

УДК 656.02  
UDC 656.02

## KONKURENCYJNOŚĆ PRZEWOZÓW MIĘDZYNARODOWYCH W TRANSPORCIE DROGOWYM W SEKTORZE POCZTOWO-KURIERSKIM

LEJDA Kazimierz, Prof. dr hab. inż., Politechnika Rzeszowska, Rzeszów, Polska  
SIEDLECKA Sylwia, Mgr inż., Politechnika Rzeszowska, Rzeszów, Polska

## КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ МІЖНАРОДНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ АВТОМОБІЛЬНИМ ТРАНСПОРТОМ В ПОШТОВОМУ ТА КУР'ЄРСЬКОМУ СЕКТОРІ

ЛЕЙДА Казімеж, Професор, Доктор габілітований, Жешовська Політехніка, Жешув, Польща  
СІДЛЕЦЬКА Сильвія, Магістр інженер, Жешовська Політехніка, Жешув, Польща

## COMPETITIVENESS OF INTERNATIONAL ROAD TRANSPORT IN THE POSTAL AND COURIER TRADE

LEJDA Kazimierz, Prof. DSc, Rzeszow University of Technology, Rzeszow, Poland  
SIEDLECKA Sylwia, Master engineer, Rzeszow University of Technology, Rzeszow, Poland

**Wstęp.** Konkurencyjność w logistyce międzynarodowej i jej analiza on-line pełnią bardzo ważną rolę. Wyraźnie widać, że logistyka międzynarodowa oraz zjawisko konkurencyjności są ze sobą związane w sposób szczególny a postęp i dalszy rozwój w obrębie obu tych dziedzin napędza w znaczącym stopniu światową gospodarkę. Od połowy lat osiemdziesiątych ubiegłego wieku zauważamy znaczący wzrost przewozów ładunków za pomocą transportu drogowego, można nawet stwierdzić, że transport drogowy zdominował przewozy towarowe. Skutkiem tego jest zwiększenie ruchu na drogach europejskich i całego świata. Staje się to także przyczyną znacznego rozwoju usług w tymże sektorze, co prowadzi w efekcie do wzrostu konkurencyjności.

Przemieszczenie ładunków pomiędzy odpowiednimi podmiotami stało się codziennością. Podstawowym kryterium pozostaje sposób i efektywność przewozów. Trzeba to zrobić jak najszybciej, jak najtaniej oraz jak najlepiej. Są to podstawowe czynniki wpływające na konkurencyjność przedsiębiorstwa transportowego. Analiza czynników i otoczenia oraz jej prawidłowa interpretacja prowadzi do przewagi konkurencyjnej, co przyczynia się do rozwoju sektora usług.

Problematyka analizy konkurencyjności przy udziale transportu samochodowego w przewozach międzynarodowych jest kluczowa i wymaga podejmowania badań, dogłębnych analizi relatywnych porównań.

**Charakterystyka ogólna konkurencyjności.** Analiza konkurencyjności to obszerna dziedzina wiedzy, zawierająca w swojej strukturze wiele etapów, dzięki którym w szczegółowy sposób można określić pozycje przedsiębiorstwa na rynku. Z uwagi na rozmiar i zakres tematu skupiono się na kluczowych pozycjach w procesie analizy. Do jej przeprowadzenia wybrano firmy działające w sektorze pocztowo-kurierskim, które są pionierami w tej dziedzinie na rynku międzynarodowym. Przedsiębiorstwa wybrane do oceny to DHL, UPS oraz TNT. Analiza konkurencyjności, którą przeprowadzono, dotyczy przewozów międzynarodowych przy użyciu transportu samochodowego.

**Kryteria ogólne analizy konkurencyjności.** Na analizę konkurencyjności składa się wiele czynników. W artykule wymieniono najbardziej istotne, dzięki którym uzyskuje się obraz przewozów międzynarodowych przy użyciu środków transportu drogowego.

Wśród tych czynników należy wymienić przede wszystkim [2]:

- 1) analizę sił konkurencji:
  - zagrożenie potencjalnymi nowymi konkurentami,
  - siła oddziaływania dostawców,
  - siła oddziaływania odbiorców,
- 2) ocenę pozycji konkurentów w stosunku do analizowanej firmy (mapa konkurencji),
- 3) przewidywane posunięcia głównych konkurentów,
- 4) główne walory konkurencji,
- 6) analizę sytuacji firmy:
  - główne wskaźniki pozycji strategicznej,

- analiza SWOT,
  - pozycja w stosunku do głównych rywali,
- 7) plan strategiczny przedsiębiorstwa:
- ogólna strategia firmy.

Na polskim rynku kurierskim działa wiele przedsiębiorstw z tego sektora. Główne różnice pomiędzy nimi to charakter działalności oraz wielkość i kapitał jakim dysponują. Wybrane do analizy firmy DHL, UPS, TNT są w czołówce tabeli posiadanego rynku i wiodą prym w przewozach międzynarodowych przy użyciu transportu samochodowego. Przewaga konkurencyjna tych firm rośnie także ze względu na posiadanie przez nie wieloletniego doświadczenia w zakresie wykonywanych usług, wysoce wykwalifikowanego personelu oraz dzięki dostępowi do ogromnego kapitału.

Do najważniejszych konkurentów zagranicznych oraz krajowych wymienionych firm można zaliczyć:

- Direct Parcel Distribution (DPD),
- Szybka Paczka,
- RGW Express,
- Masterlink Express,
- Fed-EX.

#### Ocena konkurencyjności w odniesieniu do analizowanych firm na rynku międzynarodowym.

Mapa konkurencji, opisująca główne aspekty z działalności badanych firm, została przedstawiona w tabeli 1. Jak zauważamy, różnice pomiędzy przedsiębiorstwami w aspekcie konkurencyjności są niewielkie, granice między nimi zacierają się wyraźniej trudno wskazać przedsiębiorstwo, które w większym stopniu mogłoby osiągnąć pożądaną przewagę konkurencyjną na rynku transportu międzynarodowego.

Tabela 1. Ocena wskaźników analizowanych firm

Czynniki	DHL	UPS	TNT
Udział w rynku	33%	17%	41%
Ceny	Średnie	Niższe niż u konkurencji	Niskie
Jakość	Systemy ISO, Laureat „Wybór konsumentów 2011”, jakość obsługi klienta, Top 100 rankingu najprzyjaźniejsza firma w Polsce	Wysoka, szereg ciekawych rozwiązań, innowacyjne udogodnienia, wysoka jakość usług transportowych	2008 r. – 3 razy laureat „Złotego godła” w programie badania satysfakcji klientów „Operator Logistyczny”
Terminowość	Bardzo dobra	Precyzyjna i punktualna dostawa	Z dokładnością do konkretnego dnia
Dostępność	Duża	Bardzo duża	Poniżej poziomu konkurencji
Pozycja finansowa	Firma posiada pełną płynność finansową	Bardzo duży kapitał, znakomita płynność finansowa	Firma zajmuje pod tym względem ostatnie miejsce spośród analizowanych
Strategia	Strategia zrównoważonego rozwoju, rozwój w głównej mierze przesyłek Express	Rozwój przedsiębiorstwa poprzez dużą ekspansję placówek i gęstą sieć oddziałów	Główny nacisk postawiony na umocnienie marki na rynku oraz na prowadzeniu dużych projektów
Priorytet zorientowany na klienta	Wysoki	Zadowalający	Wysoki
Innowacyjność	Cel priorytetowy	Cel priorytetowy	Cel priorytetowy
Bezpieczeństwo i niezawodność	Gwarancja, ubezpieczenie przesyłek, monitorowanie paczek, systemy GPS	Gwarancja, ubezpieczenie przesyłek, monitorowanie paczek, systemy GPS	Gwarancja, ubezpieczenie przesyłek, monitorowanie paczek, dwustronna wymiana informacji pracownik-spedytor
Poziom kapitału	Wysoki	Wysoki	Wysoki

**Analiza SWOT wybranych firm transportowych.** Jedną ze stosowanych metod analizy strategicznej czynników konkurencyjności firmy jest analiza SWOT. Polega ona na analizie szans i zagrożeń oraz silnych i słabych stron, które firma może napotkać na swojej drodze w trakcie swojego działania. Głównym celem analizy jest sprecyzowanie celów strategicznych przedsiębiorstwa. Wymaga to zdefiniowania stanu obecnego w jakim aktualnie znajduje się organizacja, w jaki sposób firma może

osiągnąć zamierzony cel oraz czym ma się stać w przyszłości. Analiza czynników konkurencyjności przedsiębiorstwa obejmuje następujące obszary funkcjonowania [4]:

- metodologię, sposób i styl zarządzania,
- strukturę organizacyjną, system informacji i komunikacji,
- realizację procesów produkcyjnych,
- marketing i promocje, techniki sprzedaży, rynki zbytu, rozwój zasobów ludzkich oraz dostaw.

Pierwsze litery słowa SWOT pochodzą od czynników klasyfikujących możliwości firmy:

- strenghts (mocne strony: wszystkie takie czynniki, które stanowią atut, przewagę, zaletę analizowanego podmiotu),
- weaknesses (słabe strony: wszystkie takie czynniki, które określają słabość, barierę, wadę analizowanego podmiotu),
- opportunities (szanse przedsiębiorstwa: wszystkie takie czynniki, które stwarzają dla analizowanego podmiotu szansę korzystnej zmiany),
- threats (zagrożenia: wszystkie takie czynniki, które stwarzają dla analizowanego podmiotu niebezpieczeństwo zmiany niekorzystnej).

Analiza polega na identyfikacji 4 wyżej wymienionych grup czynników, opisanie ich wpływu na przyszłościowy rozwój organizacji i jej wykorzystaniu w celu wzmocnienia strategii lub często wprowadzenia dużych zmian, niezbędnych do poprawienia pozycji na rynku. Analiza SWOT nie wymaga opisywania i wyszczególnienia wszystkich czynników, wystarcza wskazanie konkretnych i charakterystycznych elementów, w oparciu o które przygotowywana jest analiza. Należy również ustalić skalę punktową, przypisującą wartości od np. -5 do +5 poszczególnym czynnikom, co ma uprościć ustalenie priorytetowych kryteriów dla każdej z grup. Najwięcej problemów napotyka się przy ocenie czynników niewymiernych, takich jak np.: szanse firmy lub takich, gdzie nie ma konkretnych danych liczbowych, dzięki którym w oczywisty sposób dokonuje się klasyfikacji [5].

Analiza SWOT pozwala także określić przyszłość przedsiębiorstwa w najbliższych latach i jego strategię rozwojową. Silne i słabe strony oraz szanse i zagrożenia określają nową wizję ocenianych firm na kolejne lata. W tabeli 2,3 i 4 została przeprowadzona analiza SWOT dla wybranych przedsiębiorstw realizujących przewozy pocztowo-kurierskie.

Tabela 2. Analiza SWOT – DHL

<b>Silne strony</b>	<b>Słabe strony</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• znajomość potrzeb klientów i utrzymywanie bliskich kontaktów z klientami,</li> <li>• korzystna lokalizacja,</li> <li>• unikatowe umiejętności,</li> <li>• duży dostęp do tanich źródeł finansowania,</li> <li>• własna, unikalna technologia,</li> <li>• liczne patenty,</li> <li>• znakomici menadżerowie,</li> <li>• wykwalifikowana kadra,</li> <li>• ogromne zasoby firmy,</li> <li>• ponad 30-procentowy udział w rynku,</li> <li>• liczne innowacje usług i produktów,</li> <li>• konkurencyjne ceny i warunki umowy,</li> <li>• wysoka jakość produktów i usług,</li> <li>• szeroka gama produktów o różnym stopniu zróżnicowania,</li> <li>• unikatowa, rozpoznawalna marka,</li> <li>• pozytywny wizerunek przedsiębiorstwa i jego usług,</li> <li>• wysokie zaangażowanie w walce o przewagę nad konkurencją,</li> <li>• szerokie kanały dystrybucji,</li> <li>• duża liczba magazynów przeładunkowych,</li> <li>• duża liczba punktów przeładunkowych.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zbyt słaba promocja firmy,</li> <li>• średnia pozycja konkurencyjna,</li> <li>• niska rentowność, za mały potencjał wytwórczy,</li> <li>• duży koszt jednostkowy pracownika,</li> <li>• brak precyzyjnie zdefiniowanej i określonej strategii działania,</li> <li>• zbyt wolne nadążanie zawiązków rosnącym postępowaniem,</li> <li>• niewystarczający poziom marketingu.</li> </ul>

<b>Szanse</b>	<b>Zagrożenia</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>dostęp do innowacyjnych segmentów rynku,</li> <li>możliwość przejścia niektórych rynków zbytu,</li> <li>zróznicowanie oferty,</li> <li>osiągnięcie wyższej pozycji na rynku,</li> <li>zdefiniowanie się na nowo powstałe grupy klientów.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>spadek sprzedaży usług firmy,</li> <li>pojawienie się nowych konkurentów,</li> <li>obniżenie koniunktury,</li> <li>spadek zainteresowania nabywców,</li> <li>załamanie rynku,</li> <li>utrata klientów z określonego rynku zbytu,</li> <li>niekorzystne przemiany w sferze demograficznej.</li> </ul>

Tabela3. Analiza SWOT – UPS

<b>Silne strony</b>	<b>Słabe strony</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>bardzo krótki czas oczekiwania na kuriera,</li> <li>duża dostępność i szeroki wachlarz usług,</li> <li>konkurencyjne ceny,</li> <li>wysoka jakość oferowanych usług,</li> <li>zaawansowany system komputerowy,</li> <li>duży udział w rynku transportowym,</li> <li>duża gwarancja bezpieczeństwa przewozu,</li> <li>postęp w sferze technologicznej,</li> <li>system „śledzenia paczki”,</li> <li>duży wzrost inwestycji w sektorze transportu drogowego,</li> <li>duża dyscyplina terminowości dostawy,</li> <li>znakomita opinia klientów,</li> <li>dobra pozycja na rynku UE.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>brak ukierunkowanej sieci połączeń do obsługi dużej ilości klientów,</li> <li>technologicznie i kadrowo słaby poziom,</li> <li>marketing na niskim poziomie,</li> <li>reklama słabo rozpowszechniona,</li> <li>wysokie koszty eksploatacji,</li> <li>słabo wykwalifikowani kierowcy,</li> <li>kiepsko rozwinięta sieć magazynowa,</li> <li>brak inwestorów strategicznych,</li> <li>znikomy stopień współpracy z innymi przedsiębiorcami,</li> <li>słaba ekspansja na rynek lokalny i międzynarodowy.</li> </ul>
<b>Szanse</b>	<b>Zagrożenia</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>pojawienie się nowych grup klientów,</li> <li>rozwijająca się bankowość(kredyty),</li> <li>wkroczenie na nowe rynki zbytu,</li> <li>możliwość rozwoju na więcej państw w sferze międzynarodowej,</li> <li>stałe podnoszenie kwalifikacji kadry.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>zwiększenie się liczby ofert konkurencji,</li> <li>niż demograficzny,</li> <li>wzrost sprzedaży usług firm,</li> <li>szybki postęp w wymianie floty samochodowej w konkurencyjnych firmach, zmiany w usługach itp.</li> </ul>

Tabela4. Analiza SWOT – TNT

<b>Mocne strony</b>	<b>Słabe strony</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>bogata tradycja – długi staż na rynku,</li> <li>znakomita znajomość dostawców,</li> <li>dobrze rozpoznawalna marka,</li> <li>duży udział w rynkach usługowych,</li> <li>dobra współpraca z różnymi operatorami na rynkach europejskich i światowych,</li> <li>znakomity system on-line,</li> <li>bogata oferta usługowa,</li> <li>ogromna sieć dystrybucji usług,</li> <li>dobra pozycja negocjacyjna,</li> <li>bardzo dobra znajomość rynku globalnego,</li> <li>monopol w niektórych częściach rynku,</li> <li>olbrzymie doświadczenie,</li> <li>znakomicie zarządzająca kadra .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>niesprecyzowane perspektywy rozwoju firmy w przyszłości,</li> <li>niekorzystny wizerunek firmy w niektórych sektorach gospodarki w odniesieniu do działań monopolistycznych,</li> <li>kiepsko rozwinięte zaplecze badawczo-rozwojowe,</li> <li>niedostatecznie rozwinięty system wdrażania i adaptacji zaawansowanych systemów informacyjnych i informatycznych,</li> <li>obniżona jakość usług przy większych zamówieniach.</li> </ul>
<b>Szanse</b>	<b>Zagrożenia</b>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• pojawienie się nowych grup odbiorców,</li> <li>• szersza możliwość rozwoju usług na rynku międzynarodowe,</li> <li>• rozwój innowacyjności.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• możliwość pojawienia się niesprecyzowanej konkurencji,</li> <li>• niekorzystne regulacje prawne w sferze usług,</li> <li>• zmniejszenie popytu na usługi,</li> <li>• duże wahania kursów walutowych.</li> </ul>
---	--

**Podsumowanie.** W pracy przeprowadzono analizę konkurencyjności przewozów międzynarodowych środkami transportu samochodowego na podstawie trzech pionierów pocztowo-kurierskich: TNT Express Worldwide, DHL Worldwide Express i United Parcel Service (UPS).

Podsumowując analizę konkurencyjności, biorąc pod uwagę sytuację rynkową, analizę SWOT oraz ocenę pozycji nad konkurencją należy stwierdzić, że najważniejszą sprawą w odniesieniu do wszystkich trzech przedsiębiorstw jest wzmocnienie pozycji firm na rynku oraz intensyfikacja działań marketingowych. Głównym elementem do poprawy jest również jakość na każdym poziomie oferowanej usługi transportowej. Jakość rozumiana w kontekście obsługi klienta to głównie terminowość usługi oraz bezpieczeństwo przesyłki. Innowacyjność to także ważny aspekt, która powinna być stawiana na wysokim miejscu, ponieważ to rozwój techniki napędza gospodarkę. W obszarze tym istnieje ogromny potencjał, który w różny sposób można wykorzystać do poprawienia swojej sytuacji konkurencyjnej.

Analiza konkurencyjności wybranych firm pocztowo-kurierskich, specjalizujących się w różnych dziedzinach logistyki międzynarodowej przy użyciu transportu samochodowego, pozwala sformułować następujące wnioski:

- konkurencyjność w sektorze pocztowo-kurierskim dotycząca przewozów międzynarodowych jest bardzo wysoka,
- wyróżniającą się firmą spośród analizowanych, biorąc pod uwagę wszystkie wskaźniki, jest United Parcel Service (UPS),
- każde zaprezentowane przedsiębiorstwo charakteryzuje się mocnymi i słabymi elementami oceny w stosunku do konkurencji,
- przeanalizowane przedsiębiorstwa prezentują podobną strategię i należy przyjąć, że szanse oraz zagrożenia na rynku są bardzo zbliżone i wpływają w podobny sposób na planowanie strategiczne tych firm,
- wszystkie analizowane firmy prezentują relatywnie wysoki poziom jakościowy w odniesieniu do innych usługodawców na rynku o podobnym profilu działalności.

#### LITERATURA

- [1] Brdulak H.: Rynek usług TSL w Polsce, „Logistyka” 2004, nr 3.  
 [2] Walczak W.: Niematerialne determinanty konkurencyjności współczesnych przedsiębiorstw. M. Matejun (red.), Konkurencyjność, jako determinanta rozwoju przedsiębiorstwa, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2009.  
 [3] [www.wsz-pou.edu.pl/](http://www.wsz-pou.edu.pl/) Knap-Stefaniuk A.: Innowacje a konkurencyjność przedsiębiorstw  
 [4] [www.iso.org.pl/analiza-swot](http://www.iso.org.pl/analiza-swot)  
 [5] [www.eurofin.pl/](http://www.eurofin.pl/)  
 [6] serwisy internetowe firm kurierskich: DHL, TNT, UPS.

#### STRESZCZENIE

LEJDA Kazimierz. Konkurencyjność przewozów międzynarodowych w transporcie drogowym w sektorze pocztowo-kurierskim / LEJDA Kazimierz, SIEDLECKA Sylwia // Wisnyk Narodowego Uniwersytetu Transportu. – K. : NTU, 2015. - № 32.

W artykule przedstawiono podstawowe zagadnienia z logistyki międzynarodowej oraz analizy konkurencyjności w przewozach pocztowo-kurierskich. Opisano także metodykę analizy konkurencyjności. Dodatkowo, przeprowadzono analizę SWOT trzech firm kurierskich (DHL, TNT, UPS) oraz podsumowano całość opracowania.

### РЕФЕРАТ

ЛЕЙДА Казімеж. Конкурентоспроможність міжнародних перевезень автомобільним транспортом в поштовому та кур'єрському секторі / ЛЕЙДА Казімеж, СІДЛЕЦЬКА Сільвія // Вісник Національного транспортного університету. Серія “Технічні науки”. Науково-технічний збірник. – К.: НТУ, 2015. - Вип. 2 (32).

Наведено основні поняття в галузі міжнародної логістики і аналіз конкуренції в поштових та кур'єрських перевезеннях. Також описано методологію для аналізу конкурентоспроможності. Крім того, проведено SWOT аналіз трьох кур'єрських компаній (DHL, TNT, UPS).

### ABSTRACT

LEJDA Kazimierz, SIEDLECKA Sylwia. Competitiveness of international road transport in the postal and courier trade. Visnyk National Transport University. Series “Technical sciences”. Scientific and Technical Collection. - Kyiv. National Transport University, 2015. - Issue 2 (32).

The article presents the basic issues of international logistics and the analysis of competitiveness in postal and courier trade. Describes also the methodology of the analysis of the competitiveness. Additionally, an analysis of SWOT three courier companies DHL, TNT and UPS was conducted.

### AUTORZY:

LEJDA Kazimierz, Prof. dr hab. inż., Politechnika Rzeszowska, Katedra Silników Spalinowych i Transportu, Al. Powstańców Warszawy 12, tel.: +48 17 865 1100,35-959, Rzeszów, Polska

SIEDLECKA Sylwia, Mgr inż., Politechnika Rzeszowska, Katedra Silników Spalinowych i Transportu, Al. Powstańców Warszawy 12, tel.: +48 17 865 1100,35-959, Rzeszów, Polska

### АВТОРИ:

ЛЕЙДА Казімеж, Професор, Доктор габілітований, Жешовська Політехніка, Кафедра двигунів внутрішнього згоряння і транспорту, Бульвар Повстанців Варшави 12, tel.: +48 17 865 1100,35-959, Жешув, Польща

СІДЛЕЦЬКА Сильвія, Магістр інженер, Жешовська Політехніка, Кафедра двигунів внутрішнього згоряння і транспорту, Бульвар Повстанців Варшави 12, tel.: +48 17 865 1100,35-959, Жешув, Польща

### AUTHORS:

LEJDA Kazimierz, Prof. DSc, Rzeszow University of Technology, Department of Internal Combustion Engines and Transport, Warsaw Insurgents Boulevard 12, tel.: +48 17 865 1100,35-959, Rzeszow, Poland

SIEDLECKA Sylwia, Mgr inż., Rzeszow University of Technology, Department of Internal Combustion Engines and Transport, Warsaw Insurgents Boulevard 12, tel.: +48 17 865 1100,35-959, Rzeszow, Poland

### РЕЦЕНЗЕНТИ:

Матейчик В.П., доктор технічних наук, професор, Національний транспортний університет, декан автомеханічного факультету, Київ, Україна.

Гутаревич Ю.Ф., доктор технічних наук, професор, Національний Транспортний Університет, завідувач кафедри двигунів і теплотехніки, Київ, Україна.

### REVIEWERS:

Mateichyk V.P., Doctor of Technical Sciences, Professor, National Transport University, Dean of Automobile Mechanic Faculty, Kyiv, Ukraine.

Gutarevych Y.F., Doctor of Technical Sciences, Professor, National Transport University, Head of Department of Engines and Heating Engineering, Kyiv, Ukraine.