaływane silnie na: terminowości doręczenia przesyłki (TER), skuteczności doręczenia przesyłki (SKU), sprawną komunikację pomiędzy pracownikami firmy kurierskiej a sklepem internetowym i odbiorcą przesyłki (KOM), sprawną obsługę zamówień (OBS) oraz kształtowanie pozytywnych relacji i doświadczeń klienta z korzystania z usługi kurierskiej (REL).

Część pozostałych czynników wykazuje silny wpływ na inne czynniki, a jednocześnie nie zależy od innych czynników. W tej grupie można wymienić w szczególności następujące czynniki: brak uszkodzeń przesyłki (USZK), kulturalne i uprzejme zachowania pracowników firmy kurierskiej (KUL) oraz możliwość wyboru formy nadania lub dostawy przesyłki (FOR).

W etapie 3 przeprowadzonej analizy strukturalnej dokonano rozkładu czynników na płaszczyźnie wpływ-zależność przy wykorzystaniu programu MIC-MAC (rysunek 5.3).

W efekcie wyodrębniono grupy czynników wpływających na jakość usług kurierskich w podziale na czynniki: kluczowe, decydujące (determinanty), rezultatów, pomocnicze oraz zewnętrzne. Przeprowadzona analiza strukturalna nie wykazała innych grup czynników, które są często wskazywane w literaturze, w tym czynników: regulujących, celów oraz pomocniczych[251].

Rysunek 5.3. Podział czynników analizy strukturalnaj bazujący na oddziaływaniach bezpośrednich

Źródło: opracowanie własne przy użyciu programu MIC-MAC.

[251] J. Nazarko, H. Wnorowski, A. Kononiuk (red.), *Analiza strukturalna…*, op. cit., s. 45; D. Szpilko, *Foresight jako narzędzie doskonalenia zarzadzania turystyką w regionie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok 2016, s. 210.

Czynnikiem kluczowym w badanym systemie łączącym dużą siłę oddziaływania z dużym stopniem zależności od innych czynników, okazała się sprawna i szybka obsługa zamówień (OBS). W grupie czynników decydujących (determinant) znalazły się trzy czynniki: gotowość pracowników firmy kurierskiej do szybkiej reakcji na zgłaszane problemy (GOT), łatwy kontakt z firmą kurierską (KON) oraz sprawna komunikacja pomiędzy pracownikami firmy kurierskiej a sklepem internetowym i odbiorcą przesyłki (KOM). Determinanty mają duży wpływ na system, czyli są silnie napędzające bądź hamujące, a jednocześnie trudne do skontrolowania. Do grupy czynników rezultatów, które charakteryzują się małym oddziaływaniem a dużą zależnością od innych czynników, zaliczono trzy czynniki: terminowość doręczenia przesyłki (TER), skuteczność doręczenia przesyłki (SKU) oraz pozytywne relacje i doświadczenia klienta z korzystania z usługi kurierskiej (REL). Czynnikiem autonomicznym, który wykazuje niski wpływ na system oraz najmniejszą zależność, okazał się czynnik zgodność i kompletność zamówienia (ZGO). Ostatnią grupę stanowiły czynniki zewnętrzne chrakteryzujące się mniej istotnym wpływem na system niż wpływ determinantów, ale większym niż wpływ zmiennych autonomicznych. W tej grupie znalazły się cztery czynniki: brak uszkodzeń przesyłki (USZK), kulturalne i uprzejme zachowania pracowników firmy kurierskiej (KUL), elastyczność w zakresie zmiany terminu i miejsca doręczenia przesyłki (ELA) oraz możliwość wyboru formy nadania lub dostawy przesyłki (FOR).

W kolejnym etapie badania uwzględniono oddziaływania pośrednie pomiędzy czynnikami. Ukryte interakcje między analizowanymi czynnikami możliwe są do zidentyfikowania w wyniku obliczeń wykorzystywanych w programie MIC-MAC. Zastosowane algorytmy analizując liczbę ścieżek i pętli oddziaływań łączących poszczególne czynniki, pozwalają zhierarchizować oraz odkryć zależności, które nie byłyby możliwe do uchwycenia podczas analizy bezpośrednich wpływów wynikających z odpowiedzi ekspertów[252]. Dane wejściowe do wyznaczenia macierzy wpływów pośrednich (tabela 5.6) stanowiła macierz wpływów bezpośrednich (tabela 5.3). Macierz wpływów pośrednich, w porównaniu do macierzy wpływów bezpośrednich, zawiera

[252] Szczegółowe informacje o sposobie identyfikacji pośrednich w programie MIC-MAC zawarto w: J. Nazarko, H. Wnorowski, A. Kononiuk (red.), *Analiza strukturalna…*, op. cit., s. 18-32.

wysokie wartości elementów, co wskazuje na znaczne zwiększenie siły oddziaływań pomiędzy czynnikami w porównaniu z siłą oddziaływań bezpośrednich. Proces obliczeniowy macierzy wpływów pośrednich osiągnął stabilność względem rankingu wpływu i siły zależności poszczególnych czynników po trzech iteracjach, co oznacza, że przy wyznaczeniu siły oddziaływań pośrednich uwzględniono ścieżki i pętle łączące poszczególne czynniki o maksymalnej długości 3.

Tabela 5.6. Stopień wzajemnego oddziaływania czynników determinujących jakość usług kurierskich – macierz wpływów pośrednich

	TER	SKU	USZK	KUL	KOM	GOT	OBS	ZGO	REL	KON	ELA	FOR
TER	2691	2655	234	342	1293	1863	2736	594	3330	1329	801	873
SKU	3394	3570	300	382	1813	2283	3574	818	4384	1751	1151	1049
USZK	3480	3546	288	432	1794	2343	3681	807	4383	1791	1131	1041
KUL	4756	4871	378	558	2459	3130	5116	1081	6067	2424	1617	1400
KOM	6434	6740	540	751	3426	4316	6949	1522	8338	3311	2268	1892
GOT	6494	6643	518	791	3345	4291	6971	1483	8220	3346	2142	1923
OBS	5544	5821	414	647	3020	3568	6205	1300	7223	2889	2110	1462
ZGO	2860	2894	237	374	1434	1941	3006	646	3575	1455	910	880
REL	2466	2529	198	276	1276	1627	2668	561	3175	1255	842	721
KON	6506	6637	535	757	3382	4326	6916	1515	8262	3342	2166	1922
ELA	3765	3870	303	477	1938	2514	4056	863	4782	1933	1279	1101
FOR	3630	3723	309	434	1888	2443	3813	858	4580	1872	1155	1113

Źródło: opracowanie własne przy użyciu programu MIC-MAC.

Sumaryczne wyniki obliczeń dotyczące siły oddziaływań i zależności pośrednich przedstawiono w tabeli 5.7. Należy zauważyć, iż otrzymane wyniki wskazują, że silny wpływ i zależność w wypadku oddziaływań pośrednich na pozostałe czynniki wywierają te same czynniki, które zostały wskazane w wypadku analizy oddziaływań bezpośrednich (porównaj: tabela 5.5).

Tabela 5.7. Sumaryczne siły oddziaływań pośrednich występujących między czynnikami w analizie strukturalnej

Akronim	Nazwa czynnika	Sumaryczna siła wpływu	Sumaryczna siła zależności
TER	terminowość doręczenia przesyłki	18741	52020
SKU	skuteczność doręczenia przesyłki	24469	53499
USZK	brak uszkodzeń przesyłki	24717	4254
KUL	kulturalne i uprzejme zachowanie pracowników firmy kurierskiej	33857	6221
KOM	sprawna komunikacja pomiędzy pracownikami firmy kurierskiej a sklepem internetowym i odbiorcą przesyłki	46487	27068
GOT	gotowość pracowników firmy kurierskiej do szybkiej reakcji na zgłaszane problemy	46167	34645
OBS	sprawna i szybka obsługa zamówień	40203	55691
ZGO	zgodność i kompletność zamówienia	20212	12048
REL	pozytywne relacje i doświadczenia klienta z korzystania z usługi kurierskiej	17594	66319
KON	łatwy kontakt z firmą kurierską	46266	26698
ELA	elastyczność w zakresie zmiany terminu i miejsca doręczenia przesyłki	26881	17572
FOR	możliwość wyboru formy nadania lub dostawy przesyłki	25818	15377

Źródło: opracowanie własne przy użyciu programu MIC-MAC.

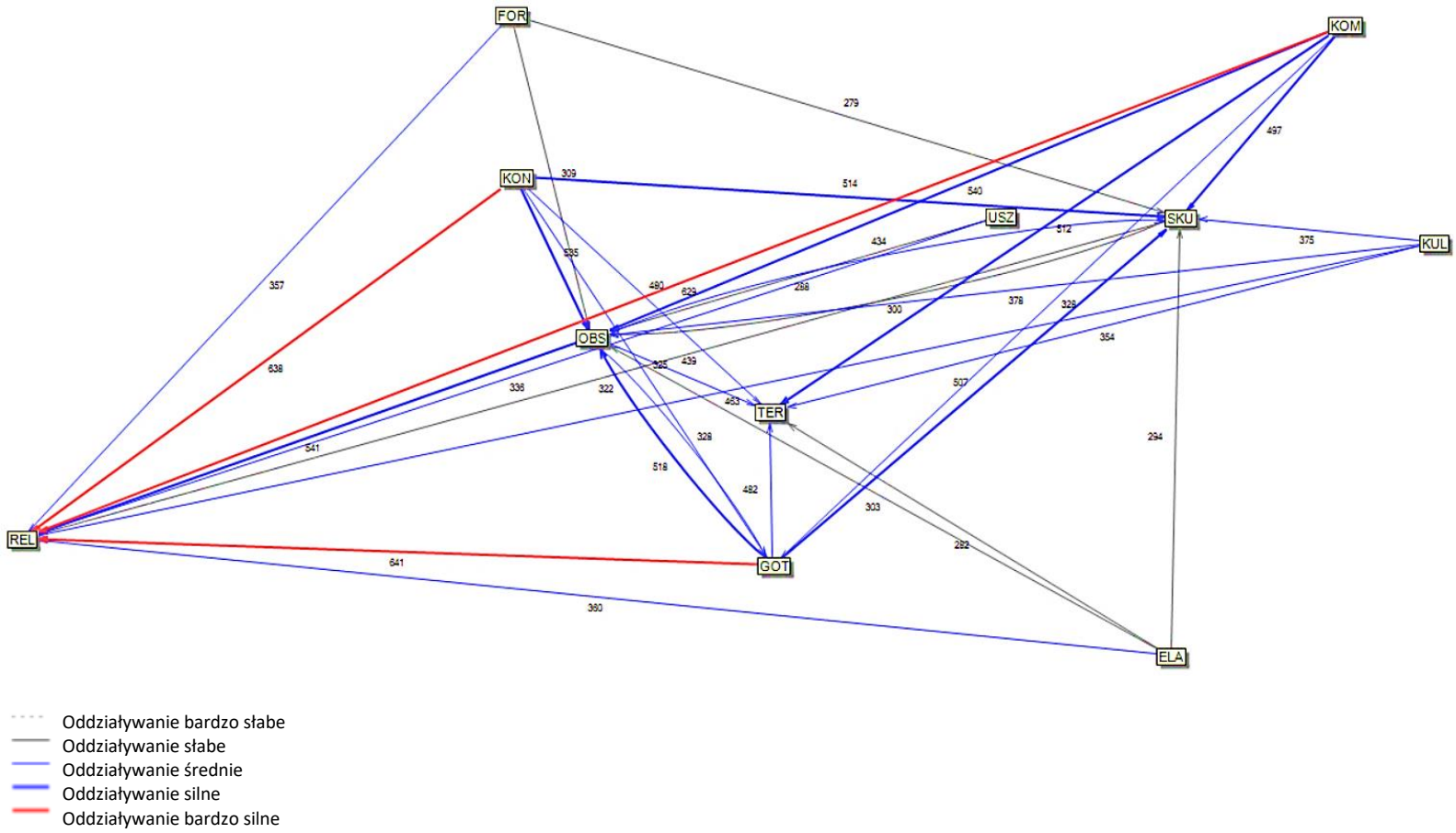
Analiza wyników przedstawionych w formie grafu wpływów pośrednich wskazuje znacznie mniej silnych i bardzo silnych zależności pomiędzy czynnikami niż analiza wpływów bezpośrednich (rysunek 5.4). Wśród czynników, które wykazują silne lub bardzo silne zależności pośrednie od kilku czynników można wskazać:

- relacje i doświadczenia klienta z korzystania z usługi kurierskiej (REL) – zależą bardzo silnie od łatwego kontaktu z firmą kurierską (KON), sprawnej komunikacji pomiędzy pracownikami firmy kurierskiej a sklepem internetowym i odbiorcą przesyłki (KOM) oraz gotowości pracowników firmy kurierskiej do szybkiej reakcji na zgłaszane problemy (GOT);
- sprawna i szybka obsługa zamówień (OBS) oraz skuteczność doręczenia przesyłki (SKU) są silnie kształtowane przez łatwy kontakt z firmą kurierską (KON), sprawną komunikację pomiędzy pracownikami firmy kurierskiej a sklepem internetowym i odbiorcą przesyłki (KOM) oraz gotowość pracowników firmy kurierskiej do szybkiej reakcji na zgłaszane problemy (GOT).

Analizując graf wpływów pośrednich można zaobserwować, że wśród czynników, które silnie oddziaływają na inne można wymienić jedynie cztery czynniki związane z funkcjonalnymi aspektami realizacji usługi kurierskiej. W tej grupie można wskazać w szczególności następujące czynniki: sprawną komunikację pomiędzy pracownikami firmy kurierskiej a sklepem internetowym i odbiorcą przesyłki (KOM), gotowość pracowników firmy kurierskiej do szybkiej reakcji na zgłaszane problemy (GOT), łatwy kontakt z firmą kurierską (KON) oraz sprawną i szybką obsługę zamówień (OBS). Wskazane powyżej czynniki wykazywały się również silnymi oddziaływaniami bezpośrednimi na inne czynniki.

Analiza grafu wpływów pośrednich pozwoliła na zidentyfikowanie następujących zjawisk, których nie wykazała analiza wpływów bezpośrednich:

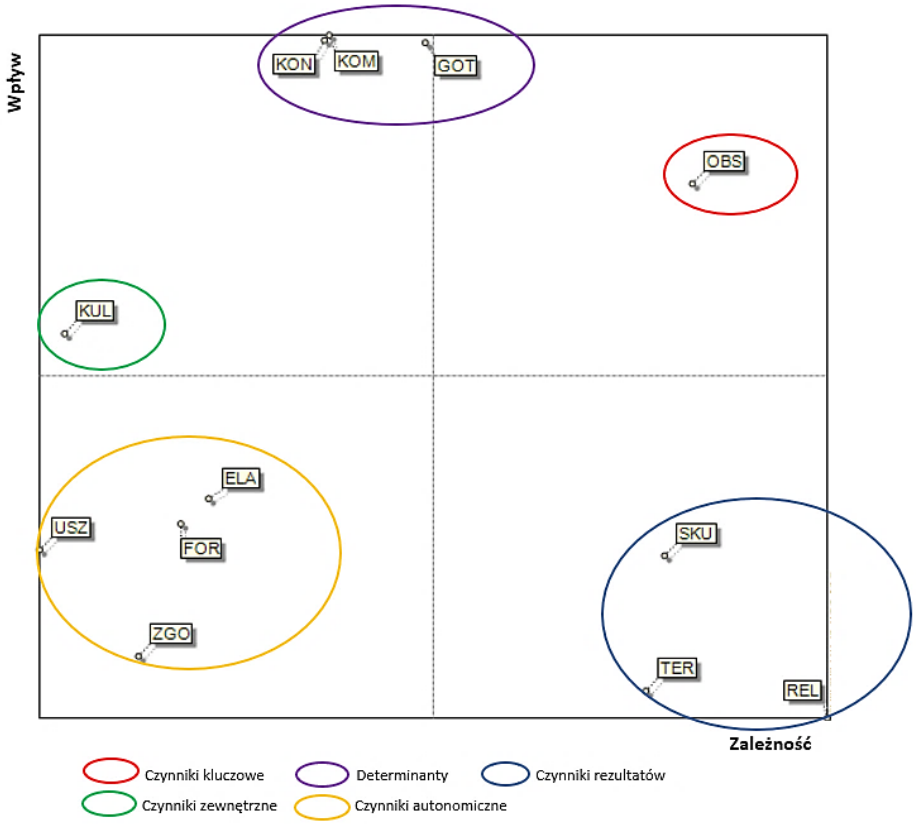
- istotna rola sprawnej komunikacji pomiędzy pracownikami firmy kurierskiej a sklepem internetowym i odbiorcą przesyłki (KOM) w kontekście kształtowania pozytywnych relacji i doświadczeń klienta z korzystania z usługi kurierskiej (REL) oraz skuteczności doręczenia przesyłki (SKU);
- bardzo silne oddziaływania pośrednie występujące w przypadku jedynie czterech czynników, wskazują potencjalne obszary doskonalenia jakości usług kurierskich – szczególnej uwagi wymaga kształtowanie pozytywnych relacji i doświadczeń klienta z korzystania z usługi kurierskiej (REL), na które silnie wpływa łatwy kontakt z firmą kurierską (KON), sprawna komunikacja pomiędzy pracownikami firmy kurierskiej a sklepem internetowym i odbiorcą przesyłki (KOM) oraz gotowość pracowników firmy kurierskiej do szybkiej reakcji na zgłaszane problemy (GOT).



Rysunek 5.4. Graf oddziaływań pośrednich

Źródło: opracowanie własne przy użyciu programu MIC-MAC.

Rozkład czynników w analizie strukturalnej na płaszczyźnie wpływ – zależność z uwzględnieniem oddziaływań pośrednich przedstawiono na rysunku 5.5. W przypadku oddziaływań pośrednich, podobnie jak w analizie odziaływań bezpośrednich, czynniki zostały podzielone na pięć grup: kluczowe, decydujące, rezultatów, zewnętrzne i autonomiczne.



Rysunek 5.5. Podział czynników analizy strukturalnaj bazujący na oddziaływaniach pośrednich
Źródło: opracowanie własne przy użyciu programu MIC-MAC.

W porównaniu do analizy wpływów bezpośrednich, w przypadku oddziaływań pośrednich zmienił się nieznacznie układ czynników w poszczególnych grupach. Do grupy czynników kluczowych, decydujących i rezultatów należą te same czynniki. Czynnikiem kluczowym okazała się również sprawna i szybka obsługa zamówień (OBS), jednakże jej wpływ i zależność nieznacznie spadła w porównaniu do analizy strukturalnej bazującej na oddziaływaniach bezpośrednich. Grupę czynników

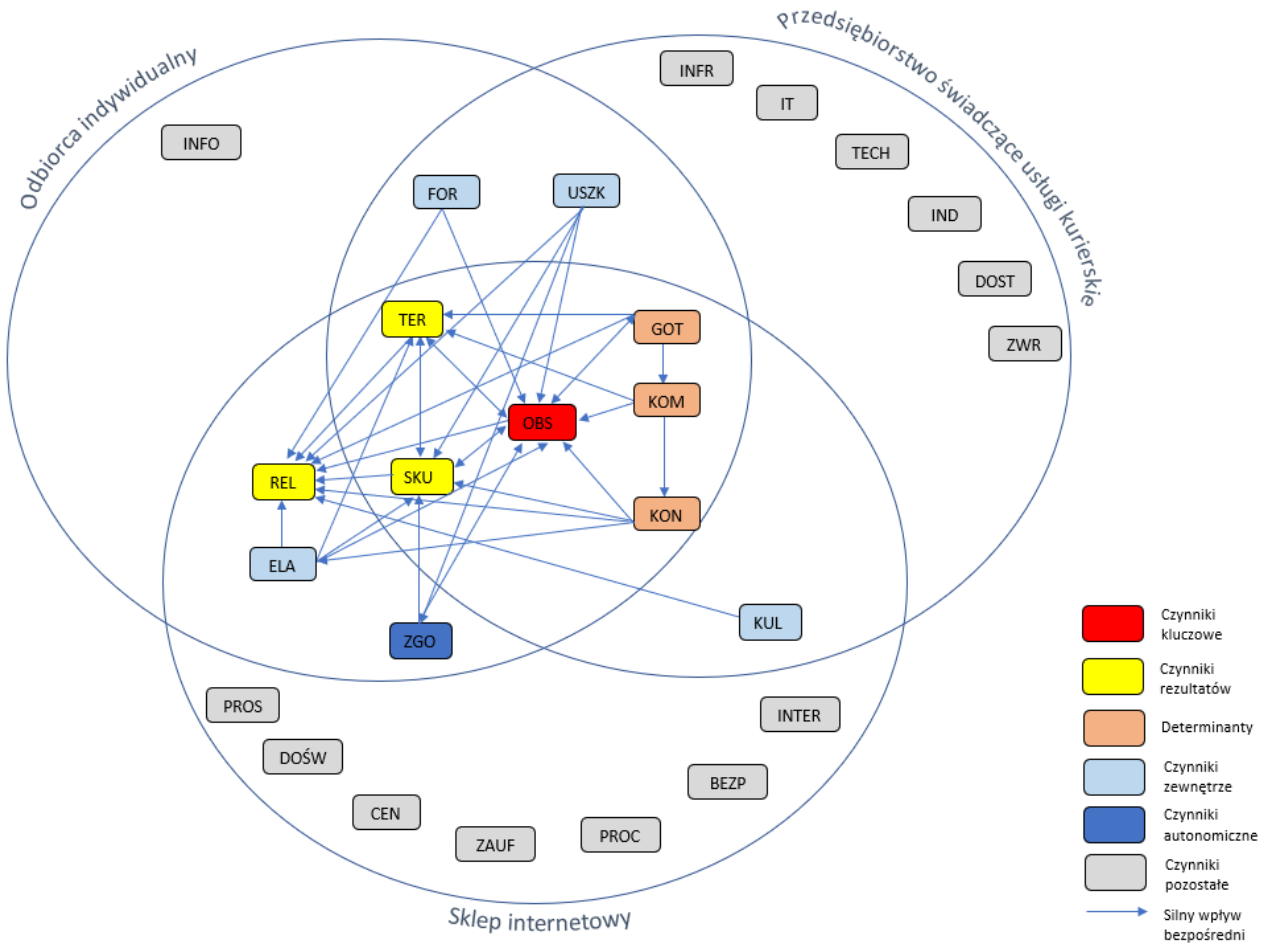
decydujących (determinanty) tworzą te same czynniki co w poprzedniej analizie. W szczególności w tej grupie można wskazać następujące czynniki: sprawną komunikację pomiędzy pracownikami firmy kurierskiej a sklepem internetowym i odbiorcą przesyłki (KOM), łatwy kontakt z firmą kurierską (KON) oraz gotowość pracowników firmy kurierskiej do szybkiej reakcji na zgłaszane problemy (GOT). Do grupy czynników rezultatów zaliczono również te same czynniki: pozytywne relacje i doświadczenia klienta z korzystania z usługi kurierskiej (REL), terminowość doręczenia przesyłki (TER) oraz skuteczność doręczenia przesyłki (SKU). W przypadku, terminowości oraz skuteczności doręczenia przesyłki nieznacznie spadł ich wpływ na inne czynniki. Czynniki rezultatów są szczególnie zależne od zachowania determinantów oraz czynników kluczowych, czyli w analizowanym przypadku zależą od: sprawnej i szybkiej obsługi zamówień (OBS), komunikacji pomiędzy pracownikami firmy kurierskiej a sklepem internetowym i odbiorcą przesyłki (KOM), łatwego kontaktu z firmą kurierską (KON) oraz od gotowości pracowników firmy kurierskiej do szybkiej reakcji na zgłaszane problemy (GOT).

Inny układ czynników, w porównaniu do analizy strukturalnej wpływów bezpośrednich, można zaobserwować w przypadku czynników zewnętrznych i autonomicznych. Wyniki analizy strukturalnej obejmującej oddziaływania pośrednie, wskazały spadek wpływu następujących czynników: brak uszkodzeń przesyłki (USZK), elastyczność w zakresie zmiany terminu i miejsca doręczenia przesyłki (ELA) oraz możliwość wyboru formy nadania lub dostawy przesyłki (FOR). W rezultacie czynniki te zostały przesunięte z grupy czynników zewnętrznych do autonomicznych pozostawiając w tej grupie jedynie czynnik kulturalne i uprzejme zachowanie pracowników firmy kurierskiej (KUL). Zgodnie z założeniami analizy strukturalnej, czynniki autonomiczne nie wywierają istotnego wpływu na zachowanie badanego systemu jako całości. Natomiast czynnik zewnętrzny – kulturalne i uprzejme zachowanie pracowników firmy kurierskiej (KUL) mając stosunkowo silny wpływ, może stać się pomocny w kształtowaniu systemu.

Rezultatem wszystkich poprzednich etapów procesu badawczego było opracowanie relacyjnego modelu systemu kształtowania jakości usług kurierskich w branży e-commerce uwzgledniającego relacje B2C (rysunek 5.6). Model odzwierciedla

czynniki determinujące jakość usług kurierskich, silne odziaływania bezpośrednie i pośrednie między czynnikami oraz funkcje pełnione przez czynniki w systemie kształtowania jakości z uwzględnieniem trzech grup interesariuszy: odbiorców indywidulanych, sklepów internetowych oraz przedsiębiorstw świadczących usługi kurierskie. W celu uproszczenia modelu oraz wskazania relacji pomiędzy analizowanymi interesariuszami, model przedstawia zależności wyłącznie pomiędzy czynnikami, które zostały wybrane przez przynajmniej dwie grupy podmiotów.

Według wszystkich grup interesariuszy czynnikiem kluczowym w kontekście kształtowania jakości usług kurierskich jest sprawna i szybka obsługę zamówień (OBS), obejmująca wszystkie etapy realizacji usługi kurierskiej od przyjęcia zamówienia ze sklepu internetowego, aż po doręczenie przesyłki do klienta. Sprawna i szybka obsługa zamówienia zależy nie tylko od wielu czynników, lecz jednocześnie wpływa na terminowość doręczenia przesyłki (TER), skuteczność doręczenia przesyłki (SKU) oraz gotowość pracowników firmy kurierskiej do szybkiej reakcji na zgłaszane problemy (GOT). Czynnikami rezultatów, a więc zależnymi w dużym stopniu od innych czynników a mniej oddziaływującymi na system, okazała się terminowość doręczenia przesyłki (TER) oraz skuteczność doręczenia przesyłki (SKU). Natomiast determinantami systemu, które mają silny wpływ na pozostałe czynniki a mniejsza zależność od innych czynników, są aspekty związane z zapewnieniem bieżącego przepływu informacji dzięki sprawnej komunikacji pomiędzy pracownikami firmy kurierskiej a sklepem internetowym i odbiorcą przesyłki (KOM), łatwemu kontaktowi z firmą kurierską (KON) oraz gotowości pracowników firmy kurierskiej do szybkiej reakcji na zgłaszane problemy (GOT).



Rysunek 5.6. Relacyjny model systemu kształtowania jakości usług kurierskich w branży e-commerce (wpływy bezpośrednie)

Źródło: opracowanie własne.

Biorąc pod uwagę relacje pomiędzy odbiorcą indywidualnym a przedsiębiorstwem świadczącym usług kurierskie, istotna w kontekście jakości usług, oprócz czynników omówionych powyżej, jest możliwość wyboru formy nadania lub dostawy przesyłki (FOR) oraz brak uszkodzeń przesyłki (USZK). W systemie kształtowania jakości usług kurierskich czynniki te pełnią funkcję czynników zewnętrznych, a więc są niezależne od innych czynników oraz w niewielkim stopniu wpływają na system.

Z perspektywy przedsiębiorstwa świadczącego usługi kurierskie oraz sklepu internetowego, czynnikiem zewnętrznym a więc niezależnym od innych czynników, jest kulturalne i uprzejme zachowanie pracowników firmy kurierskiej (KUL). Czynnik ten wykazuje silny wpływ na kształtowanie pozytywnych relacji i doświadczeń klienta z korzystania z usługi kurierskiej (REL).

Analizując perspektywę odbiorcy indywidualnego oraz sklepu internetowego w kontekście postrzegania usług kurierskich, istotne są dodatkowo trzy czynniki: pozytywne relacje i doświadczenia klienta z korzystania z usługi kurierskiej (REL), elastyczność w zakresie zmiany terminu i miejsca doręczenia przesyłki (ELA) oraz zgodność i kompletność zamówienia (ZGO). Warto podkreślić rolę pozytywnych relacji i doświadczeń klienta z korzystania z usługi kurierskiej, gdyż jest to czynnik należący do grupy rezultatów, a więc jest silnie zależny od innych czynników, w tym przypadku aż od ośmiu czynników, jednocześnie nie wpływając na inne czynniki. Natomiast, elastyczność w zakresie zmiany terminu i miejsca doręczenia przesyłki (ELA) pełni funkcję czynnika zewnętrznego, który ma niewielki wpływ na system i rzadko jest zależny od innych czynników. Czynnik ten kształtuje terminowość i skuteczność doręczenia przesyłki oraz relacje pomiędzy interesariuszami, jednocześnie będąc czynnikiem zależnym od możliwości nawiązania łatwego kontaktu z firmą kurierską. Zgodność i kompletność zamówienia (ZGO) stanowi czynnik autonomiczny, który ma jednocześnie najmniejszy wpływ na system kształtowania jakości usług kurierskich oraz najmniejszą zależność od innych czynników.

W modelu uwzględniono również czynniki charakterystyczne dla każdej z grup interesariuszy, które nie zostały poddane analizie strukturalnej. Należy podkreślić, że każda z grup wskazała zupełnie inne czynniki. Według przedsiębiorstw świadczących usługi kurierskie, wśród czynników wpływających na jakość usług kurierskich można

wskazać te związane z zapleczem techniczno-infrastrukturalnym usługi oraz stosowanymi technologiami, w tym: rozbudowana oraz dobrze wyposażona sieć operacyjna (INFR), nowoczesne rozwiązania techniczne (TECH) oraz nowoczesne i funkcjonalne technologie teleinformatyczne (IT). Pozostałe czynniki stanowią odpowiedź na potrzeby klientów w zakresie dostępności usługi (DOST) rozumianej jako dogodną lokalizację oddziałów i punktów nadania/odbioru przesyłki oraz dogodne godziny pracy, szybki zwrot kwoty pobrania (ZWR) oraz indywidualizację usługi zapewniającej dogodny czas realizacji usługi, termin oraz formę płatności (IND). Należy podkreślić, że powyższe czynniki były również wskazywane przez ekspertów w trakcie wywiadów pogłębionych.

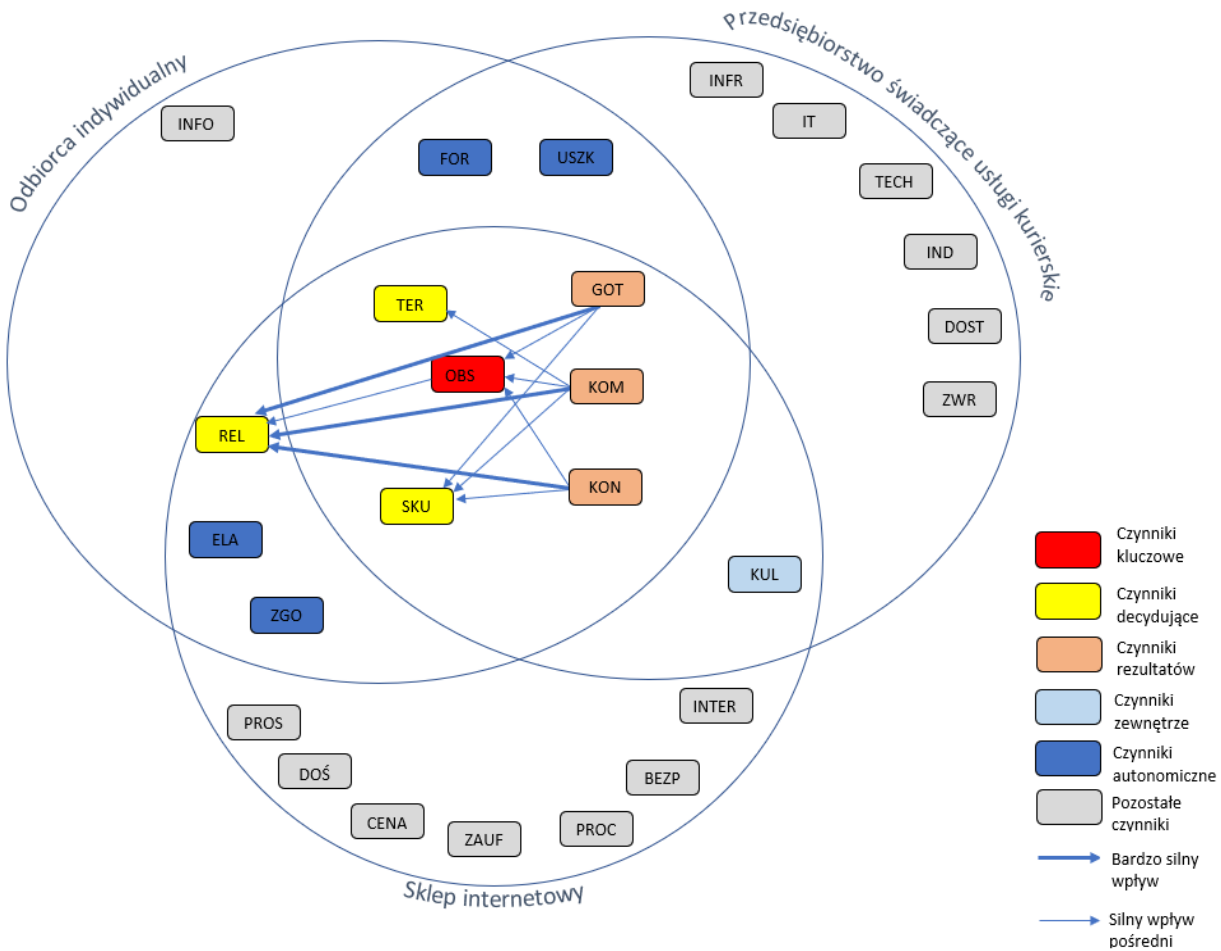
Natomiast, w opinii klientów – sklepu internetowego oraz odbiorcy indywidualnego, zupełnie inne dodatkowe czynniki determinują jakość usług kurierskich, niż w przypadku przedsiębiorstw kurierskich. W przypadku sklepów internetowych istotne są czynniki gwarantujące klientom pewność i bezpieczeństwo w trakcie korzystania z usług kurierskich, wśród nich można wskazać: bezpieczeństwo realizowanych transakcji (BEZP), zaufanie do firmy kurierskiej (ZAUF), doświadczenie i wiarygodność firmy kurierskiej (DOŚW) oraz dbanie o realizację i zabezpieczenie interesów klienta (INTER). Ponadto, jakość usług kurierskich jest postrzegana również w kontekście atrakcyjnej polityki cenowej i rabatowej, co również podkreślali eksperci w czasie badania jakościowego. Sklepy internetowe cenią również funkcjonalność usługi przejawiającą się w prostocie złożenia zalecenia (PROS) oraz przejrzystych procedurach, dokumentach i standardach obsługi (PROC). Natomiast, odbiorcy indywidualni zwracają uwagę na dokładną i jasną informację o warunkach realizacji usługi (INFO).

Na podstawie wyników analizy oddziaływań pośrednich pomiędzy czynnikami, opracowano relacyjny model systemu kształtowania jakości usług kurierskich w branży e-commerce przedstawiający silne wpływy pośrednie (rysunek 5.7). Układ czynników w modelu jest podobny jak w modelu wpływów bezpośrednich. Wyodrębniono również sześć grup czynników w systemie kształtowania jakości usług kurierskich, w tym czynniki: kluczowe, rezultatów, decydujące, zewnętrzne, autonomiczne oraz pozostałe charakterystyczne dla danej grupy podmiotów. Poszczególne grupy tworzą te samy

czynniki jak w przypadku modelu przedstawiającego wpływy bezpośrednie, z wyjątkiem czynników zewnętrznych i autonomicznych. Trzy czynniki z grupy zewnętrznych zostały uwzględnione w grupie czynników autonomicznych, a więc mających słaby wpływ na system i nie będących zależnymi od innych czynników. W tej grupie, obok zgodności i kompletności zamówienia (ZGO), znalazły się następujące czynniki: elastyczność w zakresie zmiany terminu i miejsca doręczenia przesyłki (ELA), możliwość wyboru formy nadania lub dostawy przesyłki (FOR) oraz brak uszkodzeń przesyłki (USZK).

Porównując model wpływów bezpośrednich i pośrednich, warto zwrócić uwagę na silne pośrednie odziaływania między czynnikami, których nie wykazała wprost analiza wpływów bezpośrednich. Istotną rolę w badanym systemie pełni sprawna komunikacja pomiędzy pracownikami firmy kurierskiej a sklepem internetowym i odbiorcą przesyłki (KOM), gdyż bardzo silnie wpływa na kształtowanie pozytywnych relacji i doświadczeń klienta z korzystania z usługi kurierskiej (REL) oraz oddziałuje na skuteczność doręczenia przesyłki (SKU). Analiza wykazała również, że skuteczność doręczenia przesyłki (SKU) jest silnie zależna od gotowości pracowników firmy kurierskiej do szybkiej reakcji na zgłaszane problemy (GOT).

Opracowany relacyjny model systemy kształtowania jakości usług kurierskich uwzględniający wpływy bezpośrednie i pośrednie, może być wykorzystywany jako narzędzie wspomagające wdrożenie działań doskonalących w przedsiębiorstwach świadczących usługi kurierskie.



Rysunek 5.7. Relacyjny model systemu kształtowania jakości usług kurierskich w branży e-commerce (wpływy pośrednie)

Źródło: opracowanie własne.

5.3. Rekomendacje w zakresie kierunków doskonalenia jakości usług kurierskich

Mając na uwadze wyniki badań ilościowych i jakościowych oraz opracowany model, sformułowano następujące rekomendacje w zakresie kierunków doskonalenia jakości usług kurierskich w branży e-commerce:

1. Kompleksowe oraz obiektywne spojrzenie na jakość usług kurierskich wymaga uwzględnienia perspektywy trzech głównych grup interesariuszy procesu świadczenia usług kurierskich w relacji B2C (przedsiębiorstw świadczących usługi kurierskie oraz klientów – sklepów internetowych i odbiorców indywidualnych) oraz zaangażowania ekspertów niezależnych (na przykład przedstawicieli środowiska akademickiego).
2. Zastosowanie analizy strukturalnej pozwala nie tylko na zidentyfikowanie czynników determinujących jakość usług kurierskich, lecz również na wskazanie funkcji, jakie pełnią czynniki w systemie kształtowania jakości usług kurierskich oraz identyfikację zależności pośrednich pomiędzy czynnikami, które często pozostają nieodkryte w wyniku przeprowadzonych badań.
3. Priorytetowym obszarem doskonalenia jakości usług kurierskich powinna stać się sprawna i szybka obsługa zamówień, która zależna jest od wielu różnych czynników związanych z jakością techniczną i funkcjonalną, a jednocześnie wpływa na inne czynniki kształtujące jakość usług kurierskich.
4. Szczególnie istotny w kontekście zapewnienia wysokiej jakości usług kurierskich jest bieżący przepływ informacji poprzez zapewnienie sprawnej komunikacji, łatwego kontaktu z firmą kurierską oraz gotowości pracowników firmy kurierskiej do szybkiej reakcji na zgłaszane problemy podczas procesu świadczenia usługi. Czynniki te w wysokim stopniu oddziałują na inne czynniki, w tym terminowość i skuteczność dostaw oraz sprawną i szybką obsługę zamówień, a w konsekwencji na kształtowanie pozytywnych relacji z klientami. Przedsiębiorstwa świadczące usługi kurierskie powinny zatem podejmować działania mające na celu wzmacnianie umiejętności interpersonalnych i komunikacyjnych pracowników bezpośrednio współpracujących z klientem.

5. Szczególna uwaga powinna być poświęcona jednym z najistotniejszych czynników kształtującym jakość usług kurierskich z perspektywy wszystkich interesariuszy, jakimi są terminowość i skuteczność doręczenia przesyłki, które silnie zależą od innych czynników, a tym samym są wrażliwe na ich zmiany. W celu zapewnienia terminowości i skuteczności doręczenia przesyłek, przedsiębiorstwa kurierskie powinny nadal inwestować w rozbudowę infrastruktury (w szczególności sieci punktów nadania/odbioru paczek) oraz nowoczesne technologie informatyczne zapewniające dostęp do usług mobilnych i personalizację usług. Istotne jest wdrożenie rozwiązań mających na celu dalszą automatyzację procesu świadczenia usług kurierskich oraz wykorzystanie sztucznej inteligencji w celu skrócenia czasu świadczenia usług.
6. Z uwagi na niekorzystne zmiany gospodarcze, priorytetowym celem strategicznym przedsiębiorstw świadczących usługi kurierskie jest utrzymanie i pozyskanie klientów. W związku powyższym, istotnym kierunkiem doskonalenia jakości usług powinny być działania mające na celu kształtowanie pozytywnych relacji i doświadczeń klientów w trakcie korzystania z usługi kurierskiej, co stanowi ogromne wyzwanie z uwagi na zależność od wielu różnorodnych czynników.
7. Należy również zawrócić również uwagę na czynniki determinujące jakość usług kurierskich, które są specyficzne dla danej grupy podmiotów. Z perspektywy przedsiębiorstw świadczących usługi kurierskie, cenione są rozwiązania techniczne i technologiczne, co jest szczególnie istotne w kontekście coraz większej automatyzacji usług kurierskich w najbliższej przyszłości. Odbiorcy indywidualni zwracają uwagę na dokładną i jasną informację o warunkach realizacji usługi. Według klientów biznesowych (sklepy internetowe) istotne jest zaufanie, doświadczenie i wiarygodność firmy kurierskiej, bezpieczeństwo realizowanych transakcji oraz należyte zabezpieczenie interesów klienta. Jednocześnie, jakość usług kurierskich jest postrzegana wciąż przez pryzmat atrakcyjnej polityki cenowej i rabatowej. Sklepy cenią również funkcjonalność usługi przejawiającą się w prostocie złożenia zalecenia oraz przejrzystych procedurach, dokumentach i standardach obsługi.

ZAKOŃCZENIE

Podjęta w rozprawie doktorskiej problematyka kształtowania jakości usług kurierskich w branży e-commerce stanowiła duże wyzwanie badawcze, zarówno ze względu na próbę nowatorskiego ujęcia tematu, jak również niewielką liczbę badań z zakresu jakości usług kurierskich w relacji B2C. W przekonaniu autorki zasadniczy problem badawczy niniejszej rozprawy doktorskiej, polegający na zidentyfikowaniu czynników i relacji między nimi w kontekście kształtowania jakości usług kurierskich w branży e-commerce, został rozwiązany pomyślnie. Podjęcie próby jego rozwiązania było głównie motywowane czterema następującymi przesłankami:

- branża e-commerce jest głównym motorem napędzającym rozwój usług kurierskich w ostatnich latach;
- specyfika usług kurierskich w branży e-commerce wynika głównie z odmiennych oczekiwań trzech interesariuszy zaangażowanych w proces świadczenia usług kurierskich;
- niewielka liczba badań dotyczących problematyki jakości usług kurierskich w relacji B2C;
- brak badań dotyczących identyfikacji czynników determinujących jakość usług kurierskich w branży e-commerce oraz określenia relacji między nimi.

Pierwszy cel szczegółowy rozprawy, polegający na określeniu specyfiki usług kurierskich w branży e-commerce, został osiągnięty poprzez studia literaturowe, w wyniku których sformułowano następujące wnioski:

- rynek usług kurierskich w Polsce jest jednym z najszybciej rozwijających się rynków w Europie, a jednym z głównych stymulatorów jego wzrostu jest rosnąca popularność zakupów internetowych;
- wyzwania związane z obsługą branży e-commerce związane są z jej specyfiką w szczególności niejednorodną grupą odbiorców, dużym rozdrobnieniem i nieprzewidywalnością dostaw oraz różnorodnością oferowanych produktów przez sklepy internetowe;
- specyfika branży e-commerce wymaga poszukiwania dedykowanych rozwiązań w ramach usług kurierskich w kontekście spełnienia rosnących oczekiwań sklepów internetowych oraz klientów indywidualnych.

Wyniki prac studialnych uzupełniono wnioskami z przeprowadzonych badań ilościowych i jakościowych przedstawionych w rozdziale trzecim i czwartym. Badania ilościowe pozwoliły na scharakteryzowanie profilu oraz preferencji sklepów internetowych i odbiorców indywidualnych korzystających z usług kurierskich. W wyniku badań jakościowych wskazano wyzwania logistyczne oraz bariery jakie niesie ze sobą obsługa branży e-commerce, jak również określono trendy kształtujące rynek usług kurierskich. Szczególnie cenne okazały się wskazówki przedstawicieli przedsiębiorstw odnośnie działań, które podejmują, aby zapewnić wysoką jakość świadczonych usług kurierskich.

Cel drugi dotyczący usystematyzowania wiedzy na temat koncepcji jakości usług w perspektywie klienta oraz usługodawcy został zrealizowany w oparciu o krytyczną analizę literatury, której wyniki przedstawiono w rozdziale drugim. W szczególności dokonano przeglądu definicji jakości usług, koncepcji oraz modeli jakości usług uwzględniających perspektywę klienta, usługodawcy lub integrujących obydwa podmioty. Ponadto, dokonano przeglądu badań z zakresu jakości usług kurierskich, w tym wskazano czynniki determinujące jakość usług. Na podstawie krytycznej analizy literatury sformułowano następujące wnioski:

- w literaturze istnieje niewiele koncepcji teoretycznych oraz badań empirycznych na temat jakości usług integrujących perspektywę klienta (jakość zewnętrzna) i organizacji (jakość wewnętrzna), choć wielu autorów zaleca dalsze badania w tym zakresie, co pozwoli na nowe spojrzenie na kształtowanie jakości usługa oraz formułowanie wniosków dotyczących wyboru kluczowych kierunków doskonalenia jakości;
- nie sformułowano uniwersalnego zestawu czynników kształtujących jakość usług kurierskich, a ich wybór zależy od specyfiki danej branży, rodzaju świadczonych usług, segmentu klientów oraz analizowanego obszaru geograficznego i kulturowego;
- analizowane badania dotyczące oceny jakości usług kurierskich uwzględniały tylko jedną grupę podmiotów, zazwyczaj odbiorców usług kurierskich – klientów indywidualnych lub biznesowych;

- dotychczasowy dorobek naukowy koncentrował się w głównej mierze na identyfikacji kryteriów/atrybutów/czynników wpływających na jakość usług kurierskich oraz sposobów ich oceny, nie uwzględniając istniejących relacji pomiędzy czynnikami oraz pełnionych przez nie funkcji;
- dynamiczny rozwój oraz specyfika usług kurierskich w branży e-commerce powoduje, że istnieje potrzeba badań dotyczących jakości usług integrujących perspektywę trzech podmiotów w relacji B2C (nadawca przesyłki – sklep internetowy, usługodawca – przedsiębiorstwo kurierskie, odbiorca ostateczny - klient indywidualny).

Wyniki badań ilościowych przeprowadzonych wśród klientów korzystających z usług kurierskich oraz badań jakościowych w przedsiębiorstwach świadczących usługi kurierskie, pozwoliły na realizację **celu trzeciego** polegającego na zidentyfikowaniu czynników determinujących jakość usług kurierskich w branży e-commerce. Dodatkowo, w wyniku zastosowania analizy czynnikowej, w przypadku badań ilościowych dokonanych wśród sklepów internetowych i odbiorców indywidualnych, opracowano skale pomiarowe wskazujące wymiary i czynniki determinujące jakość usług kurierskich.

Cel czwarty dotyczący identyfikacji relacji pomiędzy poszczególnymi czynnikami determinującymi jakość usług kurierskich w branży e-commerce, został zrealizowany w oparciu o wyniki badań ilościowych i jakościowych. Zastosowanie analizy strukturalnej pozwoliło na wskazanie oddziaływań bezpośrednich i pośrednich między czynnikami oraz zidentyfikowanie funkcji jakie pełnią czynniki w badanym systemie.

W efekcie przeprowadzonych badań empirycznych oraz analizy strukturalnej, sformułowano założenia do modelu oraz opracowano relacyjny model systemu kształtowania jakości usług kurierskich w branży e-commerce, tym samym zrealizowano częściowo **cel piąty** oraz cel główny rozprawy. Opracowany model przedstawia czynniki determinujące jakość usług kurierskich z perspektywy trzech interesariuszy, silne bezpośrednie powiązania między czynnikami oraz wskazuje ich funkcje w badanym systemie. Na podstawie przeprowadzonej analizy strukturalnej wskazano pięć grup czynników: kluczowe, decydujące, rezultatów, zewnętrzne i autonomiczne. Ponadto, w modelu zaprezentowano również czynniki, które są istotne

i specyficzne z perspektywy każdego interesariusza. Najistotniejsze w kontekście kształtowania jakości usług okazały się następujące czynniki:

- czynnik kluczowy – sprawna i szybka obsługa zamówień;
- czynniki decydujące – sprawna komunikacja pomiędzy nadawcą, przedsiębiorstwem kurierskim i odbiorcą, łatwy kontakt z firmą kurierską oraz gotowość pracowników firmy kurierskiej do szybkiej reakcji na zgłaszane problemy podczas procesu świadczenia usługi;
- czynniki rezultatów – terminowość i skuteczność doręczenia przesyłki, pozytywne relacje i doświadczenia klientów w trakcie korzystania z usługi kurierskiej.

Mając na uwadze wyniki badań ilościowych i jakościowych oraz opracowany model, sformułowano rekomendacje w zakresie przyszłych kierunków doskonalenia jakości usług kurierskich w kontekście rozwoju branży e-commerce. Tym samym zrealizowano cel piąty rozprawy.

Podjęty w pracy temat ma walor aplikacyjny, ponieważ opracowany model może być wykorzystywany jako narzędzie wspomagające wdrożenie działań doskonalących w przedsiębiorstwach świadczących usługi kurierskie. Ponadto zaprezentowane w rozprawie analizy i rozważania mogą stanowić podstawę i inspirację do dalszych prac w tym zakresie.

Autorka jest świadoma niewyczerpania tematu pracy, chociażby w sferze oceny rezultatów oraz efektywności zastosowania modelu w przedsiębiorstwach świadczących usług kurierskie czy w zakresie ograniczenia badań do usług kurierskich w branży e-commerce w relacji typu B2C. Ze względu na określony horyzont czasowy prowadzonych badań i obszerną tematykę autorka przyjęła pewne ograniczenia, dla których starała się jednak znaleźć merytoryczne lub empiryczne uzasadnienie. Kolejnym etapem badań autorki będzie przeprowadzenie konfirmacyjnej analizy czynnikowej w celu potwierdzenia przyjętych skal pomiarowych dotyczących jakości usług kurierskich oraz zastosowanie równań strukturalnych umożliwiających wskazanie powiązań pomiędzy poszczególnymi czynnikami a ogólną oceną jakości usług i przyszłymi intencjami klientów w zakresie korzystania z usług kurierskich. W toku pracy nad rozprawą uwidoczniło się kilka pokrewnych zagadnień badawczych wymagających, zdaniem autorki, podjęcia w przyszłości. Na odrębne opracowanie

zasługuje problematyka jakości usług kurierskich w obsłudze innych specyficznych branż lub uwzględniających pozostałe relacje w ramach usług kurierskich – B2B czy C2X. Ponadto, ciekawe w kontekście poznawczym, byłoby przeprowadzenie podobnych badań w innych krajach świata w celu wskazania różnic kulturowych mających wpływ na postrzeganie jakości usług kurierskich. W dłuższym horyzoncie czasowym, potencjalnym obszarem badawczym mogłaby stać się również analiza zmienności czynników determinujących jakość usług kurierskich oraz zastosowanie metod foresightowych w celu opracowania scenariuszy rozwoju branży kurierskiej w przyszłości.

LITERATURA

1. Agus A., *TQM as a Focus for Improving Overall Service Performance and Customer Satisfaction: an Empirical Study on public sector in Malaysia*, „Total Quality Management" 2004, nr 15 (5-6).
2. Akan P., *Dimensions of service quality: a study in Istanbul*, „Managing Service Quality" 1995, vol. 5(6).
3. Arcade J., Godet M., Meunier F., Roubelat F., *Structural Analysis with the MICMAC Method & Actors' Strategy with MACTOR Method*, AC/UNU Millennium Project Futures Research Methodology, Paris 1994.
4. Asubonteng P., McCleary K.J., Swan J.E., *SERVQUAL revisited: A critical review of service quality*, „Journal of Services Marketing" 1996, vol. 10(6).
5. Avkiran N.K., *Developing an instrument to measure customer service quality in branch banking*, „International Journal of Bank Marketing" 1994, vol. 12(6).
6. Babakus E., Mangold W.G., *Adapting the SERVQUAL scale to hospital services: an empirical investigation*, „Health Service Research" 1992, vol. 26(6).
7. Ballantyne D., *Dialogue and its role in the development of relationship specific knowledge*, „Journal of Business and Industrial Marketing" 2004, vol. 19(2).
8. Bank J., *Zarządzanie przez jakość*, Wydawnictwo Gebethner i S-ka, Warszawa 1997.
9. Berkley B.J., Gupta A., *Improving service quality with information technology*, „International Journal of Information Management" 1994, vol. 14(2).
10. Bedyńska S., Cypryańska M. (red.), *Statystyczny drogowskaz 1. Praktyczne wprowadzenie do wnioskowania statystycznego*, Wydawnictwo Akademickie SEDNO, Warszawa 2013.
11. Bradley N., *Marketing Research: Tools and techniques*, Oxford University Press, Oxford 2013.
12. Bielawa A., *Przegląd najważniejszych modeli zarządzania jakością usług*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Gospodarka, Zarządzanie i Środowisko" 2011, nr 24.
13. Brady M.K., Cronin J.J., *Some New Thoughts on Perceived Service Quality: A Hierarchical Approach*, „Journal of Marketing" 2001, vol. 65(3).
14. Brogowicz A.A., Delene L.M., Lyth D.M., *A synthetised service quality model with managerial implications*, „International Journal of Service Industry Management" 1990, vol. 1(1).
15. Brown T.A., *Confirmatory factor analysis for applied research*, The Guilford Press, New York 2015.
16. Buttle F., *SERVQUAL: review, critique, research agenda*, „European Journal of Marketing" 1996, vol. 30(1).

17. Candido C.J.F., Morris D.S., *Charting service quality gaps*, „Total Quality Management" 2000, vol. 11(4-6).

18. Centralna Ewidencja i Informacji o Działalności Gospodarczej. Tryb dostępu: https://prod.ceidg.gov.pl/CEIDG/CEIDG/CEIDG.Public.UI/Search.aspx [07.05.2018].

19. Chakrapani C., *How to measure service quality & customer satisfaction*, American Marketing Association, Chicago 1998.

20. Cheung M.F.Y., To W.M., *Management commitment to service quality and organizational outcomes*, „Managing Service Quality" 2010, vol. 20(3).

21. Chiu H., Lin H., *A service quality measurement derived from the Theory of Needs*, „The Service Industries Journal" 2004, vol. 24(1).

22. Chochołowski B., *Rynek e-zakupów w Polsce, czyli ilu Polaków i co kupuje w Internecie*, [w:] *Raport e-commerce*, interaktywnie.com 2018 [dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: https://www.websitestyle.pl/raport_e-commerce-sklepy-internetowe.pdf [30.12.2018].

23. Chodak G., *Internet jako dodatkowy kanał dystrybucji – efekt synergii czy kanibalizm?*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka" 2010, nr 9.

24. Chodak G., *Metody dostarczania towarów przez polskie sklepy internetowe – wyniki badań,* „Gospodarka Materiałowa i Logistyka" 2013, nr 6.

25. Chodak G., *Wybrane zagadnienia logistyki w sklepach internetowych – modele, badania rynku*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2014.

26. Chodak G., Jarosz P., Kunkowski J., Polasik M., Tkaczyk P., Wrzalik P., *Raport eHandel Polska 2012: Analiza wyników badania polskich sklepów internetowych*, Dotcom River Sp. z o.o., Wrocław 2012 [dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: http://dotcomriver.pl/files/raport-ehandel-polska-2012.pdf [12.01.2019].

27. Chodak G., Latus Ł., *Metody dostarczania towarów przez polskie sklepy internetowe: wyniki badań*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka" 2011, nr 8.

28. Chodak G., Latus Ł., Prałat E., *Współpraca sklepów internetowych z przedsiębiorstwami kurierskimi i Pocztą Polską – wyniki badań*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka" 2010, nr 6.

29. Coulthard L.J.M., *A review and critique of research using SERVQUAL*, „International Journal of Market Research" 2004, vol. 46(4).

30. *Courier, express, and parcel (CEP) market – growth, trends, and forecast (2019-2024)* [dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: Mordor Intelligence, https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/courier-express-and-parcel-cep-market [23.08.2019].

31. Cronin Jr J.J., Taylor S.A., *Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension*, „Journal of Marketing" 1992, vol. 56(3).

32. Cronin Jr J.J., Taylor S.A., *SERVPERF versus SERVQUAL reconciling performance-based and perception – minus – expectations measurement of service quality*, „Journal of Marketing" 1994, vol. 58(1).

33. *Cross border e-commerce: Szansa czy zagrożenie*?, Poczta Polska, e-Commerce Polska [dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: https://eizba.pl/wp-content/uploads/2018/07/Cross_Boarder_eCommerce_szansa_czy_zagrozenie.pdf [30.05.2019].

34. Czepiel J.A., *Service encounters and service relationships: implications for research*, „Journal of Business Research" 1990, vol. 20(1).

35. Dabholkar P.A., *Customer evaluation of new technology-based self-service operations: and investigation of alternative models*, „International Journal of Research in Marketing" 1994, vol. 13(1).

36. Dabholkar P.A, Shepherd C.D., Thorpe D.I., *A comprehensive framework for service quality: an investigation of critical conceptual and measurement issues through a longitudinal study*, „Journal of Retailing" 2000, vol. 76(2).

37. Daszkowska M., *Usługi. Produkcja, Rynek, Marketing,* Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 44-45.

38. De Kare-Silver M., *E-szok, rewolucja elektroniczna w handlu*, PWE, Warszawa 2002.

39. Dean D.H., Lang J.M., *Comparing three signals of service quality*, „Journal of services Marketing" 2008, vol. 22(1).

40. Dean A.M., Rainnie A., *Frontline employees' views on organizational factors that affect the delivery of service quality in all centres*, „Journal of Service Marketing" 2009, vol. 23(5).

41. Dmowski P., Śmiechowska M., Zelmańska M., *Jakość jako czynnik budujący przewagę konkurencyjną na rynku usług kurierskich*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu" 2013, nr 31.

42. Dobska M., *Rola konsumeryzmu w menedżerskiej reorientacji projakościowej na przykładzie branży usług medycznych*, „Ekonomiczne Problemy Usług" 2018, nr 130.

43. Dodds W.B., *The Effect of Perceived and Objective Market Cues on Consumers' Products Evaluation*, „Marketing Bulletin" 2002, vol. 13(2).

44. *Doing Business 2019*, The International Bank for Reconstruction and Development, The World Bank, 2018 [dokument elektoniczny]. Tryb dostępu: https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media//Annual-Reports/English/DB2019-report_web-version.pdf [21.05.2019].

45. Dyczkowska J., *Klient na rynku usług TSL*, „Zeszyty Naukowe Instytutu Ekonomii i Zarządzania Politechniki Koszlińskiej" 2011, nr 15.

46. Dziadkowiec M., *Wybrane metody i badania i oceny jakości usług*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie" 2006, nr 717.

47. *E-commerce w Polsce 2016, Gemius dla e-Commerce Polska*, Gemius, Izba Gospodarki Elektronicznej, Warszawa 2016 [dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: https://www.ecommercepolska.pl/files/9414/6718/9485/E-commerce_w_polsce_2016.pdf [20.04.2019].

48. *E-commerce w Polsce 2018*, Gemius Polska, Izba Gospodarki Elektronicznej, Warszawa 2019 [dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: https://eizba.pl/wp content/uploads/2019/07/raport_GEMIUS_2019-1.pdf [10.06.2019].

49. Edvardsson B., *Guru's view: Service quality: beyond cognitive assessment*, „Journal of Service Theory and Practice" 2005, vol. 15(2).

50. Ejdys J., *Zaufanie do technologii w e-administracji*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok 2018.

51. Ejdys J., Matuszak-Flejszman A., Szymański M., Ustinovichius L., Shevchenko G., Lulewicz-Sas A., *Crucial factors for improving the ISO 14001 environmental management system*, „Journal of Business Economics and Management" 2016, vol. 17(1).

52. Ejdys J., Nazarko Ł., *Foresight gospodarczy – instrumentem orientacji na przyszłość*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu" 2014, nr 340.

53. *E-shopper barometer report 2018*, Kantar TNS, DPD Group, 2018, s. 13-18 [dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: https://www.dpd.com/group/wp-content/uploads/sites/77/2019/03/20190327_e shopper_barometer_ 2018.pdf [29.05.2019].

54. *European courier express and parcel 2019 CEP market*, Effigy Consulting. Tryb dostępu: http://www.effigy-consulting.com/cep-market-report/ [25.08.2019].

55. Ferguson G.A., Takane Y., *Analiza statystyczna w psychologii i pedagogice*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.

56. Francheschini F., Rafele C., *Quality evaluation in logistic services*, „International Journal of Agile Management Systems" 2000, vol. 2(1).

57. Frąś J., *Wybrane instrumenty pomiaru jakości usług logistycznych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia" 2014, nr 66.

58. Frimpong K., *Service Orientation in Delivery: Perspectives From Employees, Customers, and Managers*, „Services Marketing Quarterly" 2014, vol. 35(1).

59. Gabryelczyk R., *ARIS w modelowaniu procesów biznes*u, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2006.

60. Gallardo-Vázquez D., Sánchez-Hernández M.I., *Structural analysis of the strategic orientation to environmental protection in SMEs*, „Business Research Quarterly" 2014, vol. 17.

61. Garcia Haro M.A., Martinez-Ruiz M.P., Martinez-Canas R., *The effects of the Value Co-Creation Process: Effects on the Consumer and the Company*, „Expert Journal of Marketing" 2014, vol. 2.

62. Garvin D.A., *Managing quality. The strategic and competitive edge*, The Free Press, New York 1988.

63. Gawryluk M., *Rozwój rynku przesyłek kurierskich, ekspresowych i paczkowych (KEP) w Polsce od 2014 r. do 2023 r.*, Poczta Polska, Warszawa 2019.

64. *Global Ecommerce Report 2019*, Ecommerce Foundation [dokument elektroniczy]. Tryb dostępu: https://www.ecommercewiki.org/reports/807 /ecommerce-report-global-2019 [15.05.2019].

65. Goldstein S.M., Johnston R., Duffy J.A., Rao J., *The service concept: the missing link in service design research?*, „Journal of Operations Management" 2002, vol. 20(2).

66. Goodman J.A., *Strategic Customer Service: Managing the Customer Experience to Increase Positive Word of Mouth, Build Loyalty and Maximize Profits*, AMACOM, New York 2009.

67. Grönroos Ch., *A service quality model and its marketing implication*, „European Journal of Marketing" 1984, vol. 18(4).

68. Grönroos Ch., *Strategic Management and Marketing in the Service Sector*, Marketing Science Institute, Cambridge 1983.

69. Grönroos Ch., *Service Management and Marketing. Customer Management in Service Competition*, John Willey & Sons, West Susex 2007.

70. Grönroos Ch., Ravald A., *Service as business logic: implications for value creation and marketing*, „Journal of Service Management" 2011, vol. 22(1).

71. Grudowski P., *How to assess the maturity of small and medium-sized enterprises to Lean Six Sigma projects*, Argumenta Oeconomica, 2016, nr 2 (37).

72. Grudowski P., Kolman R., Meller A., Preihs J., *Wybrane zagadnienia zarządzania jakością*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Administracji i Biznesu w Gdyni, Gdynia 1996.

73. Grudowski P., Wiśniewska M., *Six Sigma w małych i średnich przedsiębiorstwach. Puste hasło czy konieczność?*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu" 2015, nr 376.

74. Gulc A., *Courier service quality in the light of scientific publications*, „3rd International Scientific Conference on Economic and Social Development: ESD'2017: Book of Proceedings" 2017.

75. Gulc A., *Courier service quality from the clients' perspective*, „Engineering Management in Production and Services" 2017, vol. 9(1).

76. Gulc A., *Models and methods of measuring logistic service quality*, „Proceedia Engineering" 2017, vol. 182.

77. Gummesson E., *Quality management in service organization: an interpretation of the service quality phenomenon and a synthesis of international research*, International Service Quality Association, New York 1993.

78. Hammer M., Champy J.A., *Reengineering the corporation: A Manifesto for Business Revolution,* Harper Business Books, New York 1993.

79. Hamrol A., *Zarządzanie jakością z przykładami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.

80. Harvey J., *Managing Service delivery processes. Linking Strategy to Operations*, ASQ Quality Press, Milwaukee 2006.

81. Haskett J.L., Jones T.O., Loveman G.W., Earl Sasser W., Schlesinger L.A., *Putting the Service Profit Chain to Work*, „Harvard Business Review" 1994, vol. 72(2).

82. Haywood-Farmer J., *A conceptual model of service quality*, „International Journal of Operations & Production Management" 1988, vol. 8(6).

83. Havey M., *Essential Business Process Modelling*, O'Reilly Media, Sebastpol 2005.

84. Henonen K., Strandvik T., Mickelsson K.J., Edvardsson B., Sundström E., Andersson P., *A customer-dominant logic of service*, „Journal of Service Management" 2010, vol. 21(4).

85. Ho J.S.Y., Teik D.O.L., Tiffany F., Kok L.F., Teh T.Y., *Logistic Service Quality among Courier Services in Malaysia*, „International Proceedings of Economics Development & Research" 2012, vol. 38.

86. Hofstede G., *Kultury i organizacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000.

87. Homburg C., Hoyer W.D., Fassnacht M., *Service Orientation of a Retailer's Business Strategy: Dimensions, Antecedents and Performance Outcomes*, „Journal of Marketing" 2002, vol. 66(4).

88. Hough M., *Updating our TQM thinking for knowledge and service economy*, „Total Quality Management" 2004, nr 15 (5-6).

89. Hsieh Y.M., Hsieh A.T., *Enhancement of service quality with job standardization*, „The Service Industries Journal" 2001, vol. 21(3).

90. Iwasiewicz A., *Zarządzanie jakością*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków 1999.

91. *Jak ugryźć e-commerce w magazynie?*, Cushman & Wakefiled, 2019 [dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: http://www.cushmanwakefield.pl/pl-pl/news/2019/05/how-to-handle-e-commerce-in-a-warehouse [30.05.2019].

92. Johnston R., Clark G., *Service operations management*, Prentice-Hall, Essex 2005.

93. Johnson R.L., Tsiros M., Lancioni R.A., *Measuring service quality: a system approach*, „Journal of Services Marketing" 1995, vol. 9(5).

94. Juran J.M., *Juran on quality by design. The new steps for planning quality into goods and services*, The Free Press, Don Mills 1992.

95. Jurczak M., *W oczekiwaniu na zmiany*, „TSL Biznes" 2013, nr 1.

96. Kachniewska M., *Modele jakości usług a specyfika produktu turystycznego*, [w:] A. Nowakowska, M. Przydział (red.), *Turystyka w badaniach naukowych*, Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania, Rzeszów 2006.

97. Kantsperger R., Kunz W.H., *Managing overall service quality in customer care centres. Empirical findings of a multi-perspective approach*, „International Journal of Service Industry Management" 2005, vol. 16(2).

98. Kawa A., *Analiza rynku KEP w Polsce*, GS1, Poznań 2017.

99. Kawa A., *Branża pośredników KEP – Istota, rodzaje podmiotów i znaczenie*, „Logistyka" 2015, nr 1.

100. Kawa A., *Branża przesyłek kurierskich, ekspresowych i pocztowych (KEP) w Polsce*, „Spedycja Transport Logistyka" 2006, nr 6.

101. Kawa A., *Miejsce i rola branży KEP w polskiej gospodarce,* „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Strategie i logistyka w sektorze usług: strategie na rynku TSL" 2011, nr 235.

102. Kawa A., *Logistyka e-handlu w Polsce. Raport*, Poznań 2014 [dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: http://media.poczta-polska.pl/file/attachment /612453/bb/logistyka-e-handlu-w-polsce.pdf, Poznań 2014 [12.07.2018].

103. Kawa A., *Rynek KEP w Polsce*, [w:] I. Fechner, G. Szyszka (red.), *Logistyka w Polsce Raport 2017*, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 2018.

104. Kawa A., *Rynek KEP w Polsce*, „Logistyka" 2008, nr 5.

105. Kawa A., *Transgraniczny handel elektroniczny jako wyzwanie dla e-detalistów*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie" 2017, nr 18(8).

106. Keng-Boon O., *TQM: a facilitator to enhance knowledge management? A structural analysis,* „Expert Systems with Applications" 2014, vol. 41.

107. Kindlarski E., *Jakość wyrobów*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1988.

108. Koźlak A., *Sharing economy jako nowy trend społeczno-gospodarczy*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu" 2017, nr 489.

109. Kraska M. (red.), *Elektroniczna Gospodarka w Polsce – Raport 2004*, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 2004.

110. Krzemiński K., Sachs K.J., *Dalszy wzrost na polskim niebie. Prognozy dla rynku lotniczego 2018,* PwC, Warszawa 2018 [dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: https://www.pwc.pl/pl/pdf/publikacje/2018/prognozy-dla-rynku-lotniczego-raport-2018.pdf [25.05.2019].

111. Kumar V., Smart P.A., Maddern H., Maull R.S., *Alternative perspectives on service quality and customer satisfaction: the role of BPM,* „International Journal of Service Industry Management" 2008, vol.19(2).

112. Leclercq T., Hammedi W., Poncin I., *Ten years of value cocreation: An integrative review,* „Recherche et Applications en Marketing" 2016, vol. 31(3).

113. Lehtinen U., Lehtinen J.R., *Two Approaches to Service Quality Dimensions*, „The Service Industries Journal" 1991, vol. 11(3).

114. Leończuk D., *Ocena dokonań adaptacyjnego łańcucha dostaw*, Oficyna Wydawnicza Politechnika Białostockiej, Białystok 2019.

115. *Liczba sklepów internetowych w Polsce*, Bisnode Polska. Tryb dostępu: https://www.bisnode.pl/wiedza/newsy-artykuly/wzrost-liczby-sklepow-internetowych-w-polsce-w-pierwszym-polroczu-2019-r/ [10.09.2019].

116. Little M.M., Dean A.M., *Links between service climate, employee commitment and employees' service quality capability,* „Managing Service Quality" 2006, vol. 16(5).

117. Liu L., Liu Ch., *Empirical Study of Express Logistics Service Quality – A Survey of Changdao County Express Sector*, „ Proceedings of the 2014 International Conference on Education Technology and Information System (ICETIS 2014)", Atlantis Press 2014.

118. Lo S.M., *The influence of variability and strategy of service supply chains on performance*, „Service Business" 2015, vol. 10(2).

119. *Logistics Trend Radar. Delivering insight today. Creating value tomorrow*, DHL Trend Research 2018/2019 [dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: www.logistics.dhl/content/dam/dhl/global/core/documents/pdf/glo-core-trend-radar-widescreen.pdf [23.04.209].

120. Lynn M.L., Lytle R.S., Bobek S., *Service orientation in transitional markets: does it matter?* „European Journal of Marketing" 2000, vol. 34(3/4).

121. Lytle R.S., Hom P.W., Mokwa M.P., *SERV*OR: W managerial measure of organizational service-orientation*, „Journal of Retailing" 1998, vol. 74(4).

122. Lytle R.S., Timmerman J.E., *Service orientation and performance: an organizational perspective*, „Journal of Service Marketing" 2006, vol. 20(2).

123. Łańcucki J., *Jakość usług*, „Problemy Jakości" 2002, nr 34(12).

124. Łukasik Z., Kuśmińska-Fijałkowska A., Kozyra J., Kołodziejczyk P., *Usługi logistyczne w przedsiębiorstwach kurierskich krajowych i międzynarodowych,* „Autobusy: Technika, Eksploatacja, Systemy Transportowe" 2017, nr 9.

125. Marcysiak A., Pieniak-Lendzion K., *Usługi kurierskie w ocenie klienta*, „Logistyka" 2015, nr 3.

126. Marcysiak A., Pieniak-Lendzion K., Lendzioch M., *Usługi kurierskie na rynku usług logistycznych w Polsce*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Administracja i Zarządzanie" 2013, nr 23(96).

127. Marczuk A., Caban J., Porębska E., Droździel P., Duda K., Mikulski M., *Rynek i logistyka usług kurierskich w Polsce, „*Logistyka" 2015, nr 3.

128. Mazurkiewicz A., Poteralska B., *Zrównoważony Rozwój Polski*, [w:] J. Kleer, A. Wierzbicki (red.), *Narodowy Program Foresight „Polska 2020". Dyskusja założeń scenariuszy,* Komitet Prognoz „Polska 2000 Plus" przy Prezydium

Polskiej Akademii Nauk, Warszawska Drukarnia Naukowa Polskiej Akademii Nauk, Warszawa 2009.

129. Morawski P., *Logistyka sklepów internetowych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie" 2011, nr 12(9).

130. Morrison Coulthard L.J., *Measuring service quality. A review and critique of research using SERVQUAL*, „International Journal of Market Research" 2004, vol. 46(4).

131. Nazarko J., Ejdys J., Halicka K., Nazarko Ł., Kononiuk A., Olszewska A., *Structural analysis as an instrument for identification of critical drivers of technology development*, „Procedia Engineering" 2017, vol. 182.

132. Nazarko J., Wnorowski H., Kononiuk A. (red.), *Analiza strukturalna czynników rozwoju nanotechnologii w województwie podlaskim*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok 2011.

133. Newman K., *Interrogating SERVQUAL: a critical assessment of service quality measurement in a high street retail bank*, „International Journal of Bank Marketing" 2001, vol. 19(3).

134. Oh H., *Service quality, customer satisfaction and customer value: a holistic perspective*, „International Journal of Hospitality Management" 1999, vol. 18(1).

135. *Omni-commerce. Kupuję wygodnie*, Izba Gospodarki Elektronicznej 2018. Tryb dostępu: https://eizba.pl/wp content/uploads/2018/07/Omnicommerce_Kupuje _wygodnie_2018.pdf [21.03.2019].

136. Panasiuk A., Dobska M., Urban W. , *Metodyka pomiaru jakości usług*, Wydawnictwo Texter, Warszawa 2016.

137. Panasiuk A., Tokarz A., *Specyfika i klasyfikacja usług*, [w:] S. Flejterski, A.Panasiuk., J. Perenc, G. Rosa (red.), *Współczesna ekonomika usług*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.

138. Parasuraman A., *Assessing and improving service performance for maximum impact: Insights from a two-decade-long research journey*, „Performance Measurement and Metrics" 2004, vol. 5(2).

139. Parasuraman A., Zeithaml V.A., Berry L.L., *A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research*, „Journal of Marketing" 1985, vol. 49.

140. Parasuraman A., Zeithaml V.A., Berry L.L., *SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Customer Perception of Service Quality*, „Journal of Retailing" 1988, vol. 64(1).

141. Payne A., *Marketing usług*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996.

142. Payne A.F., Storbacka K., Frow P., *Managing co-creation of value*, „Journal of the Academy of Marketing Science" 2008, vol. 36(1).

143. Philip G., Hazlett S.A., *The measurement of service quality: a new P-C-P attributes model*, „International Journal of Quality & Reliability Management" 1997, vol. 14(3).

144. Piszcz A., *Rozwój handlu internetowego w Polsce*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Administracja i Zarządzanie" 2016, nr 38(111).

145. Pliszka S., *Rynek usług kurierskich w Polsce*, „Słupskie Prace Geograficzne" 2008, nr 5.

146. Pluta-Zaremba A., *Branża KEP a polska gospodarka – uwarunkowania i perspektywy rozwoju*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka" 2011, nr 8.

147. Pluta-Zaremba A., *Transgraniczny handel elektroniczny – perspektywy rozwoju i wyzwania logistyczne*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka" 2016, nr 6.

148. PN-EN ISO 9000:2015. *Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia*, PKN, Warszawa 2015.

149. *Pojęcia stosowane w statystyce publicznej,* Główny Urząd Statystyczny [dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: https://stat.gov.pl/metainformacje/slownik-pojec/pojecia-stosowane-w-statystyce-publicznej/1778,pojecie.html [25.07.2018].

150. *Polacy na zakupach. Pięć filarów nowoczesnego handlu*, PwC, Warszawa 2018, [dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: https://www.pwc.pl/pl/publikacje/2018/polacy-na-zakupach-5-filarow-nowoczesnego-handlu-raport-pwc.html [11.03.2019].

151. Prahalad C.K., Ramaswamy V., *Co-creation experiences: the new practice in value creation*, „Journal of Interactive Marketing" 2004, vol. 18(3).

152. Rahman S., *Quality management in logistics practices: A comparison between manufacturing companies and logistics firms in Australia*, „Total Quality Management and Business Excellence" 2008, vol. 19(5).

153. *Raport Bisnode: Rynek e-commerce w Polsce w 2017/2018 roku* [dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: https://www.bisnode.pl/wiedza/newsy-artykuly/rynek-ecommerce-w-polsce-2017-18/ [21.08.2018].

154. *Raport o stanie rynku pocztowego za rok 2013*, Urząd Komunikacji Elektronicznej, Warszawa 2014.

155. *Raport o stanie rynku pocztowego w 2016 roku*, Urząd Komunikacji Elektronicznej, Warszawa 2017.

156. *Raport o stanie rynku pocztowego w 2018 roku*, Urząd Komunikacji Elektronicznej, Warszawa 2019.

157. *Raport 2018 Mulitiwyzwania,* EShoper 2019 [dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: https://www.shoper.pl/static/raporty/raport-shoper-2018.pdf [10.08. 2019].

158. *Raport 2017 Ecommerce Standard* [dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: https://www.internetstandard.pl/konferencja/ecommercestandard [28.01.2018].

159. Ratajczak J., Lorenc A., *Ocena efektywności logistycznej obsługi klienta w branży KEP*, „Logistyka" 2015, nr 6.

160. Reeves C.A., Bednar D.A., *Defining quality: alternatives and implications*, „Academy of Management Review" 1994, vol. 19(3).

161. Reichheld F. F., Sasser Jr. W.E., *Zero defections: quality comes to service*, „Harvard Busieness Review" 1990, vol. 68(5).

162. Rogoziński K., *Jakość usług w horyzoncie aksjologicznym*, „Problemy Jakości" 2005, nr 1.

163. Rogoziński K., *Nowy marketing usług*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2000.

164. Rogoziński K., *Usługi rynkowe*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 1993.

165. Rogoziński K., *Zarządzanie wartością z klientem*, Wolters Kulwer, Warszawa 2012.

166. Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 24 grudnia 2007 r. w sprawie Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD) (Dz.U. 2007 nr 251 poz. 1885).

167. Rószkiewicz M., Perek-Białas J., Węziak-Białowolska D., Zięba-Pietrzak A., *Projektowanie badań społeczno-ekonomicznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013.

168. Rucińska D., *Rynek przesyłek kurierskich, ekspresowych i paczkowych (KEP) – warunki funkcjonowania i rozwoju w drugiej dekadzie XXI wieku*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Gdańskiego Ekonomika Transportu i Logistyka. Ekonomika Transportu i Rynek Usług Transportowych" 2016, nr 61.

169. Rura-Polley T., Clegg S.R., *Managing Collaborative Quality: A Challenging Innovation*, „Managing Collaborative Quality" 1999, vol. 1(99).

170. Rutkowski K., Cichosz M., Nowicka K., Pluta-Zaremba A., *Branża przesyłek kurierskich, ekspresowych i paczkowych. Wpływ na polską gospodarkę*, Centrum Doradztwa i Ekspertyz Gospodarczych SGH, Warszawa 2011.

171. Ryciuk U., *Zaufanie międzyorganizacyjne w łańcuchach dostaw w budownictwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2016.

172. Saura I.G., Frances D.S., Contri G.B., Blasco M.F., *Logistic Service Quality: a New Way to Loyalty*, „Industrial Management and Data Systems" 2008, vol. 108(5).

173. Schneider B., Brief A.P., Guzzo R.A., *Creating a Climate and Culture for Suitable organizational Change*, „Organizational Dynamics" 1996, vol. 24(4).

174. Schneider B., White S.S., *Service Quality: Research perspective*, SAGE Publications, Thousand Oaks 2004.

175. Schneider B., White S.S., Paul M.C., *Linking service climate and customer perception of service quality: test of a causal model*, „Journal of Applied Psychology" 1998, vol. 83(2).

176. Seth N., Deshmukh S.G., Vrat P., *Service quality models: a review*, „International Journal of Quality & Reliability Management" 2005, vol. 22(9).

177. Seawright K.W., Young S.T., *A Quality Definition Continuum, Interfaces,* Institute for Operations Research and the Management Sciences, Hanover 1996.

178. Sidor M., *Ocena jakości usług za pomocą metody SERVQUAL*, „Marketing i Rynek" 2000, nr 11.

179. Sikorski Cz., *Sztuka kierowania – szkice o kulturze organizacyjnej*, Instytut Wydawniczy Związków Zawodowych, Warszawa 1986.

180. Smyk S., *Dystrybucja fizyczna przesyłek kurierskich, ekspresowych i pocztowych jako kluczowe przedsięwzięcie „logistyki ostatniej mili"*, „Autobusy: Technika, Eksploatacja, Systemy Transportowe" 2017, nr 6.

181. Sokołowski D., Starzyński S., Rok B., Zgiep Ł., *Ekonomia współpracy w Polsce 2016* [dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: http://ekonomiawspolpracy.pl/pobierz-beplatny-raport-wersja-podstawowa/?link=1493632925 [04.06.2019].

182. *Społeczeństwo informacyjne w Polsce. Wyniki badań statystycznych z lat 2014–2018*, Główny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny w Szczecinie, Warszawa/Szczecin 2018 [dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/nauka-i-technika/spoleczenstwo-informacyjne-w-polsce-wyniki-badan-statystycznych-z-lat-2014-2018,1,12.html [29.12.2018].

183. Specht N., Fichtel S., Meyer A., *Perception and attribution of employees' effort and abilities. The impact on customer encounter satisfaction*, „International Journal of Service Industry Management" 2007, vol. 18(5).

184. Stobiecka J., *Modele pomiaru jakości marketingowej produktów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2010.

185. Stoma M., *Badanie jakości metodą SERVQUAL – więcej zalet czy wad?*, „Problemy Jakości" 2009, nr 41(10).

186. Stoma M., *Modele i metody pomiaru jakości usług*, Q&R Polska sp. z o.o., Lublin 2012.

187. Svensson G., *New aspects of research into service encounters and service quality*, „International Journal of Service Industry Management" 2006, vol. 17(3).

188. Sweeney J.C., Soutar G.N., Johnson L.W., *Retail service quality and perceived values: A comparison of two models*, „Journal of Retailing and Customer Services" 1997, vol. 4(1).

189. Sweeney J.C, Soutar G.N., Mazzarol T., *Factors influencing world of mouth effectiveness: receiver perspectives*, „European Journal of Marketing" 2008, vol. 42 (3/4).

190. Szopiński T., *Czynniki determinujące korzystanie z handlu elektronicznego przez konsumentów*, „Handel wewnętrzny" 2013, nr 6(347).

191. Szpilko D., *Foresight jako narzędzie doskonalenia zarzadzania turystyką w regionie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok 2016.

192. Szpringer W., *Handel elektroniczny – konkurencja czy regulacja?*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2000.

193. Tabassum R., Badiuddin A., *Measuring the service quality gap in courier industry*, "IRJA-Indian Research Journal" 2014, vol. 1(5).

194. The Statistics Portal, Digital Market Outlook. Tryb dostępu: https://www. statista.com/statistics/379046/worldwide-retail-e-commerce-sales/ [24.02.2019].

195. TNT Express. Tryb dostępu: https://www.tnt.com/express/pl_pl/site/how-to/ship-healthcare.html [17.05.2019].

196. Uber. Tryb dostępu: www. uber.com/pl [25.07.2018].

197. Ueno A., *Is empowerment really a contributory factor to service quality?* „The Service Industries Journal" 2008, vol. 28(9).

198. UPS Polska. Tryb dostępu: https://www.ups.com/pl/pl/services/healthcare/shipping-and compliance.page [18.05.2019].

199. Urban W., *Definicje jakości usług – różnice oraz ich przyczyny*, „Problemy Jakości" 2007, nr 39(3).

200. Urban W., *Instrumenty oceny jakości usług*, [w:] W. Kowalczyk, J. Nazarko (red.), *Instrumenty zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2006.

201. Urban W., *Jakość usług w perspektywie klientów i organizacji*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok 2013.

202. Urbaniak M., *Rola standardów zapewnienia jakości i systemowych narzędzi doskonalenia procesów w przedsiębiorstwach sektora logistycznego*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach" 2015, nr 249.

203. Urbaniak M., *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2004.

204. Valaei N., Rezaei S., Shahijan M.K., *CouQual: assessing overall service quality in courier service industry and the moderating impact of age, gender and ethnicity*, „International Journal of Management Concepts and Philosophy" 2016, vol. 9(2).

205. Vargo S.L., Lusch R.F., *Evolving to a New Dominant Logic for Marketing*, „Journal of Marketing" 2004, vol. 68(1).

206. Vella P.J., Gountas J., Walker R., *Employee perspectives of service quality in the supermarket sector*, „Journal of Service Marketing" 2009, vol. 23(6).

207. Ustawa z dnia 15 listopada 1984 r. Prawo przewozowe (Dz. U. 2000 r. nr 50 poz. 601 z późn. zm.).

208. Ustawa z dnia 23 listopada 1990 r. o łączności (Dz. U. 1990 nr 86 poz. 504 z późn. zm.).

209. Ustawa z dnia 23 listopada 2012 r. Prawo pocztowe (Dz.U. 2012 poz. 1529 z późn. zm.).

210. Walesiak M., Gantar E. (red.), *Statystyczna analiza danych z wykorzystaniem programu R*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.

211. Wasilewski L., *W pułapkach definicji*, „Problemy Jakości" 1998, nr 30(1).

212. Wieczorkowska G., Wierzbiński J., *Badania sondażowe i eksperymentalne. Wybrane zagadnienia*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.

213. Wołoszyn E., *Koncepcja systemu otwartego Ludwiga von Bertalanffy'ego*, „Filozofia Nauki" 1997, nr 5(1).

214. Wójcicki J.M., Ładyżyński P. (red.), *System monitorowania i scenariusze rozwoju technologii medycznych w Polsce*, Konsorcjum ROTMED, Warszawa 2008.

215. *Wykorzystanie technologii informacyjno-komunikacyjnych w przedsiębiorstwach w 2018 r.*, Główny Urząd Statystyczny [dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/nauka-i-technika/spoleczenstwoinformacyjne/wykorzystanie-technologii-informacyjno-komunikacyjnych-w-jednostkachadministracji-publicznej-przedsiebiorstwach-i-gospodarstwach-domowych [20.12.2018].

216. Wysokiński Ł., Wieczorek K., *Prognozy i trendy dla e-commerce 2018. Czy wszystkie się spełnią?*, [w:] *Raport e-commerce, interaktywnie.com 2018* [dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: https://www.websitestyle.pl/raport_e-commerce-sklepy-internetowe.pdf [30.12.2018].

217. Yang K., *Design for Six Sigma for service*, McGraw-Hill, New York 2005.

218. Yee H.L., Daud D., *Measuring Customer Satisfaction in the Parcel Service Delivery: a Pilot Study in Malaysia*, „Business and Economic Research" 2011, vol. 1(1).

219. Yu B., Zhang S., Wu S., Xie J.A., *Study of Courier Service Quality Improvement Based on a Two-Stage QFD*, [w:] Z. Zhang, R. Zhang, J. Zhang (eds.), LISS 2012: Proceedings of 2nd International Conference on Logistics, Informatics and Service Science, Springer, Berlin, Heidelberg 2012.

220. Zeithaml V., Berry L.L., Parasuraman A., *Communication and Control Process in the Delivery of Service Quality*, „Journal of Marketing" 1988, vol. 52(2).

221. Zeithaml V.A., Parasuraman A., Berry L.L., *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*, The Free Press, New York 1990.

222. Zhu F.X., Wymer W. J., Chen I., *IT-based service and service quality in consumer banking*, International „Journal of Service Industry Management" 2002, vol. 13(1).

223. Żurak-Owczarek C., *Technologie informacyjne determinantą współczesnego biznesu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 201

WYKAZ TABEL

Tabela 1.1. Ranking wiodących operatorów w Polsce w segmencie przesyłek kurierskich w 2018 roku ... 28

Tabela 1.2. Trendy technologiczne w logistyce ... 38

Tabela 1.3. Trendy społeczne i rynkowe w logistyce ... 41

Tabela 2.1. Przegląd wybranych definicji jakości ... 58

Tabela 2.2. Porównanie właściwości wyrobu i usługi ... 62

Tabela 2.3. Zestawienie kategorii potrzeb i atrybutów jakości usług ... 78

Tabela 2.4. Przegląd wybranych modeli jakości – podsumowanie studiów literaturowych ... 83

Tabela 2.5. Zestawienie czynników determinujących jakość usług ... 85

Tabela 2.6. Zestawienie różnic pomiędzy procesami przemysłowymi a usługowymi ... 95

Tabela 2.7. Determinanty jakości usług w podejściu procesowo-systemowym ... 98

Tabela 2.8. Wymiary oraz czynniki determinujące jakość usług kurierskich ... 104

Tabela 2.9. Wymiary oraz czynniki determinujące jakość usług ekspresowych w transporcie morskim ... 105

Tabela 2.10. Zestawienie wymiarów i czynników determinujących jakość usług kurierskich ... 112

Tabela 3.1. Cele i pytania badawcze ... 115

Tabela 3.2. Porównanie struktury respondentów (sklepów internetowych) w próbie ze strukturą populacji generalnej według województw ... 128

Tabela 3.3. Porównanie struktury respondentów (odbiorców indywidualnych) w próbie ze strukturą populacji generalnej według województw ... 135

Tabela 3.4. Osoby zamawiające lub kupujące przez Internet towary lub usługi do użytku prywatnego w latach 2016-2018 według kategorii wiekowych ... 136

Tabela 3.5 Wpływ formy dostawy lub konkretnego przedsiębiorstwa kurierskiego na decyzje zakupowe w sklepach internetowych ... 139

Tabela 4.1. Lista potencjalnych czynników determinujących jakość usług kurierskich z perspektywy sklepów internetowych ... 145

Tabela 4.2. Statystyki określające własności macierzy korelacji w badaniu sklepów internetowych ... 147

Tabela 4.3. Wynik eksploracyjnej analizy czynnikowej metodą osi głównych z rotacją Varimax znormalizowana – macierz ładunków czynnikowych (sklepy internetowe) ... 149

Tabela 4.4. Macierz korelacji wymiarów w analizie czynnikowej (sklepy internetowe) ... 151

Tabela 4.5. Podsumowanie analizy rzetelności skali (badanie sklepów internetowych) ... 152

Tabela 4.6. Podstawowe miary statystyczne dla zmiennych określających wymiar *współpraca* ... 153

Tabela 4.7. Podstawowe miary statystyczne dla zmiennych określających wymiar *identyfikacja wizualna* ... 154
Tabela 4.8. Podstawowe miary statystyczne dla zmiennych określających wymiar *kompleksowość i dostępność usług* ... 154
Tabela 4.9. Podstawowe miary statystyczne dla zmiennych określających wymiar *konkurencyjność i niezawodność* ... 155
Tabela 4.10. Podstawowe miary statystyczne dla zmiennych określających wymiar *wiarygodność* ... 156
Tabela 4.11. Podstawowe miary statystyczne dla zmiennych określających wymiar *funkcjonalność* ... 156
Tabela 4.12. Podstawowe miary statystyczne dla zmiennych określających wymiar *empatia* ... 157
Tabela 4.13. Lista potencjalnych czynników determinujących jakość usług kurierskich z perspektywy odbiorców indywidualnych ... 159
Tabela 4.14. Statystyki określające własności macierzy korelacji w badaniu odbiorców indywidualnych ... 161
Tabela 4.15. Wynik eksploracyjnej analizy czynnikowej – macierz ładunków czynnikowych (odbiorcy indywidualni) ... 163
Tabela 4.16. Macierz korelacji czynników w analizie czynnikowej (odbiorcy indywidualni) ... 165
Tabela 4.17. Podsumowanie analizy rzetelności skali (badanie odbiorców indywidualnych) ... 166
Tabela 4.18. Podstawowe miary statystyczne dla zmiennych określających wymiar *niezawodność* ... 167
Tabela 4.19. Podstawowe miary statystyczne dla zmiennych określających wymiar *identyfikacja wizualna* ... 168
Tabela 4.20. Podstawowe miary statystyczne dla zmiennych określających wymiar *kompleksowość usług* ... 168
Tabela 4.21. Podstawowe miary statystyczne dla zmiennych określających wymiar *kapitał relacyjny* ... 169
Tabela 4.22. Podstawowe miary statystyczne dla zmiennych określających wymiar *społeczna odpowiedzialność* ... 169
Tabela 4.23. Podstawowe miary statystyczne dla zmiennych określających wymiar *zdolność reagowania* ... 170
Tabela 4.24. Podstawowe miary statystyczne dla zmiennych określających wymiar *jakość techniczna* ... 170
Tabela 4.25. Lista potencjalnych czynników determinujących jakość usług kurierskich z perspektywy przedsiębiorstw świadczących usługi kurierskie ... 188
Tabela 4.26. Podstawowe miary statystyczne dla czynników w ramach wymiaru *materialność usługi* ... 191

Tabela 4.27. Podstawowe miary statystyczne dla czynników w ramach wymiaru *solidność* ... 191

Tabela 4.28. Podstawowe miary statystyczne dla czynników w ramach wymiaru *pewność* ... 192

Tabela 4.29. Podstawowe miary statystyczne dla czynników w ramach wymiaru *zdolność reagowania* ... 193

Tabela 4.30. Podstawowe miary statystyczne dla czynników w ramach wymiaru *empatia* ... 193

Tabela 4.31. Podstawowe miary statystyczne dla czynników w ramach wymiaru *dostępność i kompleksowość usług* ... 194

Tabela 5.1. Najistotniejsze czynniki determinujące jakość usług z perspektywy trzech interesariuszy zaangażowanych w proces świadczenia usług kurierskich ... 200

Tabela 5.2. Wykaz głównych czynników determinujących jakość usług kurierskich ... 203

Tabela 5.3. Stopień wzajemnego oddziaływania czynników determinujących jakość usług kurierskich – macierz wpływów bezpośrednich ... 203

Tabela 5.4. Charakterystyka macierzy wpływów bezpośrednich ... 204

Tabela 5.5. Sumaryczne siły oddziaływań bezpośrednich występujących między czynnikami w analizie strukturalnej ... 205

Tabela 5.6. Stopień wzajemnego oddziaływania czynników determinujących jakość usług kurierskich – macierz wpływów pośrednich ... 211

Tabela 5.7. Sumaryczne siły oddziaływań pośrednich występujących między czynnikami w analizie strukturalnej ... 212

WYKAZ RYSUNKÓW

Rysunek 1.1. Zestawienie usług oferowanych przez operatorów KEP 17

Rysunek 1.2. Liczba zrejestrowanych operatorów pocztowych w Polsce w latach 2000-2018 27

Rysunek 1.3. Liczba zatrudnionych w alternatywnych przedsiębiorstwach pocztowych w 2018 roku 29

Rysunek 1.4. Usługi KEP w obrocie krajowym i zagranicznym w latach 2014-2018 według wolumenu przesyłek (w mln sztuk) 31

Rysunek 1.5. Usługi KEP w obrocie krajowym i zagranicznym w latach 2014-2018 według wartości przychodów (w mld zł) 32

Rysunek 1.6. Udział poszczególnych segmentów usług kurierskich według wolumenu przesyłek 32

Rysunek 1.7. Udział poszczególnych segmentów usług kurierskich według wartości przychodu 33

Rysunek 1.8. Przyczyny złożonych reklamacji przesyłek kurierskich w 2018 roku (liczba reklamacji) 34

Rysunek 1.9. Dynamika globalnego rynku e-commerce w latach 2015-2021 (mld dolarów) 46

Rysunek 1.10. Liczba sklepów internetowych zarejestrowanych w Polsce w latach 2013-2019 (w tys.) 48

Rysunek 2.1. Jakość produktów i jakość działań 60

Rysunek 2.2. Model jakości usług według Grönroosa 67

Rysunek 2.3. Model jakości usług Grönroosa – Gummessona 68

Rysunek 2.4. Zintegrowany model jakości 4Q 69

Rysunek 2.5. Model luk jakości 70

Rysunek 2.6. Model jakości usług oparty na atrybutach 75

Rysunek 2.7. Model PCP oparty na atrybutach 76

Rysunek 2.8. Kompleksowy model jakości usług 77

Rysunek 2.9. Model klasyfikacji jakości usług oparty na teorii potrzeb 77

Rysunek 2.10. Syntetyczny model jakości usług 78

Rysunek 2.11. Model dostosowania technologii IT w kontekście doskonalenia jakości usług 79

Rysunek 2.12. Model jakości usług opartych na technologiach informatycznych 80

Rysunek 2.13. Model jakości usług wykorzystujących opcje samoobsługi 81

Rysunek 2.14. Rozszerzony model jakości usług 89

Rysunek 2.15. Wymiary orientacji usługowej według metody SERV*OR 92

Rysunek 2.16. Łańcuch zysku w usługach 99

Rysunek 3.1. Schemat procesu badawczego zrealizowanego na potrzeby przeprowadzenia badań empirycznych ... 114
Rysunek 3.2. Układ czynników wpływających na obszar badawczy ... 124
Rysunek 3.3. Liczba sklepów internetowych objętych badaniem z podziałem na województwa ... 127
Rysunek 3.4. Struktura badanych sklepów internetowych ze względu na wielkość zatrudnienia (procent wskazań) ... 129
Rysunek 3.5. Struktura badanych sklepów internetowych ze względu na wysokość średnich miesięcznych przychodów (procent wskazań) ... 129
Rysunek 3.6. Struktura badanych sklepów internetowych ze względu na okres prowadzonej działalności gospodarczej (procent wskazań) ... 130
Rysunek 3.7. Kategorie produktów oferowanych przez badane sklepy internetowe (liczba wskazań) ... 130
Rysunek 3.8. Klienci badanych sklepów internetowych (procent wskazań) ... 131
Rysunek 3.9. Preferencje sklepów internetowych dotyczących sposobu dostawy produktów do klientów indywidualnych (procent wskazań) ... 131
Rysunek 3.10. Usługi dodatkowe wybierane przez sklepy internetowe w związku z dostawą produktów do klientów indywidualnych (procent wskazań) ... 132
Rysunek 3.11. Ranking przedsiębiorstw kurierskich, z którymi współpracują sklepy internetowe w ramach usług typu B2C (procent wskazań) ... 133
Rysunek 3.12. Ocena jakości usług kurierskich w opinii sklepów internetowych (procent wskazań) ... 133
Rysunek 3.13. Liczba respondentów objętych badaniem – odbiorców indywidualnych z podziałem na województwa ... 134
Rysunek 3.14. Struktura respondentów – odbiorców indywidualnych według wieku (procent wskazań) ... 137
Rysunek 3.15. Struktura respondentów – odbiorców indywidualnych według wykształcenia (procent wskazań) ... 137
Rysunek 3.16. Częstotliwość korzystania z usług kurierskich wśród badanych odbiorców indywidualnych (procent wskazań) ... 138
Rysunek 3.17. Formy dostawy produktów zamówionych przez Internet preferowane przez odbiorców indywidualnych (procent wskazań) ... 138
Rysunek 3.18. Kategorie produktów kupowanych on-line przez badanych odbiorców indywidualnych (liczba wskazań) ... 140
Rysunek 3.19. Ranking przedsiębiorstw kurierskich pod względem popularności wśród odbiorców indywidualnych (procent wskazań) ... 140
Rysunek 3.20. Usługi dodatkowe wybierane przez odbiorców indywidulanych przy dostawie produktów zamawianych on-line (procent wskazań) ... 141
Rysunek 3.21. Ocena jakości usług kurierskich przez odbiorców indywidualnych (procent wskazań) ... 142

Rysunek 4.1. Wykres osypiska prezentujący graficznie wartości własne poszczególnych czynników w badaniu sklepów internetowych 148
Rysunek 4.2. Rozkład średnich ocen dla wymiarów w ramach badania sklepów internetowych..... 157
Rysunek 4.3. Wykres osypiska prezentujący graficznie wartości własne poszczególnych czynników w badaniu odbiorców indywidualnych..... 162
Rysunek 4.4. Rozkład średnich ocen dla wymiarów w ramach badania odbiorców indywidulanych..... 171
Rysunek 4.5. Rozkład średnich ocen dla wszystkich wymiarów w ramach badania przedsiębiorstw świadczących usługi kurierskie..... 195
Rysunek 5.1. Schemat operacjonalizacji etapu badawczego obejmującego opracowanie relacyjnego modelu systemu kształtowania jakości usług kurierskich w branży e-commerce..... 201
Rysunek 5.2. Graf oddziaływań bezpośrednich 206
Rysunek 5.3. Podział czynników analizy strukturalnaj bazujący na oddziaływaniach bezpośrednich..... 209
Rysunek 5.4. Graf oddziaływań pośrednich..... 214
Rysunek 5.5. Podział czynnikow analizy strukturalnaj bazujący na oddziaływaniach pośrednich 215
Rysunek 5.6. Relacyjny model systemu kształtowania jakości usług kurierskich w branży e-commerce (wpływy bezpośrednie)..... 218
Rysunek 5.7. Relacyjny model systemu kształtowania jakości usług kurierskich w branży e-commerce (wpływy pośrednie) 222

ZAŁĄCZNIKI

Załącznik nr 1. Kwestionariusz ankiety – sklepy internetowe

Szanowni Państwo,

Wydział Inżynierii Zarządzania Politechniki Białostockiej realizuje badania, których celem jest identyfikacja czynników determinujących jakość usług kurierskich w branży e-commerce. Badaniami są objęte z jednej strony sklepy internetowe w Polsce, z drugiej osoby dokonujące zakupów przez Internet.

Zapraszamy Państwa do udziału w badaniu dedykowanym sklepom internetowym. Prosimy o ocenę czynników wpływających na jakość usług kurierskich, z których korzystają Państwo zapewniając dostawę towarów dla kupujących.

Badanie ma charakter anonimowy, a wyniki badań zostaną wykorzystane jedynie na potrzeby zbiorczych opracowań naukowych.

Szacunkowy czas niezbędny na uzupełnienie ankiety wynosi 15 minut.

Dziękujemy za udział w badaniu.

W razie pytań prosimy o kontakt telefoniczny lub e-mailowy

mgr Aleksandra Gulc
kierownik projektu
e-mail: a.gulc@pb.edu.pl

dr hab. Joanna Ejdys, prof. nzw.
opiekun naukowy
e-mail: j.ejdys@pb.edu.pl

A. INFORMACJE OGÓLNE DOTYCZĄCE USŁUG KURIERSKICH

1. Czy Państwa sklep internetowy korzystał w ciągu ostatnich 3 lat z usług firmy kurierskiej?

   □ tak
   □ nie

2. Proszę wskazać jakie grupy klientów korzystają z oferty Państwa sklepu internetowego? Proszę określić strukturę procentową klientów pod względem liczby zamówień w Państwa sklepie z podziałem na:

   □ klienci indywidualni …%
   □ klienci biznesowi (inne firmy) …%
   □ jednostki budżetowe (np. szkoły, szpitale, policja, domy kultury) …%
   □ inne (jakie?): …%
   Suma powinna wynosić 100%

3. W jaki sposób Państwa sklep internetowy realizuje dostawy do klientów? Proszę określić procentowy udział poszczególnych form w realizacji zamówień.

   - Własna flota samochodowa …%
   - Firma kurierska …%
   - Firma transportowa …%
   - Poczta (małe przesyłki listowe) …%

   Suma powinna wynosić 100%

4. Z usług, których firm kurierskich korzystacie Państwo najczęściej w przypadku wysyłki towaru do klienta? (możliwość, wielokrotnego wyboru)

   - DHL
   - DPD
   - FedEX
   - Geis
   - GLS
   - InPost
   - Pocztex
   - Pekaes
   - UPS
   - TNT
   - Inne, jakie…….

5. Z jakich usług dodatkowych związanych z wysyłką towarów za pośrednictwem firmy kurierskiej korzysta Państwa sklep? (możliwość wielokrotnego wyboru)

   - Integracja z systemem sklepu
   - Stałe zlecenie odbioru przesyłek
   - Obsługa zleceń pisemnych złożonych za pomocą faxu, e-maila lub telefonicznie
   - Potwierdzenie doręczenia przesyłki z podpisem odbiorcy (POD/ePOD)
   - Powiadomienie o statusie przesyłki
   - Dostawy wadliwych produktów do serwisów
   - Opakowania firmowe
   - Usługi celne
   - Raport płatności pobrań
   - Raport przesyłek niedoręczonych
   - Zwrot podpisanych dokumentów dołączonych do przesyłki (ROD)
   - Zwrot lub informacja o przesyłce niedostarczonej
   - Inne (jakie?)…….

B. OCENA WPŁYWU CZYNNIKÓW NA JAKOŚĆ USŁUG KURIERSKICH

	W jakim stopniu wymienione poniżej czynniki wpływają na jakość usług kurierskich w ocenie Pani/Pana sklepu internetowego? ***Proszę wykorzystać skalę 7-stopniową, gdzie 1 oznacza „bardzo słaby wpływ" a 7 – „bardzo silny wpływ" na jakość usług kurierskich.***	*1 – bardzo słaby wpływ* *7 – bardzo silny wpływ*						
	Proszę wstawić znak X w odpowiednim miejscu w każdym wierszu	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
materialność usługi								
1.	nowoczesny tabor transportowy	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2.	nowoczesne i funkcjonalne technologie teleinformatyczne (aplikacje do zarządzania przesyłkami, aplikacje mobilne, monitorowanie i śledzenie przesyłek, oprogramowanie zintegrowane z systemem informatycznym sklepu)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3.	nowoczesne rozwiązania techniczne (paczkomaty, punkty odbioru/nadania przesyłki, drony w roli kurierów)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4.	ekologiczne rozwiązania techniczne (samochody/rowery elektryczne, drony, opakowania ekologiczne)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5.	interesujące i atrakcyjne materiały informacyjne i promocyjne (ulotki, hasła reklamowe, strona internetowa, infolinia)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6.	estetyczny i schludny wygląd kuriera	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
7.	charakterystyczny znak firmowy oraz jednolita kolorystyka	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
8.	estetyczne i funkcjonalne oddziały firmy oraz punkty nadania/odbioru	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
solidność								
9.	atrakcyjna polityka cenowa i rabatowa	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
10.	terminowość realizacji zamówienia	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
11.	skuteczność doręczenia	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
12.	zgodność i kompletność zamówienia	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
13.	brak uszkodzeń przesyłki	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
14.	szybki zwrot kwoty pobrania	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
15.	bezbłędne prowadzenie dokumentacji kontraktowej	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
16.	prostota złożenia zlecenia	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
17.	przejrzyste procedury, dokumenty i standardy obsługi	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
18.	pozytywne relacje/doświadczenia w dotychczasowej współpracy z firmą kurierską	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
19.	pozytywne opinie innych klientów	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
pewność								
20.	pozytywny wizerunek i marka firmy kurierskiej	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
21.	doświadczenie i wiarygodność firmy kurierskiej	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

22.	wiedza i kompetencje pracowników	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
23.	kulturalne i uprzejme zachowanie pracowników	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
24.	bezpieczeństwo realizowanych transakcji	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
25.	łatwy kontakt z firmą kurierską	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
26.	sprawna komunikacja z pracownikami firmy kurierskiej	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
27.	zaufanie do firmy kurierskiej	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
zdolność reagowania								
28.	dokładna i jasna informacja o warunkach realizacji usługi	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
29.	sprawna i szybka obsługa zamówień (czas reakcji na zamówienie oraz czas realizacji zamówienia)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
30.	sprawna obsługa zwrotów towarów od odbiorcy	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
31.	gotowość do szybkiej reakcji na zgłaszane problemy i zakłócenia	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
32.	elastyczność - możliwość zmiany terminu i miejsca doręczenia przesyłki	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
empatia								
33.	indywidualizacja usługi (dostosowanie oferty do konkretnej branży, oferowanie klientowi dogodnego czasu realizacji usługi i terminu płatności)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
34.	poświęcanie klientowi pełnej uwagi	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
35.	dbanie o realizację i zabezpieczenie interesów klienta	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
36.	zaangażowanie firmy kurierskiej w akcje społeczne	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
37.	przestrzeganie przez firmę kurierską zasad etyki w biznesie	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
inne								
38.	szeroki wachlarz usług dodatkowych oferowanych sklepom jak i odbiorcom	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
39.	dostępność usługi (dogodna lokalizacja oddziałów oraz punktów nadania/odbioru przesyłki, dogodne godziny pracy)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
40.	różnorodny zakres oraz zasięg świadczonych usług)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
41.		☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Proszę dokonać ogólnej (uśrednionej) oceny jakości usług świadczonych na rzecz Państwa sklepu internetowego przez firmy kurierskie:

- Bardzo wysoki poziom jakości usług
- Wysoki poziom jakości usług
- Przeciętny poziom jakości usług
- Niski poziom jakości usług
- Bardzo niski poziom jakości usług

C. METRYCZKA

1. Ilu pracowników zatrudnionych jest w Państwa sklepie internetowym?

   ☐ prowadzę jednoosobową działalność gospodarczą – nie zatrudniam pracowników
   ☐ 2-9
   ☐ 10-49
   ☐ 50-249
   ☐ od 250 pracowników

2. Od ilu lat Państwa sklep internetowy prowadzi działalność gospodarczą?
   - Krócej niż 1 rok
   - 1 - 2 lata
   - 3 - 5 lata
   - 6 - 10 lat
   - Powyżej 10 lat

3. Jakie są szacunkowe **miesięczne** obroty Państwa sklepu dotyczące sprzedaży przez Internet?

   - do 10 000 zł
   - 10 000 zł - 49 999 zł
   - 50 000 zł – 200 000 zł
   - powyżej 200 000 zł
   - nie udzielam odpowiedzi

4. Produkty jakiej kategorii są sprzedawane w Państwa sklepie internetowym?

   - auto i moto
   - dom i ogród
   - artkuły dla dzieci
   - foto i rtv-agd
   - sprzęt elektroniczny i komputerowy
   - książki i multimedia
   - materiały budowlane
   - meble
   - odzież
   - obuwie
   - prezenty i akcesoria
   - produkty spożywcze
   - sport i turystyka
   - ubezpieczenia
   - wielobranżowe
   - zdrowie i uroda

 inne (jakie?) …

5. Na terenie jakiego województwa została zarejestrowana działalność gospodarcza związana z prowadzonym sklepem internetowym?

 dolnośląskie
 kujawsko-pomorskie
 lubelskie
 lubuskie
 łódzkie
 małopolskie
 mazowieckie
 opolskie
 podkarpackie
 podlaskie
 pomorskie
 śląskie
 świętokrzyskie
 warmińsko-mazurskie
 wielkopolskie
 zachodniopomorskie

6. Nazwa firmy (opcjonalnie)……

7. Czy wyraża Pan/Pani chęć otrzymania wyników badania w postaci raportu na adres e-mail?

 Tak, proszę podać adres mailowy….
 Nie

Dziękujemy bardzo za udział w badaniu.

Załącznik nr 2. Kwestionariusz ankiety – odbiorcy indywidualni

Szanowni Państwo,

Wydział Inżynierii Zarządzania Politechniki Białostockiej realizuje badania, których celem jest identyfikacja czynników determinujących jakość usług kurierskich w handlu internetowym. Badaniami są objęte z jednej strony sklepy internetowe działające w Polsce, z drugiej osoby dokonujące zakupów przez Internet.

Zapraszamy Państwa do udziału w badaniu dedykowanym osobom indywidualnym korzystającym z usług kurierskich. Prosimy o ocenę czynników wpływających na jakość usług kurierskich, z których korzystają Państwo przy dokonywaniu zakupów przez Internet.

Badanie ma charakter anonimowy, a wyniki badań zostaną wykorzystane jedynie na potrzeby zbiorczych opracowań naukowych.

Szacunkowy czas niezbędny na uzupełnienie ankiety wynosi 15 minut.

Dziękujemy za udział w badaniu.

W razie pytań prosimy o kontakt telefoniczny lub e-mailowy

mgr Aleksandra Gulc
kierownik projektu
e-mail: a.gulc@pb.edu.pl

dr hab. Joanna Ejdys, prof. nzw.
opiekun naukowy
e-mail: j.ejdys@pb.edu.pl

A. INFORMACJE OGÓLNE DOTYCZĄCE USŁUG KURIERSKICH

1. Czy korzystał Pan/Pani w ciągu ostatnich 3 lat z usług przedsiębiorstwa kurierskiego przy zakupie produktów przez Internet?
   - ☐ tak
   - ☐ nie

2. Jak często korzysta Pan/Pani z usług kurierskich?
   - ☐ co najmniej raz w miesiącu
   - ☐ raz na kwartał
   - ☐ raz w roku
   - ☐ rzadziej niż raz w roku

3. Z jakich źródeł informacji korzysta Pan/Pani przy wyborze firmy kurierskiej?
   - ☐ rankingi firm kurierskich
   - ☐ Internet

- reklama
- opinie znajomych
- dotychczasowe doświadczenia
- inne

4. Z której formy dostawy towaru korzysta Pan/Pani najczęściej w przypadku zakupów przez Internet?

   - dostawa do domu
   - dostawa do pracy/innego miejsca
   - paczkomat
   - punkt odbioru (kiosk, sklep, stacja benzynowa, oddział firmy kurierskiej)

5. Czy możliwość wyboru formy dostawy lub konkretnej firmy kurierskiej ma wpływ na dokonanie przez Pana/Panią zakupu w sklepie internetowym?

   - tak, dokonuję zakupu w innym sklepie internetowym, jeżeli nie mogę wybrać dogodnej dla mnie formy dostawy lub firmy kurierskiej
   - tak, jestem skłonny/a zapłacić nieco więcej za przesyłkę w wybranym sklepie internetowym, jeśli oferuje on wybór interesującej mnie formy dostawy lub konkretnej firmy kurierskiej
   - tak, jestem skłonny/a zapłacić nieco więcej za towar w innym sklepie internetowym, jeśli oferuje on wybór interesującej mnie formy dostawy lub konkretnej firmy kurierskiej
   - nie, narzucona przez sklep internetowy forma dostawy lub firma kurierska nie ma wpływu na moje decyzje zakupowe

6. Produkty jakiej kategorii kupuje Pan/Pani najczęściej w sklepie internetowym? (możliwość, wielokrotnego wyboru)

   - auto i moto
   - dom i ogród
   - artkuły dla dzieci
   - foto i rtv-agd
   - sprzęt elektroniczny i komputerowy
   - książki i multimedia
   - materiały budowlane
   - meble
   - odzież
   - obuwie
   - prezenty i akcesoria
   - produkty spożywcze

- sport i turystyka
- ubezpieczenia
- wielobranżowe
- zdrowie i uroda
- inne (jakie?) …

7. Z usług, których firm kurierskich korzysta Pan/Pani najczęściej w przypadku zamówienia produktu przez Internet? (możliwość, wielokrotnego wyboru)

- DHL
- DPD
- FedEX
- Geis
- GLS
- InPost
- Pocztex
- Pekaes
- UPS
- TNT
- Inne,jakie……

8. Z jakich usług dodatkowych związanych z dostawą towarów za pośrednictwem firmy kurierskiej korzysta Pan/Pani? (możliwość wielokrotnego wyboru)

- dostawa przesyłek w godzinach popołudniowych
- dostawa przesyłek tego samego dnia
- dostawa przesyłek o określonej godzinie
- dostawa przesyłek w soboty, niedziele lub święta
- nadanie przesyłki zwrotnej
- usługa przechowywania przesyłki
- dostawa przesyłki niestandardowej
- wniesienie przesyłki niestandardowej przez kuriera
- dodatkowe ubezpieczenie przesyłki
- możliwość zmiany miejsca i terminu doręczenia przesyłki
- przesyłka za pobraniem (cod)
- powiadomienie elektroniczne oraz/lub telefoniczny kontakt z odbiorcą przesyłki w dniu doręczenia
- informacja o nieudanej próbie doręczenia przesyłki
- różnorodne formy doręczenia przesyłki (paczkomaty, punkty odbioru, oddziały sklepu)
- inne (jakie?)…….

B. OCENA WPŁYWU CZYNNIKÓW NA JAKOŚĆ USŁUG KURIERSKICH

	W jakim stopniu wymienione poniżej czynniki wpływają na jakość usług kurierskich w Pani/Pana ocenie? ***Proszę wykorzystać skalę 7-stopniową, gdzie 1 oznacza „bardzo słaby wpływ" a 7 – „bardzo silny wpływ" na jakość usług kurierskich.***	*1 – bardzo słaby wpływ* *7 – bardzo silny wpływ*						
	Proszę wstawić znak X w odpowiednim miejscu w każdym wierszu	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
materialność usługi								
1.	nowoczesny tabor transportowy	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2.	nowoczesne i funkcjonalne technologie teleinformatyczne (aplikacje do monitorowania i śledzenia przesyłek, aplikacje mobilne)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3.	nowoczesne rozwiązania techniczne (paczkomaty, punkty odbioru/nadania przesyłki, drony w roli kurierów)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4.	ekologiczne rozwiązania techniczne (samochody/rowery elektryczne, drony, opakowania ekologiczne)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5.	interesujące i atrakcyjne materiały informacyjne i promocyjne (ulotki, hasła reklamowe, strona internetowa, infolinia)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6.	estetyczny i schludny wygląd kuriera	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
7.	charakterystyczny znak firmowy oraz jednolita kolorystyka	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
8.	estetyczne i funkcjonalne oddziały firmy oraz punkty nadania/odbioru	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	solidność (rzetelność)							
9.	atrakcyjne ceny i rabaty	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
10.	terminowość realizacji zamówienia	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
11.	skuteczność doręczenia	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
12.	zgodność i kompletność zamówienia	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
13.	brak uszkodzeń przesyłki	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
14.	przejrzyste procedury, dokumenty i standardy obsługi	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
15.	prostota złożenia zamówienia	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
16.	pozytywne doświadczenia z korzystania z usługi kurierskiej	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
17.	pozytywne opinie innych klientów/odbiorców	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
pewność								
18.	pozytywny wizerunek i marka firmy kurierskiej	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
19.	doświadczenie firmy kurierskiej	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
20.	wiedza i kompetencje pracowników	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
21.	kulturalne i uprzejme zachowanie pracowników	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
22.	bezpieczeństwo realizowanych transakcji	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

23.	łatwy kontakt z firmą kurierską	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
24.	sprawna komunikacja z pracownikami firmy kurierskiej	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
25.	zaufanie do firmy kurierskiej	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
zdolność reagowania								
26.	dokładna i jasna informacja o warunkach realizacji usługi	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
27.	sprawna i szybka obsługa zamówień (czas reakcji na zamówienie oraz czas realizacji zamówienia)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
28.	sprawna obsługa zwrotów	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
29.	gotowość do szybkiej reakcji na zgłaszane problemy i zakłócenia	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
30.	elastyczność - możliwość zmiany terminu i miejsca doręczenia	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
empatia								
31.	indywidualizacja usługi (oferowanie dogodnego czasu realizacji usługi, terminu oraz formy płatności)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
32.	poświęcanie klientowi pełnej uwagi	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
33.	dbanie o realizację i zabezpieczenie interesów klienta	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
34.	zaangażowanie firmy kurierskiej w akcje społeczne	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
35.	przestrzeganie przez firmę kurierską zasad etyki w biznesie	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
inne								
36.	szeroki wachlarz usług dodatkowych	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
37.	dostępność usługi (dogodna lokalizacja oddziałów oraz punktów nadania/odbioru przesyłki, dogodne godziny pracy)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
38.	różnorodny zakres oraz zasięg świadczonych usług)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
39.	możliwość wyboru formy nadania lub dostawy przesyłki (dostawa do domu/pracy, nadanie lub odbiór w punkcie – oddział, kiosk, paczkomat)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
40.		☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
41.		☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Proszę dokonać ogólnej (uśrednionej) oceny jakości usług świadczonych przez firmy kurierskie:

- ☐ Bardzo wysoki poziom jakości usług
- ☐ Wysoki poziom jakości usług
- ☐ Przeciętny poziom jakości usług
- ☐ Niski poziom jakości usług
- ☐ Bardzo niski poziom jakości usług

C. METRYCZKA

1. Płeć respondenta:

   - kobieta
   - mężczyzna

2. Wiek respondenta:

   - poniżej 18 lat
   - 18-25 lat
   - 26-35 lat
   - 36-45 lat
   - 46-55 lat
   - powyżej 55 lat

3. Wykształcenie respondenta:

   - podstawowe
   - zawodowe
   - średnie
   - wyższe

4. Miejsce zamieszkania respondenta (województwo):

   - dolnośląskie
   - kujawsko-pomorskie
   - lubelskie
   - lubuskie
   - łódzkie
   - małopolskie
   - mazowieckie
   - opolskie
   - podkarpackie
   - podlaskie
   - pomorskie
   - śląskie
   - świętokrzyskie
   - warmińsko-mazurskie
   - wielkopolskie
   - zachodniopomorskie

5. Jak często korzysta Pan/Pani z Internetu:

   - codziennie lub prawie codziennie
   - przynajmniej raz w tygodniu, ale nie każdego dnia
   - rzadziej niż raz w tygodniu

6. Czy wyraża Pan/Pani chęć otrzymania wyników badania w postaci raportu na adres e-mail?

   - tak, proszę podać adres mailowy….
   - nie

Dziękujemy bardzo za udział w badaniu.

Załącznik nr 3. Scenariusz wywiadu pogłębionego

1. Powitanie respondenta, przedstawienie się.
2. Przedstawienie celu badań – identyfikacja czynników determinujących jakość usług kurierskich w handlu internetowym, poznanie opinii ekspertów na temat specyfiki usług kurierskich świadczonych dla branży e-commerce oraz kształtowania jakości usług.
3. Poinformowanie, że wyniki badań zostaną wykorzystane jedynie na potrzeby zbiorczych opracowań naukowych.
4. Zapytanie o zgodę na nagrywanie.
5. Podanie szacunkowego czasu niezbędnego na udział w wywiadzie – około 60 minut.

A. INFORMACJE DOTYCZĄCE KSZTAŁTOWANIA JAKOŚCI USŁUG W PRZEDSIĘBIORSTWIE KURIERSKIM

1. Co oznacza „jakość usług kurierskich" w Państwa przedsiębiorstwie?
   a. Czy jakość usług jest istotnym celem działalności Państwa przedsiębiorstwa?
   b. Jakie korzyści osiąga przedsiębiorstwo świadcząc usługi o wysokiej jakości?

2. Jakie wyzwania logistyczne niesie ze sobą obsługa branży e-commerce?
   a. Jakie dedykowane rozwiązania oferuje Państwa firma dla branży e-commerce?
   b. Jakie specyficzne wymagania nakłada sklep internetowy na operatora kurierskiego? Które cechy usługi kurierskiej są istotne dla sklepów internetowych?
   c. Czy macie Państwo wiedzę na jakie cechy usługi kurierskiej zwraca uwagę klient indywidualny oceniając jakość usług kurierskich?

3. Jaki są atuty Państwa przedsiębiorstwa w stosunku do konkurencji w zakresie świadczonych usług kurierskich dla branży e-commerce?
4. Jakie bariery/problemy napotyka Państwa przedsiębiorstwo w trakcie świadczenia usług kurierskich typu B2C (dostawy od sklepu internetowego do odbiorcy indywidualnego)?
5. Jakie działania podejmuje Państwa przedsiębiorstwo by zapewnić wysoką jakość świadczonych usług dla branży e-commerce/sprawną realizację usług? Jakie czynniki są kluczowe w kontekście zapewnienia wysokiej jakości świadczonych usług?

6. Czy w Państwa przedsiębiorstwie stosowane są metody/techniki zarządzania jakością pozwalające w sposób systemowy i kompleksowy zarządzać jakością świadczonych usług?
    a. Czy w Państwa przedsiębiorstwie stosowane są metody/techniki zarządzania jakością? (Jakie?)
    b. Czy w organizacji istnieje osoba odpowiedzialna za jakości (np. menager jakości)?
    c. Czy prowadzicie Państwo badanie jakości świadczonych usług dla branży e-commerce?

7. Jakie trendy, w Państwa opinii, w sposób istotny kształtują rynek usług kurierskich obecnie oraz w najbliższej przyszłości?

B. OCENA WPŁYWU CZYNNIKÓW NA JAKOŚĆ USŁUG KURIERSKICH

	Proszę ocenić wpływ niżej wymienionych czynników na jakość usług kurierskich w branży e-commerce. Proszę wykorzystać skalę 7-stopniową, gdzie 1 oznacza „bardzo słaby wpływ" a 7 – „bardzo silny wpływ" na jakość usług kurierskich.	*1 – bardzo słaby wpływ* *7 – bardzo silny wpływ*						
	Proszę wstawić znak X w odpowiednim miejscu w każdym wierszu	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
materialność usługi								
1.	nowoczesny tabor transportowy	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2.	rozbudowana oraz dobrze wyposażona sieć operacyjna (sortownie, odziały, punkty odbioru/nadania przesyłek)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3.	nowoczesne i funkcjonalne technologie teleinformatyczne (np. systemy do identyfikacji, monitorowania i śledzenia przesyłek, aplikacje mobilne)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4.	nowoczesne rozwiązania techniczne (paczkomaty, punkty odbioru/nadania przesyłki, drony w roli kurierów)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5.	ekologiczne rozwiązania techniczne (samochody/rowery elektryczne, drony, opakowania ekologiczne)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6.	interesujące i atrakcyjne materiały informacyjne i promocyjne (ulotki, hasła reklamowe, strona internetowa, infolinia)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
7.	estetyczny i schludny wygląd kuriera	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
8.	charakterystyczny znak firmowy oraz jednolita kolorystyka	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
9.	estetyczne i funkcjonalne oddziały firmy oraz punkty nadania/odbioru	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
solidność (rzetelność)								
10.	atrakcyjne ceny i rabaty	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

11.	terminowość realizacji zamówienia	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
12.	skuteczność doręczenia	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
13.	zgodność i kompletność zamówienia	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
14.	brak uszkodzeń przesyłki	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
15.	szybki zwrot kwoty pobrania	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
16.	bezbłędne prowadzenie dokumentacji kontraktowej	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
17.	przejrzyste procedury, dokumenty i standardy obsługi	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
18.	prostota złożenia zamówienia/zlecenia	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
19.	pozytywne doświadczenia z wcześniejszej współpracy	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
20.	pozytywne opinie innych klientów/odbiorców	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
pewność								
21.	pozytywny wizerunek i marka firmy kurierskiej	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
22.	doświadczenie i wiarygodność firmy kurierskiej	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
23.	wiedza i kompetencje pracowników	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
24.	kulturalne i uprzejme zachowanie pracowników	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
25.	bezpieczeństwo realizowanych transakcji	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
26.	łatwy kontakt klienta z firmą kurierską	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
27.	sprawna komunikacja pomiędzy pracownikami firmy kurierskiej a klientem	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
28.	zaufanie do firmy kurierskiej	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
zdolność reagowania								
29.	dokładna i jasna informacja o warunkach realizacji usługi	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
30.	sprawna i szybka obsługa zamówień (czas reakcji na zamówienie oraz czas realizacji zamówienia)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
31.	sprawna obsługa zwrotów towarów od odbiorcy	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
32.	gotowość do szybkiej reakcji na zgłaszane problemy i zakłócenia	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
33.	elastyczność (możliwość wyboru oraz zmiany terminu i miejsca doręczenia przesyłki)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
empatia								
34.	indywidualizacja usługi (oferowanie dogodnego czasu realizacji usługi, terminu oraz formy płatności)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
35.	poświęcanie klientowi pełnej uwagi	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
36.	dbanie o realizację i zabezpieczenie interesów klienta	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
37.	zaangażowanie firmy kurierskiej w akcje społeczne	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
38.	przestrzeganie przez firmę kurierską zasad etyki w biznesie	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
inne								
39.	szeroki wachlarz usług dodatkowych	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
40.	dostępność usługi (dogodna lokalizacja oddziałów oraz punktów nadania/odbioru przesyłki, dogodne godziny pracy)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
41.	różnorodny zakres oraz zasięg świadczonych usług	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
42.	możliwość wyboru formy nadania lub dostawy przesyłki (dostawa do domu/pracy, nadanie lub odbiór w punkcie – oddział, kiosk, paczkomat)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

43.		□	□	□	□	□	□	□
44.		□	□	□	□	□	□	□

C. METRYCZKA

1. Jaki jest obszar działania Państwa przedsiębiorstwa kurierskiego?

   - Miasto/gmina,
   - Województwo,
   - Kraj,
   - Europa,
   - Inne kontynenty poza Europą

2. Proszę określić szacunkowo jakie grupy klientów Państwo obsługujecie (w %)?

   - Przedsiębiorstwa prywatne - ……
   - Przedsiębiorstwa państwowe - …….
   - Organizacje pozarządowe - …….
   - Klienci indywidualni - ……

3. Proszę określić liczbę pracowników Państwa przedsiębiorstwa:

   - Od 10-49 osób
   - 50-249 osób
   - powyżej 250 osób

4. W miarę możliwości proszę o podanie informacji o sieci operacyjnej Państwa przedsiębiorstwa w Polsce:

   - Liczba sortowni -……
   - Liczba oddziałów - ……
   - Liczba punktów nadania/odbioru przesyłek - ……..
   - Liczba pracowników/kurierów - ……

5. Proszę określić szacunkowy obrót za rok poprzedni:

   - Mniej niż 2 mln euro
   - Od 2 do 9 ,9 mln euro
   - Od 10 do 49,9 mln euro
   - Powyżej 50 mln euro

6. Informacje o osobie udzielającej wywiadu :

- Nazwa firmy (opcjonalnie) -……
- Stanowisko - ……
- Dział - ……
- Staż pracy - ……

7. Czy wyraża Pan/Pani chęć otrzymania wyników badania w postaci raportu na adres e-mail?

- Tak, proszę podać adres mailowy….
- Nie

Serdecznie dziękuję za poświęcony czas i cenne uwagi.