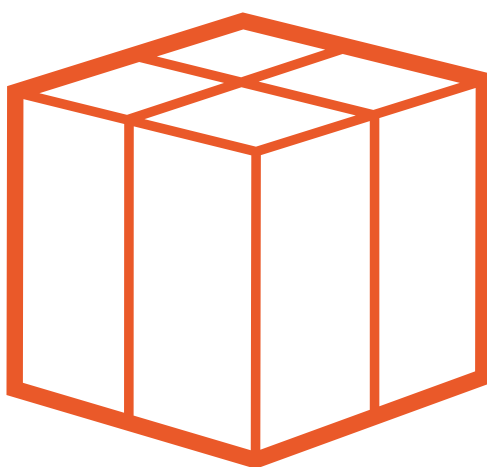


ANALIZA RYNKU
KEP W POLSCE





**Raport przygotowany przez
prof. Arkadiusza Kawę
dla GS1 Polska
Poznań, 11.12.2017**



Wprowadzenie	4
1. Charakterystyka branży KEP	5
2. Wielkość i wartość rynku KEP	8
3. Sieć operacyjna podmiotów KEP	10
4. Technologie informacyjne stosowane przez operatorów KEP	11
5. Standaryzacja w branży KEP	15
6. Współpraca KEP z pośrednikami i innymi podmiotami rynkowymi	16
7. Znaczenie usług KEP dla przedsiębiorstw produkcyjnych, handlowych i usługowych	16
8. Trendy wpływające na branżę KEP	17
9. Wzajemne oddziaływanie e-handlu i branży KEP	19
10. Wyzwania i rozwiązania operacyjne branży KEP	19
11. Znaczenie rekomendacji CEN (Europejskiej Komisji Normalizacyjnej) dotyczące standaryzacji oznaczeń przesyłek KEP	22

Wprowadzenie

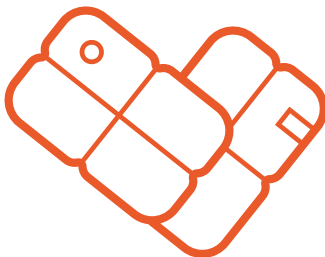
Przedmiotem raportu jest analiza rynku KEP w Polsce z uwzględnieniem: głównych wyzwań rynku, przepływów krajowych i transgranicznych, stosowanych rozwiązań identyfikacyjnych i komunikacyjnych, trendów we wdrażanych rozwiązaniach logistycznych i technologicznych.

Na potrzeby opracowania przeprowadzono badania metodami obserwacji bezpośredniej i analizy źródeł wtórnych. Dodatkowo skorzystano z przeprowadzonych wcześniej przez autora wywiadów z menedżerami firm reprezentujących operatorów KEP i specjalistami branżowymi. Ponadto opracowanie bazuje na wiedzy eksperckiej autora zdobywanej podczas kilkunastoletnich obserwacji sytuacji rynkowej i wykonywanych wcześniej analiz oraz raportów. Wszelkie informacje zawarte w opracowaniu zostały przedstawione w sposób obiektywny.

Tekst podzielono na jedenaście sekcji tematycznych:

1. W pierwszej scharakteryzowano branżę KEP, w szczególności jej miejsce w sektorze usług logistycznych, wskazano rodzaje i liczbę podmiotów oraz rodzaje klientów i usług.
2. Druga sekcja dotyczy wielkości oraz wartości rynku KEP z uwzględnieniem przepływów krajowych i zagranicznych, przesyłek ekspresowych i ekonomicznych, segmentów klientów.
3. W trzeciej sekcji opisano sieć operacyjną podmiotów KEP, która składa się z pracowników, pojazdów, sortowni, oddziałów, punktów nadań i odbiorów przesyłek.
4. W czwartej sekcji zaprezentowano technologie informacyjne stosowane przez operatorów KEP (systemy informatyczne, systemy automatycznej identyfikacji, Track & Trace, aplikacje dla klientów).
5. Piąta sekcja dotyczy standaryzacji w branży KEP.
6. Współpraca KEP z pośrednikami i innymi podmiotami rynkowymi została przedstawiona w szóstej sekcji.
7. Siódma jest poświęcona znaczeniu usług KEP dla przedsiębiorstw produkcyjnych, handlowych i usługowych.
8. Z kolei w ósmej sekcji wskazano trendy wpływające na branżę KEP, w szczególności zmianę struktury sprzedaży detalicznej, ekonomię współdzielenia, zrównoważony rozwój.
9. W następnej sekcji omówiono wzajemne oddziaływanie e-handlu i branży KEP.
10. Dziesiąta sekcja ma na celu identyfikację wyzwań i rozwiązań operacyjnych branży KEP, w szczególności w kontekście rozwoju handlu internetowego.
11. Opracowanie zamyka sekcja o znaczeniu rekomendacji CEN dotyczącej standaryzacji przesyłek KEP.

Wszystkie wykresy znajdują się na s. 26-27, co ułatwi czytelnikowi ich analizę.



1. Charakterystyka branży KEP

KEP w sektorze usług logistycznych

Branża KEP (przesyłek kurierskich, ekspresowych i paczkowych) istnieje w Polsce już prawie 30 lat. Najwięcej firm, które świadczyły usługi kurierskie i ekspresową dystrybucję, powstało na przełomie lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych poprzedniego stulecia. Były to zarówno duże korporacje, dla których nasz kraj był kolejnym krokiem w ekspansji międzynarodowej, jak i małe rodzime przedsiębiorstwa, często bez doświadczenia w tej branży oraz dużego kapitału. Zarówno jedne, jak i drugie miały trudne zadanie, które polegało na budowie i zorganizowaniu sieci operacyjnej składającej się z sortowni, oddziałów, floty, systemów informatycznych i ludzi. Sieci te musiały pokryć zasięg całej Polski, aby w ciągu następnego dnia roboczego dostarczyć przesyłkę od nadawcy do odbiorcy. Głównym powodem powstania tych przedsiębiorstw była stosunkowo niska jakość usług świadczonych przez pozostałe firmy transportowe (głównie operatora pocztowego), która przejawiała się długim i często nieterminowym czasem dostarczenia oraz dużym ryzykiem utraty lub uszkodzenia przesyłki.

Na początku z usług KEP korzystały głównie międzynarodowe koncerny, takie jak banki, agencje reklamowe, ale także firmy produkcyjne, które używały ich zazwyczaj dla najbardziej pilnych i wartościowych przesyłek. Wówczas były to bardzo specjalistyczne i luksusowe usługi dostępne dla nadawców tylko w obrębie największych aglomeracji. Z czasem stały się powszechne i dostępne dla każdego klienta, a firmy zaczęły otwierać swoje oddziały coraz częściej w mniejszych miastach. Usługi KEP wspomagały także międzynarodową wymianę informacji między Polską a wysokorozwiniętymi krajami lub krajami, w których komputeryzacja i telekomunikacja były słabo rozwinięte lub wcale. W ciągu ostatnich kilku lat branża KEP przeszła na światie istną rewolucję.

Zmieniła się nie tylko jej struktura w wyniku konsolidacji i fuzji, ale także rodzaj obsługiwanych klientów i branż. Pojawia się w niej najwięcej organizacyjnych i technologicznych innowacji, które umożliwiają jeszcze sprawniejszą logistykę i redukcję kosztów. Operatorzy KEP inwestują każdego roku wiele pieniędzy, aby być firmą pierwszego wyboru (ang. *first choice*), która świadczy kompleksowe usługi w jednym miejscu (ang. *one stop shopping*). Od wielu lat stosowana jest technologia RFID, Internet rzeczy, a w ostatnim czasie czołowe firmy (UPS, FedEx i DHL) testują alternatywne sposoby dostaw paczek z wykorzystaniem dronów i samochodów elektrycznych. Kolejnym kierunkiem są pojazdy autonomiczne. Branża KEP jest obecnie jednym z najszybciej rozwijających się części sektora

TSL (transport, spedycja, logistyka) w Polsce. Jest to spowodowane głównie rosnącym trendem w zakresie outsourcingu logistycznego, zmianą struktury sprzedaży detalicznej (w szczególności rozwoju handlu elektronicznego i sieci sklepów), kompresją czasu i minimalizowaniem wielkości zapasów. Mimo wielu podobieństw do TSL (mowa tu np. o zaspokojeniu potrzeb logistycznych, stosowaniu podobnych środków transportowych i jednostek ładunkowych), KEP znacznie się jednak różni od pozostałych segmentów usług logistycznych. Po pierwsze, branżę KEP cechuje dość wysoka koncentracja – ok. 77% przychodów w Polsce jest generowana przez cztery największe firmy, podczas gdy w TSL jest to zaledwie 5–6%. Takie proporcje są charakterystyczne również dla innych rynków, zwłaszcza europejskich. Po drugie, ze względu na gęstą sieć operacyjną, która jest niezbędna do realizacji terminowych i względnie niedrogich dostaw, bariery wejścia do tej branży są ogromne. Co jakiś czas pojawiają się przedsiębiorstwa, których menedżerowie mają ambicje, żeby świadczyć usługi o zasięgu krajowym, ale w większości przypadków kończą się one niepowodzeniem. Po trzecie, działalność operatorów KEP w Polsce podlega nie tylko przepisom prawa przewozowego, ale także prawa pocztowego. Wiąże się to z obciążeniami i komplikuje w niektórych przypadkach działalność firm, np. obowiązek sprawozdawczości czy organizowania zadań na rzecz obronności naszego kraju. Po czwarte, nadawcami i odbiorcami przesyłek są zarówno osoby prawne, jak i osoby fizyczne. Powoduje to nie tylko inne podejście do klientów, ale także ich obsługę operacyjną (np. dostawę do domu wraz z wniesieniem towaru, problem nieobecności odbiorcy w zaadresowanym miejscu).

Rodzaje i liczba podmiotów KEP

Wspomniana dostępność usług KEP dla niemal każdego klienta powoduje, że operatorzy KEP są najbardziej rozpoznawalnymi podmiotami w sektorze usług logistycznych. Mają one marki, które są lubiane i cenione na całym świecie, a wśród niektórych osób wywołują ogromne emocje. Na polskim rynku obecne są wszystkie największe na świecie przedsiębiorstwa oraz europejscy operatorzy KEP. Do podmiotów KEP w Polsce należy również krajowy operator pocztowy, który w ostatnich kilku latach znacznie poprawił swoją pozycję konkurencyjną w segmencie paczek ekspresowych i kurierskich. Wśród podmiotów o zasięgu co najmniej krajowym są również firmy o polskich korzeniach. Występuje też wiele lokalnych kurierów i firm pośredniczących w świadczeniu usług. **Struktura branży KEP w Polsce jest więc odbiciem struktury branży w krajach Europy Zachodniej.** Występują tu prawie wszystkie grupy oferentów usług przewozów ekspresowych. Można wśród nich wyróżnić następujące rodzaje podmiotów:

- **Integratorzy KEP** – międzynarodowe przedsiębiorstwa świadczące usługi kurierskie i ekspresowe w oparciu o kapitał zagraniczny, posiadające rozległe sieci oddziałów, oferujące usługi dostarczania przesyłek w wymiarze globalnym, korzystające z dużej liczby punktów przeładunkowych, do których zalicza się przede wszystkim ogólnoswiatowe firmy o kilkudziesięcioletniej tradycji: UPS, DHL, FedEx (TNT)¹ oraz przewoźników ekspresowych² o zasięgu europejskim, takich jak: DPD i GLS. Te pierwsze trzy firmy, dzięki rozbudowanej sieci infrastruktury, praktycznie w każdym miejscu (ponad 200 krajach i terytoriach) na świecie umożliwiają odbiór i dostawę przesyłek do klientów. Jeśli operator nie ma w określonym miejscu swojego oddziału, to bardzo często współpracuje z lokalnym podwykonawcą lub partnerem biznesowym. Integruje on wszystkie działania związane z dostawą przesyłek od punktu ich nadania do punktu odbioru, oferując możliwość zmiany miejsca przeznaczenia i odbiorcy w czasie przewozu oraz zachowując przy tym kontrolę nad jakością procesu.
- **Lokalni operatorzy KEP** – firmy oferujące ekspresowe usługi przewozu przesyłek, działające na rynku krajowym, dzięki własnej sieci kilkudziesięciu placówek oraz tzw. nocnych połączeń wahadłowych. W każdym kraju takich przedsiębiorstw jest od kilku do kilkunastu. Jednak co roku ich liczba maleje, ponieważ są przejmowane przez integratorów KEP. W Polsce wymienić tu można Geis (wcześniej K-Ex³), InPost, Delta City, Patron Service. Dwie pierwsze firmy są najbardziej znane i mają największe znaczenie w rozwoju rynku. Kolejne odgrywają na razie marginalną rolę na rynku.
- **Operatorzy pocztowi** – przedsiębiorstwa, których najczęściej właścicielem jest skarb państwa danego kraju. W Unii Europejskiej w każdym kraju występuje ustawowo wyznaczony operator, który zobowiązany jest do świadczenia usług o charakterze powszechnym. Ponadto oferuje usługi dostarczania paczek na terenie kraju, jak również przez współpracę z zagranicznymi operatorami pocztowymi w wymiarze międzynarodowym. Występują tu również prywatni operatorzy pocztowi. W Polsce operatorem wyznaczonym jest Poczta Polska, a najbardziej znanym prywatnym operatorem pocztowym był InPost, który w 2016 roku wycofał się z obsługi korespondencji listowej.
- **Operatorzy o zasięgu lokalnym** – firmy działające na terenie i w okolicach dużych aglomeracji miejskich (Agap, X-press Couriers itp.).
- **Pośrednicy** – brokerzy skupiający oferty kilku firm kurierskich (sendit.pl, apaczka.pl, kurjerzy.pl itp.) i porównywarki cen usług kurierskich (kurierem.pl, znajdzkuriera.pl itp.).

Tak jak wcześniej zauważono, branża KEP charakteryzuje się silną koncentracją. Rynek należy do trzech globalnych, dwóch europejskich i trzech o zasięgu krajowym graczy. Nie są to jednak wszystkie podmioty, które świadczą usługi ekspresowego przewozu i dystrybucji oraz usług pocztowych. Według danych

Urzędu Komunikacji Elektronicznej (UKE), organu nadzorującego branżę KEP, w Polsce zarejestrowanych jest 278 podmiotów, które mogą prowadzić działalność pocztową i kurierską (stan na 15.11.2017). W praktyce aktywnie działa tylko nieco ponad połowa tych podmiotów⁴. Dodatkowo tylko mała część z nich zajmuje się usługami KEP w skali co najmniej kraju. Trzeba pamiętać, że w branży KEP funkcjonują też operatorzy logistyczni i dużo małych firm transportowych, które przewożą paczki, a które nie są w rejestrze UKE. Trudno więc wskazać dokładną liczbę przedsiębiorstw, a tym samym liczbę obsługiwanych paczek.

Dodatkowo w ostatnich latach usługi kurierskie i ekspresowe zaczęły przenikać się z usługami paczkowymi oraz pocztowymi. Należy też zwrócić uwagę na to, że usługi KEP w coraz większym stopniu pokrywają się z usługami świadczonymi przez operatorów logistycznych. Przewoźnicy ekspresowi zaczęli przejmować kompetencje firm logistycznych i obecnie coraz częściej stają się integratorami łańcuchów dostaw, oferując kompleksowe świadczenia w zakresie zaopatrzenia, magazynowania, konfekcjonowania, dystrybucji i zwrotów towarów.

Rodzaje usług i klientów

Z uwagi na wspomnianą złożoność branży trudno jest jednoznacznie zidentyfikować i określić usługę KEP. Warto jednak spróbować ją zdefiniować w celu łatwiejszego stosowania w dalszej części tego opracowania. Najprościej rzecz ujmując, są to usługi, które polegają na:

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

Jeszcze kilka lat temu dostawa operatorów KEP odbywała się w systemie „od drzwi do drzwi” (ang. *door-to-door*), w którym kurier dostarczał bezpośrednio przesyłkę do odbiorcy. Obecnie pojęcie „dostawy” jest o wiele szersze i obejmuje dostawę do określonego miejsca (np. sklepu) lub urządzenia (np. paczkomatu) (**więcej w sekcji 3**).

¹ W 2016 roku TNT zostało przejęte przez FedEx.

² Ze względów leksykalnych w opracowaniu zamiennie będzie stosowane określenie operator (firma, podmiot itp.) KEP i przewoźnik ekspresowy.

³ W 2015 roku Grupa Geis przejęła firmę K Ex, a w 2017 roku zmieniła jej nazwę na Geis.

⁴ Raport o stanie rynku pocztowego w 2016 roku, Urząd Komunikacji Elektronicznej, Warszawa 2017.

Wysoka koncentracja branży **KEP**



77%
przychodów generują **4** firmy

Zakres pojęciowy „przesyłki” obejmuje najczęściej trzy kategorie przesyłek: dokumentowe (oferty, przetargi, kontrakty, umowy handlowe, raporty i inne informacje przekazywane w formie drukowanej), paczkowe (wyroby gotowe, próbki materiałów, części zamienne, informacje zawarte na nośnikach elektronicznych, inne towary handlowe o niewielkim ciężarze), drobnica (przesyłki paletowe, niegabarytowe, np. opony). Pojawiają się również ładunki całopojazdowe (ang. *full truck load* – FTL), które były wcześniej domeną standardowych firm przewozowych.

“

Branżę KEP cechuje wysoka koncentracja – ok. 77% przychodów w Polsce jest generowana przez cztery największe firmy.

”

Operatorzy KEP, oprócz samej usługi doręczenia standardowej przesyłki, oferują szereg usług dodatkowych. Wśród nich należy wymienić: usługę za pobraniem należności, pisemne potwierdzenie doręczenia, zwrot dokumentów załączonych do przesyłki przez nadawcę, doręczenie przesyłki w sobotę, niedzielę, tego samego dnia na terenie kraju. Coraz bardziej popularne stają się usługi związane z informowaniem klienta przed doręceniem przesyłki i dostawą w określonych przedziałach czasowych. Bardzo duże znaczenie dla sprzedawców ma na przykład usługa COD (ang. *cash on delivery*) – dostawa przesyłki za pobraniem należności od odbiorcy. Dzięki niej możliwe jest prowadzenie sprzedaży wysyłkowej i zredukowanie ryzyka niewypłacalności przez nowych klientów. Przewoźnicy oferują bardzo krótki okres spływu należności, co znacznie poprawia płynność finansową firm korzystających z ich usług. Najbardziej zaawansowane technologicznie podmioty KEP oferują swoim klientom usługi, na które składają się:

- zarządzanie całością transakcji z klientem,
- zarządzanie zapasami,
- logistyka zwrotów,
- prowadzenie analiz i raportowanie sprzedaży,
- integracja systemów informatycznych.

Z roku na rok zakres usług oferowanych przez KEP staje się coraz szerszy.

Operatorzy KEP obsługują każdego dnia tysiące kontrahentów. Przeciętnej wielkości przewoźnik ekspresowy ma od kilkuset do kilku tysięcy stałych klientów, a najwięksi gracze na rynku nawet kilkanaście tysięcy. Odbiorcami usług są przede wszystkim firmy z branży: motoryzacyjnej, FMCG, farmaceutycznej, elektronicznej, telekomunikacyjnej, informatycznej, wydawniczej, reklamowej, finansowej i produkcyjnej. W ramach

oferowanych usług operatorzy starają się odpowiadać na konkretne potrzeby swoich klientów. Z tego powodu podmioty KEP specjalizują się w pewnych grupach klientów. Przykładowo, DPD rozwinęło silną specjalizację w usługach, których odbiorcami są osoby fizyczne, szczególnie w obsłudze sektora finansowego, ubezpieczeniowego, telekomunikacyjnego i e-handlu, gdzie wyzwaniem jest zastanie odbiorcy w domu i co za tym idzie, efektywne doręczenie przesyłki. UPS specjalizuje się w branży medycznej, IT i w e-handlu. Z kolei TNT Express uznawany był za specjalistę w obsłudze sektora motoryzacyjnego, medyczno-farmaceutycznego i zaawansowanych technologii. Po przejściu tej firmy FedEx zdobył w tym obszarze dodatkowe kompetencje, które wcześniej koncentrowały się w Polsce na sektorze MŚP.

2. Wielkość i wartość rynku KEP*

Globalny rynek KEP w 2015 roku wynosił ok. 253 mld USD, natomiast w Europie ok. 74 mld EUR⁵. Ekspertsi przewidują, że w najbliższych latach będzie on rósł w tempie 6%⁶ na świecie i 4-5% w Europie⁷. W przeliczeniu na paczki daje to odpowiednio ok. 42 mld na świecie i 13,5 mld sztuk w Europie w ciągu roku. W 2017 roku globalny rynek KEP może wynieść nawet ok. 285 mld USD, natomiast w Europie ok. 83 mld EUR. W przeliczeniu na paczki daje to odpowiednio ok. 47 mld na świecie i 15 mld sztuk w Europie w ciągu roku.

W porównaniu do tych wartości rynek polski jest bardzo mały. Jednakże tempo wzrostu jest dwa razy szybsze. W 2015 roku sumaryczna wartość przychodów operatorów wyniosła ok. 4,5 mld zł. Ubiegły rok jest szacowany na poziomie ponad 5,1 mld zł⁸, a w 2017 roku ma to być ponad 5,7 mld zł (**patrz rys. 1**).

Stanowi to 1,6% wartości europejskiego rynku. Ta stosunkowo mała wartość pokazuje, że polska branża KEP jest na etapie ciągłego rozwoju, a potencjał polskiego rynku nie zostanie jeszcze długo wyczerpany. W ciągu pięciu lat (od 2012 do 2017 roku) wartość rynku wzrosła o 53%.

W podobnym tempie rośnie liczba obsługiwanych przesyłek przez operatorów KEP w Polsce. W 2015 roku zostało dostarczonych 313 mln paczek, rok później – 355 mln, a w 2017 roku – 395 mln (**patrz rys. 2**). Stanowi to 2,9% ilości europejskiego rynku. Udział ilościowy jest więc większy niż udział wartościowy, ponieważ średnia cena przewoźnego za jedną paczkę w Polsce jest niższa niż w Europie (3,42 EUR vs. 6 EUR). Ta niższa cena wynika przede wszystkim z mniejszych kosztów pracy. W ciągu pięciu lat (od 2012 do 2017 roku) liczba przesyłek wzrosła o 62%. Szybsze tempo wzrostu liczby przesyłek od ich warto-

* Sekcja ta powstała w oparciu o raport „Perspektywy wzrostu rynku przesyłek kurierskich, ekspresowych i paczkowych (KEP) w Polsce do 2018 roku”, PwC, Warszawa 2016.

⁵ European CEP Market and Carriers Pricing Trends, <https://www.gcp.com>, 2016.

⁶ Global Courier Express and Parcel Market 2016–2020, <http://www.technavio.com>, 2016.

⁷ Express Delivery Sector: Forecast until 2021 in Europe, <http://www.reportlinker.com>, 2017.

⁸ Perspektywy wzrostu rynku przesyłek kurierskich, ekspresowych i paczkowych (KEP) w Polsce do 2018 roku, PwC, Warszawa 2016.

ści wynika głównie z presji cenowej, spadku cen paliwa i coraz lżejszych przesyłek. W Polsce najbardziej rozwinięty jest rynek krajowych przesyłek ekspresowych – zarówno pod względem ilościowym, jak i wartościowym. Przesyłki w obrocie zagranicznym nie należą do najtańszych i często są traktowane jako dodatkowy wydatek. Zauważyć jednak można symptomy wzrostu popytu na tego typu usługi.

Paczki i dokumenty trafiają w większości do krajów europejskich, takich jak: Niemcy, Wielka Brytania, Francja, Włochy oraz do USA. Największą część klientów stanowią klienci instytucjonalni. Są to z reguły przedsiębiorstwa należące do branży: finansowej, informatycznej, telekomunikacyjnej, farmaceutycznej, motoryzacyjnej. Przesyłki wysyłają również polskie firmy i instytucje, które prowadzą handel z zagranicą. W 2017 roku prognozowana jest sprzedaż krajowych usług KEP na poziomie 4,52 mld zł, międzynarodowych ekonomicznych (drogowych) 0,74 mld, a międzynarodowych ekspresowych (lotniczych) – 0,48 mld (**patrz rys. 3**). W ujęciu ilościowym jest to odpowiednio 379,5 mln, 13,7 mln i 2 mln (**patrz rys. 4**).



Na przestrzeni lat najszybciej pod względem wielkości sprzedaży rozwijały się międzynarodowe usługi ekonomiczne (od 2013 do 2017 roku wzrosły o 77%). Trochę wolniej sprzedawane były usługi krajowe (54%), a najwolniej międzynarodowe usługi ekspresowe (23%). Natomiast w ujęciu ilościowym wzrost ten wynosił odpowiednio: 93%, 61% i 18%.

Dynamika wzrostu liczby przesyłek krajowych i międzynarodowych ekonomicznych jest więc większa niż przychodów. Powodem tego jest silna presja cenowa w tym segmencie i coraz mniejsza waga przesyłek, która ma wpływ na cenę przewoźnego.

Największe zmiany w branży występują w segmencie obsługiwanych klientów. Początkowo klientami branży KEP były przedsiębiorstwa, które nadawały przesyłki do innych podmiotów gospodarczych, natomiast osoby fizyczne były klientami o marginalnym znaczeniu. Jeszcze 10 lat temu ok. 85% przesyłek krajowych było przewożonych pomiędzy firmami (B2B – Business to Business), 10% stanowiły przesyłki między firmą a osobą fizyczną (B2C – Business to Consumer) i pozostałe 5% w relacji osoba fizyczna – instytucja lub

inna osoba fizyczna (C2X). Taki układ miał odzwierciedlenie w ofercie operatorów KEP, która początkowo była głównie skierowana do klientów instytucjonalnych. Z roku na rok te proporcje się zmieniały. Przełom nastąpił w 2015 roku, gdy liczba przesyłek w B2C przewyższyła liczbę przesyłek z B2B. Liczba przesyłek w relacji C2X na początku rosła, ale od 2012 roku ich udział w całkowitej liczbie maleje.

W 2017 roku przewidywana jest sprzedaż usług krajowych w segmencie B2B na poziomie 2,12 mld zł, w B2C – 1,97 mld zł i w C2X – 0,43 mld zł (**patrz rys. 5**). Natomiast w ujęciu ilościowym będzie to odpowiednio: 153 mln, 200 mln i 26 mln (**patrz rys. 6**). Przesyłek wysyłanych przez przedsiębiorstwa do osób fizycznych jest najwięcej, ale nie generują one najwyższych przychodów. Wynika to głównie ze średniej ceny przewoźnego, która w relacji B2B wynosi 13,88 zł, natomiast w B2C tylko 9,81 zł, a w C2X – 16,50 zł. Różnice w cenach między B2B a B2C wynikają przede wszystkim z dynamicznego rozwoju sprzedaży internetowej, gdzie przesyłki są znacznie lżejsze i nie są dodawane do nich dodatkowe usługi (np. dostawa do określonej godziny, zwrot dokumentów). W ostatnim czasie zmieniła się również sytuacja w zakresie udziału poszczególnych operatorów KEP w rynku. Jeszcze kilka lat temu dominowały firmy DHL i UPS. Za nimi były DPD i Poczta Polska.

Obecnie liderem pod względem wartościowym (27%)⁹ i ilościowym (29%)¹⁰ jest DPD. Firma ta znacznie zwiększyła swój udział w rynku po tym, jak w 2015 roku przejęła Siódemkę, która dominowała w segmencie B2C i C2X. Z tego powodu jej udział wartościowy i ilościowy w rynku jest nierówny (**patrz rys. 7 i 8**). Widać tę nieproporcjonalność również w przypadku Poczty Polskiej, która jest na drugim miejscu pod względem liczby przesyłek (18%), ale na czwartym pod względem wartości (15%). Obie firmy sprzedają więcej przesyłek w niższych cenach. Odwrotna sytuacja jest w przypadku UPS i DHL, które wysyłają więcej przesyłek w wyższych cenach. Wynika to głównie ze specyfiki obsługiwanych przez te firmy klientów, którzy zamawiają więcej usług o wartości dodanej. Pod względem wartościowym cztery największe firmy (DPD, UPS, DHL i Poczta Polska) generują 77% sprzedaży, a pod względem liczby paczek jest to 73%. Pozostali operatorzy KEP mają udziały nie większe niż 10%.



⁹ Obliczenia własne na podstawie danych z firmy DPD i PwC.
¹⁰ Polski rynek pocztowy – moment przełomu, Instytut Pocztowy, Warszawa 2015.

Wartość rynku KEP w 2017 r.

Europa



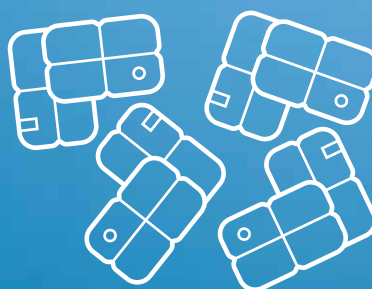
ok. **83** mld EUR

PRZYSZŁOŚĆ? TEMPO
WZROSTU RYNKU KEP

4-5%

W PORÓWNANIU TO

15
mld paczek



Wartość **ryнку KEP** w 2017 r.

Świat



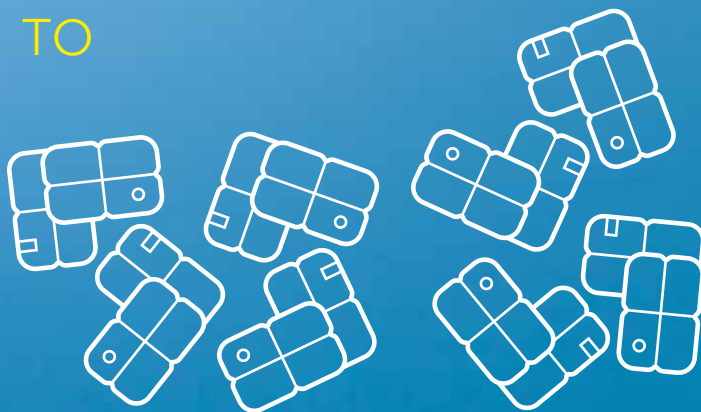
ok. **285** mld USD

**PRZYSZŁOŚĆ? TEMPO
WZROSTU RYNKU KEP**

6%

W PORÓWNANIU TO

ok. **47**
mld paczek



Firma	Sortownie	Oddziały	Punkty nadań i odbiorów przesyłek	Pracownicy / kurierzy
DHL Parcel	6 krajowych centrów sortowania	41	3500	3000 pracowników i 30 00 kurierów
DPD	2 centralne sortownie, 4 centra sortujące	59	2000	50 00 kurierów
FedEx	4 sortownie	43	-	1500 pracowników etatowych i 1800 kurierów
Geis	1 sortownia centralna, 3 podsortownie	36	ok. 200	1200 pracowników etatowych i 1200 kurierów
GLS	1 centralna sortownia	32	1500	1700 kurierów
InPost	1 centralna sortownia	47	2750 paczkomatów, 1225 punktów obsługi klienta z możliwością nadania i odbioru przesyłki	2500 kurierów
Poczta Polska	14 węzłów ekspedycyjno-rozdzielczych	7500 placówek	6750	3500 kurierów
UPS	3 sortownie	33	1200	2300 pracowników i 2500 kurierów

Tab. 1. Sieć operacyjna operatorów KEP w Polsce w 2017 roku / Źródło: opracowanie na podstawie informacji pozyskanych od operatorów, ze stron internetowych i własnych kalkulacji

3. Sieć operacyjna podmiotów KEP

Operatorzy KEP są postrzegani jako firmy oferujące usługi logistyczne o najwyższym standardzie, najkrótszych terminach doręczeń i najwyższych parametrach bezpieczeństwa. Te trzy kryteria wyznaczają sposób, w jaki są budowane ich systemy operacyjne. Tworzą je przede wszystkim ludzie i elementy sieci logistycznej, takie jak: centra sortowania przesyłek, oddziały, punkty nadań i odbiorów oraz różne środki transportu.

Pracownicy

Kręgosłupem każdej firmy KEP są kurierzy. W zależności od przedsiębiorstwa i kraju, w którym operator KEP prowadzi działalność, stosowane są różne modele współpracy z kurierami. Przykładowo w USA firmy rzadziej korzystają z podwykonawców. Natomiast w Europie operatorzy KEP często współpracują z podwykonawcami. Wyjątek stanowią operatorzy pocztowi, którzy bardzo często zatrudniają kurierów na umowę o pracę. W Polsce większość firm korzysta z podwykonawców – wyjątkiem są niektóre mniejsze firmy kurierskie¹¹ i Poczta Polska. **Ta ostania**

do rozwożenia paczek zatrudnia ok. 3,5 tys. osób, z czego ok. 1,6 tys. to podwykonawcy z własnymi pojazdami. Łączna liczba kurierów w Polsce wynosi ponad 20 tys., z czego najwięcej ma DPD (5 tys.) (patrz tab. 1).

Poza kurierami firmy zatrudnią ok. 15 tys. pracowników, którzy wchodzi w skład kadry administracyjnej i menedżerskiej, a także operacyjnej: dyspozytorzy, koordynatorzy, sortownicy, magazynierzy itd.

Centra sortowania przesyłek

Kolejnym, niezbędnym elementem każdego integratora KEP jest centrum sortowania przesyłek. Firmy o światowym zasięgu, oprócz krajowych centrów sortowania, mają po kilkanaście międzynarodowych centrów przeladunkowych (ang. *hubs*) na terenie całego świata. Centra te połączone są regularnym transportem lotniczym, chociaż na terenie Europy coraz częściej transportem drogowym. Jeszcze kilka lat temu, gdy skala działalności była mała, polscy operatorzy KEP mieli jedno centrum sortowania. Obecnie większość z nich posiada co najmniej trzy takie obiekty (patrz tab. 1). Są one z reguły zlokalizowane w centrum Polski (okolice Łodzi) z uwagi na optymalną odległość od klientów znajdujących się w różnych miejscach Polski. Firmy mają lub zamierzają budować sortownie w Warszawie lub jej okolicach, ponieważ znajdują się tam główne ośrodki handlu w Polsce.



Kręgosłupem każdej firmy KEP są kurierzy.



Oddziały

Jak wspomniano, centra sortowania przesyłek połączone są transportem liniowym z poszczególnymi oddziałami firmy zgodnie z ideą systemu piasta i szprych (ang. *hub & spokes*). Oddziały te są z reguły wewnętrznymi jednostkami organizacyjnymi przewoźników ekspresowych, bezpośrednio realizującymi ich zadania podstawowe. Działają one jako części składowe całej firmy według zasad wewnętrznego ograniczonego rozrachunku gospodarczego.

Oddziały, w których odbywa się nadawanie, sortowanie i wydawanie przesyłek, różnią się w zasadniczy sposób od magazynów przeznaczonych głównie do przechowywania towarów. Obiekty te służą do szybkiego i sprawnego wykonywania przeladunków oraz sortowania przesyłek. Oddziały pełnią przede wszystkim funkcję lokalnego centrum operacyjnego, gdzie dyspozytorzy zarządzają dostarczaniem i odbieraniem przesyłek przez kurierów.

Przesyłki są tam przechowywane, magazynowane, sortowane, a również kompletowane i konsolidowane. Oddziały świadczą usługi związane z przewozem

¹¹ W Polsce coraz częściej małe firmy kurierskie mają swoje samochody, takie jak X-press Couriers, Patron Service, Global Express.

przesyłek na określonym obszarze (usługi lokalne) oraz nadają i odbierają przesyłki krajowe z innych oddziałów. Obiekty te znajdują się przeważnie w miastach wojewódzkich starego podziału administracyjnego. Ich liczba wynosi średnio 40¹² (patrz tab. 1) .

Punkty nadań i odbiorów przesyłek

Kolejnym ważnym elementem infrastruktury operatorów KEP są punkty nadań i odbiorów przesyłek. Są one zlokalizowane w miejscach, do których jest szybki i łatwy dostęp dla klientów. To zazwyczaj sklepy spożywcze, stacje paliw, salonki prasowe, kioski z gazetami itp. Jeszcze kilka lat temu takich punktów w Polsce w ogóle prawie nie było. Do ich pojawienia przyczynił się wspomniany rozwój segment przesyłek B2C. Firmy każdego roku dynamicznie zwiększają liczbę takich punktów. Najwięcej ma ich Poczta Polska – 6750. Są to głównie placówki pocztowe operatora, ale także stacje Orlenu i kioski oraz saloniki RUCH-u. Liczba ta jednak zwiększy się bardzo szybko, bo firma właśnie nawiązała współpracę z siecią Żabka i Freshmarket, gdzie w 450 sklepach będzie można odebrać przesyłkę wysłaną za pośrednictwem Poczty Polskiej. Docelowo odbiór przesyłek będzie możliwy w 4700 sklepach w całej Polsce. Z kolei DHL ma 3500 takich punktów (patrz tab. 1). Strategicznymi partnerami DHL Parcel są Żabka, Freshmarket, Inmedio, Relay, 1minute, stacje benzynowe Shell.

Flota transportowa

Tabor operatorów KEP w zakresie świadczenia usług krajowych tworzą zarówno samochody użytkowe, jak i ciężarowe. Z uwagi na małe rozmiary przesyłek, które przewoźnicy najczęściej obsługują, na flotę kurierską składają się niewielkie samochody o łącznej dopuszczalnej masie całkowitej wynoszącej 3,5 tony. Podana wcześniej liczba ponad 20 tys. kurierów bezpośrednio przekłada się na liczbę potrzebnych pojazdów, które podwykonawcy nabywają we własnym zakresie. Kurierzy będący właścicielami samochodów współpracują z firmami na zasadzie kontraktu. Prowadzą oni własną działalność gospodarczą i wykonują usługi przewozu i obsługi przesyłek.

Takie rozwiązanie jest bardzo korzystne dla operatora KEP. Nie musi się martwić o finansowanie floty, ubezpieczenie, przeglądy, naprawy, paliwo itp. Kurier dba o swój środek transportu, a w przypadku choroby czy innej niedyspozycyjności można go stosunkowo łatwo zastąpić. Ponadto wszystkie pojazdy muszą odpowiadać normom i standardom ustalonym przez zleceniodawcę, w zakresie wieku pojazdu, kształtu, rozmiarów, gabarytów, nierzadko również koloru. W pojazdach transportu liniowego operatorzy KEP również korzystają z floty zewnętrznych dostawców. Zalicza się do nich samochody ciężarowe o ładowności powyżej 3,5 tony i pojazdy członowe praktycznie wszystkich dostępnych marek na rynku.

4. Technologie informacyjne stosowane przez operatorów KEP

Warunkiem koniecznym sprawnego funkcjonowania systemu operacyjnego przewoźników ekspresowych, oprócz posiadania odpowiedniej infrastruktury, jest zapewnienie szybkiego i poprawnego dostępu oraz obiegu informacji pomiędzy poszczególnymi punktami w sieci. W praktyce stanowi to duże wyzwanie technologiczne. Z tego powodu operatorzy KEP, którzy dostarczają ogromną liczbę przesyłek w różne zakątki świata, muszą korzystać z nowoczesnych technologii informacyjnych.

Zintegrowane systemy informatyczne

Firmy oferujące usługi kurierskie i ekspresowej dystrybucji stosują technologie informacyjne w ogólności do podniesienia efektywności i zautomatyzowania swojej pracy. Szczególnie ważnym celem jest jednak spełnienie oczekiwań potencjalnych i dotychczasowych klientów. To właśnie klientom w coraz większym stopniu zależy często bardziej na czasie i bezpieczeństwie dostarczenia przesyłki, niż na cenie usługi. **Nad całością pracy firmy „czuwają” zwykle kompleksowe systemy informatyczne wspomagające zarządzanie klasy ERP (ang. Enterprise Resource Management), które składają się z kilku modułów, takich jak: finansowy, kontrolingowy, środków trwałych, zarządzania kadrami.**

Niektórzy przewoźnicy ekspresowi rozliczają swoje faktury w wielu walutach i językach oraz działają na rynkach, na których są różne regulacje prawne. Moduły finansowe profesjonalnych systemów klasy ERP w bardzo łatwy sposób obsługują różne typy i formy opodatkowania czy procedury importowe i eksportowe itp. Ponadto umożliwiają wystawianie faktur, rachunków uproszczonych, faktur korygujących, które mogą być automatycznie dołączane do przesyłek.

W obszarze kontrolingu możliwe jest kompleksowe monitorowanie i dokumentowanie przepływu informacji finansowych w przedsiębiorstwie z uwzględnieniem jego struktury organizacyjnej. Dzięki przejrzystemu odwzorowaniu struktury kosztów firmy, jak również czynników, które na nie wpływają, obszar ten stanowi nieodzowną pomoc przy podejmowaniu wszelkich decyzji menedżerskich.

Z kolei moduł środki trwałe daje łatwy dostęp do pełnej informacji o środkach trwałych, obejmującej zarówno stan ilościowy i wartościowy, dane o amortyzacji stanowiącej lub niestanowiącej koszt uzyskania przychodu, jak również inne rodzaje informacji dla użytkowników zewnętrznych, audytorów, a także dla poszczególnych działów przedsiębiorstwa. Moduł

¹² Wyjątek stanowi Poczta Polska, która ma większą liczbę takich punktów ze względu na obsługę przesyłek listowych.

Track & Trace

Monitorowanie i śledzenie statusów przesyłek

1



Zgłoszenie nadania przesyłki w systemie



+ indywidualny numer kodu kreskowego
+ system informatyczny i baza danych

4



Reakcja w czasie rzeczywistym: rozdzielanie paczek dla kurierów i/lub dodatkowe środki transportu



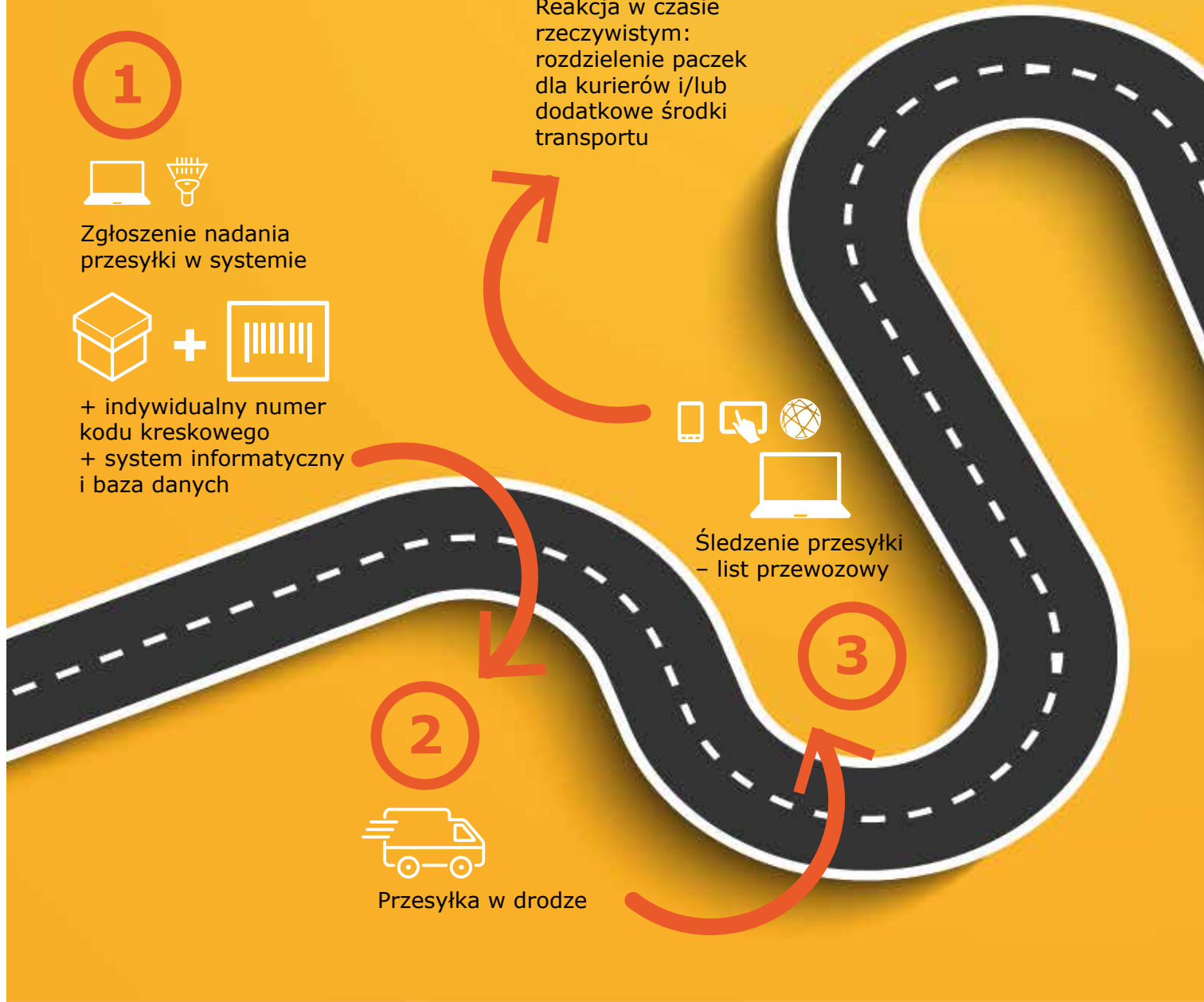
Śledzenie przesyłki - list przewozowy

3

2



Przesyłka w drodze



Kod kreskowy w systemie Track&Trace



5



Dostarczenie przesyłki

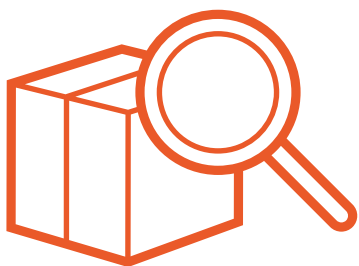


6

Kontrola jakości
+ usprawnienie pracy
+ unikanie błędów
+ spełnianie oczekiwań
klientów

ten umożliwia optymalne gospodarowanie składnikami majątku trwałego, tj. środkami trwałymi, wartościami niematerialnymi i prawnymi oraz inwestycjami rozpoczętymi.

Przewoźnicy ekspresowi zatrudniają w Polsce po kilka tysięcy pracowników. Planowanie rozwoju kadr, rekrutacja pracowników, administracja kadr i płac, planowanie ścieżek rozwoju poszczególnych pracowników nie byłoby możliwe bez wsparcia odpowiedniego modułu zarządzania kadrami. Umożliwia on optymalne wykorzystanie zasobów ludzkich w skali całego przedsiębiorstwa, dzięki przechowywaniu wszystkich danych związanych z pracownikiem w jednym miejscu. Ponadto wspomaga on zarządzanie czasem pracy pracowników, rozliczanie listy płac, planowanie karier, kosztów osobowych i zmian, administrowanie oraz planowanie szkoleń.



Systemy automatycznej identyfikacji

Branża przesyłek ekspresowych jest jedną z branż sektora TSL, w której wykorzystuje się stosunkowo często systemy automatycznej identyfikacji. Jeszcze przed odbiorem przesyłki od klienta przypisywany jest numer, który potem znajduje się na etykiecie z listem przewozowym. List przewozowy zawiera wszystkie informacje niezbędne do szybkiego i prawidłowego dostarczenia przesyłki, w tym oczywiście adres nadawcy i odbiorcy. Numer przesyłki, miejsce nadania i odbioru oraz inne informacje są zapisane w kodzie kreskowym. Niektórzy klienci przewoźników ekspresowych drukują sami etykiety, bądź to z własnego systemu komputerowego (z reguły operacja ta jest częścią procesu produkcji lub procesu magazynowego klienta), bądź też z aplikacji zainstalowanej u nich przez operatora KEP. Z reguły etykiety kierunkowe składają się z dwóch części. Jedna z nich określa jedyny w swoim rodzaju, niepowtarzalny w całym systemie numer identyfikacyjny paczki (jeśli przesyłka składa się z kilku elementów, to każdy z nich otrzymuje unikalny numer), a druga – kod kierunku. Kod kierunku wynika z kodu pocztowego odbiorcy paczki.

Oparty jest na zdefiniowanym podziale kraju pomiędzy „strefami działania” poszczególnych oddziałów przewoźników ekspresowych oraz na trasach kurierskich w tychże oddziałach. Identyfikacja przesyłek w oddziałach odbywa się przez odczyt kodu kreskowego tzw. czytnikami ręcznymi. Z kolei w głównych sortowniach

w zależności od stopnia zautomatyzowania linii sortowniczych czytnikami ręcznymi lub stacjonarnymi. Systemy identyfikacji są bardzo pomocne przy stosowaniu automatycznych linii sortowniczych. Kod kreskowy umieszczony na etykiecie kierunkowej umożliwia systemowi sortującemu skierowanie przesyłki na odpowiedni punkt końcowy (miejsce zrzutu przesyłki), któremu jest przypisany odpowiedni kierunek docelowy. Każde zdarzenie skanowania etykiety jest zapisywane w bazie danych, dzięki czemu pracownicy sortowni mogą udzielić natychmiastowych odpowiedzi na zapytania klientów dotyczące lokalizacji przesyłek w danym momencie.

Track & Trace

Kolejną technologią informacyjną stosowaną przez przewoźników ekspresowych jest Track & Trace. Polega ona na monitorowaniu i śledzeniu statusów przesyłek w całym systemie operacyjnym. Śledzenie drogi przesyłek w większości przedsiębiorstw wygląda bardzo podobnie. Odbywa się ono na wszystkich etapach jej podróży. Umożliwia to odpowiednia procedura, uruchamiana już w momencie zgłoszenia w systemie zamiaru nadania przesyłki lub w momencie odbioru przesyłki od nadawcy, kiedy nadawany jest jej indywidualny numer z kodem kreskowym. W drugim przypadku numer ten jest wprowadzany do systemu informatycznego firmy w dniu nadania. Jest on skanowany i odnotowywany w bazie danych jeszcze kilkakrotnie zanim dotrze do odbiorcy, co potwierdzają poszczególne statusy etapów procesu. Wraz z informacją o numerze skanowanej przesyłki do bazy trafiają takie dane jak: dokładny czas skanowania przesyłki, identyfikator osoby skanującej oraz charakter punktu kontrolnego. Po doręczeniu przesyłki wprowadzane jest do systemu nazwisko osoby, która odebrała paczkę.

“

System Track & Trace polega na monitorowaniu i śledzeniu statusów przesyłek w całym systemie operacyjnym.

”

Do monitorowania przesyłek kurierskich niezbędny jest bardzo dobry, dopasowany do potrzeb danej firmy system informatyczny wraz z odpowiednią platformą sprzętową i bazą danych. Niektóre przedsiębiorstwa posiadają własne autorskie rozwiązania, a niektóre gotowe programy, kupione od zewnętrznych dostawców. Wykorzystują one oczywiście opisaną wcześniej technologię kodów kreskowych do identyfikacji i weryfikacji przesyłek, w celu łatwiejszego pozyskiwania informacji i późniejszego przepływu między różnymi punktami w systemie operacyjnym. Ponadto wszystkie oddziały przewoźnika ekspresowego muszą być połączone rozległą siecią komputerową.

Klienci przewoźników ekspresowych mogą śledzić drogę swojej przesyłki na kilka sposobów. Aktualną lokalizację przesyłki mogą sprawdzić za pomocą przeglądarki w Internecie, aplikacji mobilnej lub przez telefon. Muszą znać tylko numer odpowiadającego jej listu przewozowego. Dzięki zastosowaniu systemu Track & Trace przewoźnik ekspresowy może racjonalnie koordynować pracę w swoim przedsiębiorstwie. Dyspozytor na podstawie informacji o przesyłkach może podejmować decyzje, np. o ich rozdzieleniu na poszczególnych kurierów, wykorzystania dodatkowych środków transportu. Track & Trace umożliwia także uzyskanie pełnej informacji statystycznej o jakości świadczonych usług i w razie potrzeby firma może się postarać o podwyższenie ich standardu. Ma także niebagatelny wpływ na system bezpieczeństwa i kontroli przesyłek.

W przypadku jakichkolwiek błędów czy zaginięcia przesyłki można sprawdzić, na którym etapie powstała nieprawidłowość, jaka jest tego przyczyna i który z pracowników jest za to odpowiedzialny. System Track & Trace nie tylko usprawnia pracę przewoźników ekspresowych, ale także spełnienia oczekiwania klientów, którzy w każdym momencie mogą sprawdzić, co dzieje się z ich przesyłką i uzyskać ważne informacje: czy przesyłka dotarła, a jeśli nie, to dlaczego.

Poza szeregiem zalet opisanych wyżej w praktyce Track & Trace w Polsce jest bardzo ograniczone. Przesyłki krajowe na terenie Polski, odbierane po południu lub wieczorem doręczane są odbiorcom następnego dnia przed południem. Informacje w systemie uzupełniane są, gdy przesyłka zmieni tzw. status, np. została odebrana, znajduje się w oddziale lub doręczeniu. Inaczej wygląda to w serwisie międzynarodowym, gdzie często przesyłki docierają do odbiorcy nawet po kilku dniach – wówczas praktyczna strona monitoringu przesyłek nabiera prawdziwego znaczenia.

Aplikacje dla klientów

Niektórzy przewoźnicy ekspresowi, aby przyspieszyć proces nadawania przesyłek i odciążyc swoją pracę, udostępniają nadawcom gotowe aplikacje. Bardzo często są one zintegrowane z systemami klienta (z systemami magazynowymi, zarządzania sprzedażą itp.). Umożliwiają one przede wszystkim sporządzenie i drukowanie listów przewozowych, zamówienie kuriera on-line, śledzenie przesyłek, realizację płatności, pobieranie elektronicznych faktur oraz tworzenie analizy statystycznych czy przekrojowych raportów.

Operatorzy KEP starają się słuchać głosu klientów i wychodzić naprzeciw ich oczekiwaniom. Efektem tego stają się coraz bardziej rozbudowane narzędzia informatyczne, które są dopasowane do konkretnych klientów. Bezpośrednie połączenie baz danych pomiędzy systemami firm pozwala na lepsze zarządzanie przesyłkami.

5. Standaryzacja w branży KEP

Z uwagi na ogromną skalę działalności – zarówno pod względem liczby obsługiwanych przesyłek i klientów, jak i zatrudnianych pracowników, floty, punktów nadeń oraz odbioru itp. operatorzy KEP muszą stosować standaryzację w swojej działalności. Odnosi się ona tak do kwestii organizacyjnych, logistycznych, technologicznych, informatycznych, jak i marketingowych.

Największe firmy mają na całym świecie podobną strukturę organizacyjną. Często ich właścicielami są większe grupy kapitałowe, które poza działalnością związaną bezpośrednio z usługami kurierskimi mają spółki odpowiedzialne za usługi pocztowe, logistykę kontraktową, frachty morskie itp. Z uwagi na to, że część przesyłek jest w obrocie międzynarodowym, firmy starają się stosować jednolite standardy obrotu przesyłkami. Wyraża się to m.in. kompatybilnymi jednostkami ładunkowymi, wspólnym systemem informatycznym, oznaczeniem przesyłek.

Firmy przywiązują również dużą wagę do marki i do jednolitej komunikacji marketingowej. Przykładowo, kurierzy w niektórych firmach poza ustaloną barwą pojazdu muszą mieć zawsze strój firmowy, a nawet garderobę w odpowiednich kolorach. Nie zawsze jednak udaje się wszystkie procesy, technologie, infrastrukturę, wymagania w pełni ustandaryzować w tak ogromnych firmach, jakimi są integratorzy KEP.

Firmy te często mają bardzo różne pojazdy, bez wyraźnego oznakowania. Kurierzy nie zawsze są ubrani w firmowe uniformy. Może to być spowodowane dynamicznym rozwojem rynku i problemem z pozyskaniem nowych pracowników. W przypadku przesyłek międzynarodowych problemem jest również brak wspólnej etykiety transportowej. Zdarza się, że przesyłka z jednego do drugiego kraju wymaga ponownego etykietowania. Problem ten dotyczy nie tylko przesyłek obsługiwanych przez różnych operatorów **(patrz sekcja 11)**.

Podobne jest w przypadku usług. Mimo że operatorzy KEP starają się standaryzować swoje usługi i upraszczać wszelkie procesy związane z obrotem przesyłek, to jednak są klienci, którzy mają specyficzne wymagania wybiegające poza ogólnodostępne rozwiązania. Przykładem są tzw. usługi szyte na miarę, a więc opracowane ściśle według wymagań klienta. **Są one często rozwijane i modyfikowane w czasie ich realizacji. W przypadku takich usług ustala się mierniki wydajności KPI (ang. key performance indicators), konkretne godziny dostarczenia i odbioru przesyłek, sposób pakowania paczek, informowania o statusie przesyłek, raportowania itp.**

6. Współpraca KEP z pośrednikami i innymi podmiotami rynkowymi

Jeszcze kilka lat temu e-klienci mieli do wyboru tańsze, ale wolniejsze i mniej wygodne usługi pocztowe albo o wiele droższe, szybsze i bezpośrednio dostawy kurierskie. Dla klientów indywidualnych i małych przedsiębiorstw ceny przesyłek kurierskich były nawet 4-5-krotnie wyższe niż pocztowych. W przypadku zakupu towarów o niskiej wartości nie było więc alternatywy między tymi dwoma rodzajami dostaw – usługi kurierskie po prostu się nie opłacały. Powstała więc nisza, którą postanowiły zagospodarować niezależne podmioty. Tymi podmiotami byli pośrednicy KEP (zwani też brokerami), którzy reprezentowali firmy kurierskie przed nadawcami przesyłek. Model współpracy jest bardzo prosty. Mianowicie pośrednik podpisuje z kurierem bardzo korzystną umowę, deklarując dużą liczbę wysyłek. Następnie oferuje usługi KEP osobom fizycznym i firmom, które nie mogą lub nie chcą podpisywać umów z przewoźnikami. Do zawarcia takiej umowy konieczne jest zazwyczaj prowadzenie działalności gospodarczej i deklaracja minimalnej liczby wysyłanych paczek. Brokerzy, w przeciwieństwie do firm KEP, nie dysponują własną siecią operacyjną. Korzystają z usług firm kurierskich i pocztowych, najczęściej tych o zasięgu ogólnokrajowym. Rola brokera sprowadza się do pozyskania klienta, przyjmowania zleceń i ich przekazania do operatora KEP oraz rozliczania płatności. Brokerzy odgrywają w Polsce coraz większą rolę, w szczególności w rozwijającym się handlu elektronicznym. Dzięki pośrednikom logistycznym niewielkie sklepy internetowe nie muszą deklarować minimalnej liczby wysyłanych paczek i otrzymują kilkudziesięcioprocentowy opust od standardowych cen.

Brokerzy są często dość dobrze z informatyzowani, co ułatwia automatyzację procesów związanych z nadawaniem, śledzeniem i rozliczaniem przesyłek. Niektóre podmioty, takie jak: apaczka.pl, KurJerzy.pl, furgonetka.pl, wysylajtaniej.pl, epaka.pl, PKWiD stały się bardzo profesjonalnymi firmami, które zatrudniają setki pracowników, mają swoje oddziały, punkty nadań i odbiorów, call center itp.

W ciągu ostatnich lat powstało kilka rodzajów podmiotów, które w swojej działalności pośredniczą w usługach operatorów KEP. Wśród nich można wymienić dwa najważniejsze: wirtualny broker i pośrednik z punktem nadań i odbiorów przesyłek. Najbardziej popularną formą jest wirtualny broker sprzedający usługi przez internetową platformę. Zarządza on przepływem informacji między nadawcą, odbiorcą i przewoźnikiem. Można powiedzieć, że konfiguruje tymczasowy łańcuch dostaw, umożliwiając każdorazowo klientowi dobranie operatora KEP do konkretnej dostawy. Natomiast pośrednik z punktem nadań i odbiorów prze-

syłek dysponuje fizycznym miejscem obsługi przesyłek. Są to punkty bardzo podobne do istniejących już punktów firm kurierskich nadań i odbiorów przesyłek, o których była mowa **w sekcji 3.** tego opracowania. Są one z reguły zlokalizowane w miejscach o dużym zaludnieniu, ale coraz częściej brokerzy zagospodarowują mniejsze miejscowości lub trudniej dostępne miejsca w dużych miastach. Występują nawet sieci takich punktów.

7. Znaczenie usług KEP dla przedsiębiorstw produkcyjnych, handlowych i usługowych

Branża KEP, podobnie jak sektor TSL, określana jest jako barometr i krwiobieg gospodarki. Wynika to z wtórnego charakteru transportu w stosunku do popy-



tu na dobro, które musi być przewiezione. Im większe są potrzeby rynku na wszelkie materiały, półprodukty, wyroby gotowe itp., tym większy jest popyt na usługi transportowe. Niektórzy określają ją również jako motor rozwoju gospodarki, który pobudza aktywność wielu innych branż. Przykładowo, bez usług przewoźów paczkowych i kurierskich wiele przedsiębiorstw nie mogłoby realizować tak popularnej strategii, jaką jest outsourcing logistyczny. Szczególna rola operatorów KEP

“

Im większe są potrzeby rynku na wszelkie materiały, półprodukty, wyroby gotowe itp., tym większy jest popyt na usługi transportowe. Niektórzy określają ją również jako motor rozwoju gospodarki, który pobudza aktywność wielu innych branż.

”

w gospodarce polega na zwiększaniu konkurencyjności obsługiwanych przez nich przedsiębiorstw produkcyjno-handlowych. Niezawodny i szybki transport, jak też obsługa logistyczna często stanowią przewagę konkurencyjną, która z kolei ma wpływ na wyniki ekonomiczne. Coraz częściej przedsiębiorcy, opierając swoje

sukcesy biznesowe na zintegrowanych łańcuchach dostaw i zaawansowanej logistyce, zdają się na usługi firm branży KEP. Niepodważalne znaczenie przewoźnicy ekspresowi mają dla procesów produkcji.

Niejednokrotnie przestój linii produkcyjnej powyżej kilku godzin powoduje ogromne koszty, na które producenci nie mogą sobie pozwolić. Niezbędne staje się wtedy korzystanie z usług firm gwarantujących terminowe i ekspresowe doręczenie części zamiennych lub komponentów do produkcji. Handel wielkopowierzchniowy i elektroniczny wiąże się z koniecznością doskonałej organizacji i pewności doręczeń towarów i związanych z nimi informacji. W tym przypadku branża KEP umożliwia polskim przedsiębiorcom wdrażanie najlepszych międzynarodowych praktyk biznesowych i poprawę obsługi klientów. Firmy, które realizują dostawy do klientów z dnia na dzień, mogą lokować produkcję w pobliżu centrów sortowania paczek operatorów KEP, aby jak najbardziej opóźnić terminy odbioru przesyłek (ang. *cut off*), co pozwala na zwiększenie elastyczności produkcji.

Dzięki usługom międzynarodowych dostaw drogowych i lotniczych operatorzy KEP umożliwiają prowadzenie działalności lub ekspansji na rynkach zagranicznych. Otwierają one dostęp do rynków geograficznie odległych, na których mogą się zaopatrywać lub sprzedawać produkty.

Podsumowując, można stwierdzić, że branża KEP wpływa na działalność polskich przedsiębiorstw, ponieważ jej usługi umożliwiają:

- lepsze planowanie działalności gospodarczej,
- zamianę kosztów stałych na zmienne,
- redukcję zapasów,
- redukcję kosztów dostaw,
- wspomaganie łańcucha dostaw.

8. Trendy wpływające na branżę KEP

Jak zauważono w poprzedniej sekcji tego opracowania, branża KEP wpływa na rozwój przedsiębiorstw. Ta zależność działa również w drugą stronę. Na operatorów KEP mogą wpływać inne przedsiębiorstwa i cała gospodarka. Motorem napędowym rozwoju branży KEP są między innymi:

- presja na redukcję zapasów (w produkcji, handlu),
- zmieniająca się struktura sprzedaży detalicznej (kupujemy chętniej w sklepach sieciowych, które wymagają częstej dostawy w małych partiach),
- dynamiczny rozwój handlu internetowego,
- wszelkie koncepcje zaopatrzenia i dystrybucji zakładające ograniczenie procesu magazynowania w zamian za szybki i pewny transport.

Branża KEP jest wrażliwa na wszelkie wahania w popycie na swoje usługi wynikające ze zmiany koniunktury, silnych trendów gospodarczych czy sezonowości. Z tego powodu usługodawcy KEP bacznie obserwują to, co się dzieje na rynku i w jakim kierunku zmierza gospodarka.

Przykładowo, firmy nie pozostały bierne wobec ostatniego kryzysu ekonomicznego. Starają się podejmować działania alternatywne, dopasowując ofertę do zmieniających warunków lub proponując nowe rozwiązania (m.in. wtedy dynamicznie rozwinęły się międzynarodowe usługi ekonomiczne).

W dalszej części wskazano i opisano najważniejsze współczesne trendy, które wpływają na branżę KEP.

Outsourcing procesów logistycznych

Jak wcześniej zauważono, operatorzy KEP ułatwiają wymianę dóbr między firmami produkcyjnymi, handlowymi i dystrybucyjnymi. Dzięki temu te firmy mogą się skoncentrować na swoich kluczowych kompetencjach i ograniczyć wysiłki wkładane w realizację wspierających funkcji biznesu, takich jak transport czy zarządzanie zapasami. Próba zaspokajania potrzeb transportowych w ramach transportu własnego, podobnie jak realizowanie innych funkcji logistycznych, wydaje się w wielu przypadkach niesłuszne z punktu widzenia sprawności, czasu i jakości wykonania oraz kosztów. Najlepszym rozwiązaniem w tym przypadku jest zlecenie obsługi logistycznej wyspecjalizowanemu operatorowi KEP.

Redukcja zapasów i kompresja czasu

Innym trendem, zwiększającym zapotrzebowanie na usługi ekspresowe, jest zmniejszanie zapasów magazynowych i presja na skrócenie czasu pomiędzy zamówieniem a dostawą do klienta. **Przewozy ekspresowe ograniczają potrzebę składowania zapasów przez: (1) częstsze dostawy mniejszych partii surowców bądź komponentów, (2) niezawodność dostaw, co wiąże się z redukcją zapasów bezpieczeństwa na wypadek opóźnień w dostawach.**

Zindywidualizowana produkcja masowa

Trend ten odnosi się do masowej produkcji (ang. *masscustomization*) bardzo zróżnicowanych dóbr konsumpcyjnych, wykonywanej na potrzeby rynku globalnego, ale jednocześnie uwzględniającej indywidualne potrzeby klientów. Najlepszym przykładem mogą być komputery osobiste. Każda osoba kupująca komputer ma swoje indywidualne preferencje odnośnie do jego konfiguracji. Jeśli producenci komputerów mieliby składować wszystkie możliwe konfiguracje komputerów, byłoby to bardzo kosztowne. W tej chwili ostateczna konfiguracja komputera jest odkładana do momentu złożenia zamówienia przez klienta, po czym konkretne części zgodnie z zamówieniem są instalowane i wysyłane do zamawiającego.

Oczywiście, aby klient był usatysfakcjonowany, wysyłka musi nastąpić niedługo po złożeniu zamówienia i dotrzeć do niego w nienaruszonym stanie, bez opóźnień i z pokwitowaniem potwierdzającym dostawę oraz płatność. Nie ulega wątpliwości, że usługi przewoźników ekspresowych odgrywają w tym łańcuchu dostaw kluczową rolę i stanowią jego integralną część.

Przyspieszenie tempa zmian

Kolejnym trendem jest wzrastające wykorzystanie zaawansowanych technologii w większości obszarów gospodarki – od laboratoriów i instytucji naukowych, przez szpitale, aż po fabryki. Urządzenia high tech, ze względu na wysoką wartość i małą podatność transportową, wymagają szczególnej troski i bezpieczeństwa, dlatego z powodzeniem są obsługiwane przez przewoźników ekspresowych. Także w przypadku, gdy zaistnieje nagła potrzeba wymiany urządzenia lub zainstalowania części zamiennej, najbardziej odpowiednie wydają się usługi operatorów KEP z gwarantowanym terminem dostawy tego samego lub następnego dnia.

Zmiany struktury sprzedaży detalicznej

W ostatnich latach zauważalny był w Polsce wzrost liczby wielkopowierzchniowych obiektów i centrów handlowych, w których ostateczny klient może dokonać kompleksowych zakupów. Równolegle do nich powstały sieci sklepów w małych formatach z artykułami pierwszej potrzeby, do których dostęp jest bardzo wygodny (ang. *convenience store*). Udział sprzedaży tych przedsiębiorstw handlowych w wartości sprzedanych dóbr ogółem stale rośnie. Sieci handlowe wymagają nowoczesnej pod względem technologii i organizacji obsługi transportowo magazynowej oraz nowego podejścia w zakresie współpracy i partnerstwa. Obecnie największe znaczenie dla branży KEP ma rozwój handlu elektronicznego, któremu będzie poświęcona kolejna sekcja tego opracowania.

Ekonomia współdzielenia

Jest jedną z wielu koncepcji zarządzania zasobami. W ostatnim czasie nabrała jednak szczególnego znaczenia, głównie dzięki rozwojowi Internetu. Mówiąc najogólniej, polega ona na udostępnianiu lub korzystaniu z zasobów lub wspólnym ich tworzeniu. Wychodzi ona z założenia, że „dostęp jest lepszy od posiadania” (ang. *access is better than ownership*). Obecnie z ekonomią współdzielenia w transporcie najczęściej kojarzy się mobilne aplikacje internetowe. Ich przykładem jest UberRUSH dla szybkich dostaw miejskich czy Uber Freight dla przewozu większych ładunków. Ich funkcjonalność jest podobna do tych, którą mają elektroniczne giełdy transportowe – umożliwiają bowiem dobór przewoźnika do określonego zadania przewozowego. W przypadku klientów indywidualnych bardzo

popularne są modele biznesowe, w których angażuje się społeczeństwo i ich zasoby do świadczenia usług. Najbardziej znane firmy zagranicą, poza wspomnianym Uberem, to Amazon Flex, Deliv, Flex, Postmates, Instacart. W Polsce również pojawiają się podobne rozwiązania, np. jadezabioire.pl. Ich dynamiczny rozwój był możliwy głównie dzięki urządzeniom mobilnym, powszechnemu dostępowi do Internetu i szybkim płatnościom. Usługi świadczone w modelu *sharing economy* nie wydają się bezpośrednim zagrożeniem dla największych operatorów KEP, ponieważ ci ostatni specjalizują się głównie w dostawach krajowych z wykorzystaniem rozbudowanej sieci operacyjnej, składającej się z wielu punktów przeładunkowych. Są to więc w większości przypadków usługi komplementarne. Można nawet sobie wyobrazić sytuację, w której na pojawieniu się UberRUSH w Polsce zyskają dwie strony. W okresach tzw. szczytu paczkowego lub pilnych przesyłek wspomniane firmy kurierskie mogłyby część dostaw zlecić kierowcom Ubera.

Ochrona środowiska i zrównoważony rozwój

W ostatnich latach istnieje ogromna presja związana z ochroną środowiska naturalnego. Przedsiębiorstwa, które chcą być uczestnikami nowoczesnych łańcuchów dostaw, coraz częściej muszą brać pod uwagę przepisy



prawne oraz zwyczajowe i sugestie organizacji zajmujących się ekologią. Ma to ogromne konsekwencje dla branży KEP, których środki transportowe każdego dnia po polskich drogach pokonują miliony kilometrów. Operatorzy KEP starają się więc stosować paradygmat zrównoważonego rozwoju, który integruje cele społeczne i gospodarcze łańcuchów dostaw oraz te związane z ochroną środowiska naturalnego. Inwestycje proekologiczne są z jednej strony bardzo kosztowne, ale z drugiej kreują pozytywny wizerunek i mogą dawać wymierne korzyści w dłuższym okresie.

9. Wzajemne oddziaływanie e-handlu i branży KEP

Od pewnego czasu obserwowany jest trend stopniowego wypierania tradycyjnych kanałów sprzedaży przez kanał elektroniczny. Powodem tego są stosunkowo niskie bariery wejścia, które zachęcają coraz większą liczbę firm do sprzedaży produktów przez Internet. Oczywiście nie oznacza to, że sprzedaż w sklepach stacjonarnych czy na lokalnych bazarach zupełnie zniknie za kilka lat. Wręcz przeciwnie, te dwa kanały sprzedaży będą się nawzajem uzupełniać zgodnie z koncepcją handlu zintegrowanego wielokanałowo (ang. *omnichannel*), przy czym placówki stacjonarne będą pełniły najprawdopodobniej rolę wspomagającą w stosunku do sprzedaży przez Internet (np. do wypróbowania produktu, jego odebrania lub zwrotu). W obu przypadkach wymagana jest sprawna i zintegrowana logistyka.

Według różnych szacunków wartość e-handlu w 2017 roku w Polsce ma osiągnąć 40 mld zł. Dynamika wzrostu tego rynku wynosi ok. 20% i jest większa niż średnia w UE. Ta koniunktura napędza popyt na wiele różnych produktów i usług bezpośrednio lub pośrednio związanych ze sprzedażą przez Internet. Korzystają na tym nie tylko firmy informatyczne, agencje marketingowe, instytucje finansowe, ale także dostawcy usług logistycznych. Szczególnym beneficjentem jest ta ostatnia grupa reprezentowana głównie przez operatorów KEP. Prawie cała logistyka dostaw produktów (poza dostawami tzw. towarów gabarytowych i odbiorami osobistymi) zamawianych przez Internet została zdominowana przez te przedsiębiorstwa. Z roku na rok przychody osiągane z tej grupy klientów są coraz większe.

Handel elektroniczny stanowi obecnie jeden z najważniejszych trendów rozwojowych sektora TSL, w szczególności branży KEP. Średnio cztery na dziesięć przesyłek kurierskich pochodzi z zamówienia składanego przez Internet. Największy udział ma DPD, w którym e-handel generuje około 50% wszystkich przesyłek.

E-handel zmienił i cały czas rewiduje sposób myślenia oraz funkcjonowania menedżerów operatorów KEP. Pod jego wpływem dostosowano procesy obsługi e-klientów (np. dostawy popołudniowe), zaprojektowano specjalne narzędzia informatyczne (np. aplikacje do zmiany terminu i miejsca dostawy) i przygotowano dedykowane oferty (np. usługi przedpłacone). Operatorzy KEP konkurują elastycznym podejściem zarówno do nadawcy, jak i adresata przesyłki. Dotyczy to nie tylko tzw. pierwszej mili, ale też ostatniej mili, czyli procesów związanych z nadaniem i odbiorem przesyłki. Ta pierwsza najczęściej wyrażona jest w postaci wydłużanego czasu przekazania przesyłki – najlepiej pod koniec dnia roboczego, a ta druga w postaci elastycznej zmiany czasu i miejsca jej odbioru. Mimo że firmy kurierskie radzą sobie dobrze z obsługą przesyłek pochodzących z e-handlu, to początki były trudne. Jak wspomniano wcześniej, jeszcze kilka lat temu operatorzy KEP obsługiwali głównie klientów w segmencie B2B. Handel internetowy wiąże się jednak z klientami, których odbiorcami są osoby fizyczne. Takie osoby często mieszkają w mało dogodnych dla kuriera miejscach, zamawiają towary w małych partiach w różnych odstępach czasowych. Problemem jest również ich dostępność, inne potrzeby i oczekiwania wobec kurierów. Odpowiedzią na te wymagania było zatrudnienie dodatkowych osób, rozwój sieci punktów nadań i odbiorów przesyłek **(patrz sekcja 3)**.

Dynamicznym rozwojem handlu elektronicznego zainteresowały się również inne przedsiębiorstwa spoza branży KEP. Przykładem są Amazon Prime i Google Express, które dostarczają zamówione produkty tego samego dnia w wybranych lokalizacjach. Stanowi to pewne zagrożenie dla obecnych operatorów KEP, którzy mają mniejszą przewagę technologiczną. Dodatkowo część operatorów logistycznych, używających wcześniej większych samochodów do transportu, zaczęła coraz częściej obsługiwać sklepy internetowe i dostarczać mniejsze przesyłki.

10. Wyzwania i rozwiązania operacyjne branży KEP

Logistyka zwrotów

Większość wyzwań stawianym przed branżą KEP powstała w wyniku dynamicznego rozwoju e-handlu. Jednym z nich są zwroty towarów zamówionych przez Internet, których transportem zajmują się głównie operatorzy KEP. Zwroty mogą dotyczyć produktów uszkodzonych i przeznaczonych do naprawy. Ich liczba jest jednak stosunkowo mała, a towary z reguły trafiają do serwisu, często omijając sklep, w którym towar był zakupiony. Najczęstszą jednak przyczyną zwrotu jest niespełnienie oczekiwań ku-



E-handel w Polsce

90%
to elektroniczne
zakupy w Polsce

10%
to e-zakupy
zagraniczne

pującego, wady techniczne, opóźnienia w dostawach czy omyłkowe zamówienia. Takie przesyłki trafiają z powrotem do e-sprzedawców. Klient, który zawarł umowę zakupu przez Internet, ma prawo na podstawie ustawy o prawach konsumenta od niej odstąpić bez podania przyczyny w ciągu 14 dni kalendarzowych. Mimo tej możliwości polscy e-klienci jeszcze stosunkowo rzadko zwracają zakupione towary. Według badania InternetSTANDARD ponad dwie trzecie sklepów miało mniej niż 5% zwrotów w ciągu całego roku, a jedna dziesiąta przyjęła powyżej 25% zwrotów¹³. Najwięcej zwrotów mają największe sklepy. Prawdopodobnie wynika to z polityki tych sprzedaw-

ców, którzy próbują nakłaniać klientów do dużych zakupów z możliwością ich zwrotu, np. odzieży w tym samym rozmiarze w różnych kolorach. Oferują przy tym darmowy zwrot niechcianych rzeczy w wydłużonym terminie – nawet do 100 dni. Klienci coraz częściej korzystają z takiej możliwości. Z jednej strony generuje to koszty logistyczne, z drugiej – może to też być źródłem zwiększenia lojalności klientów i przychodów, bo klientowi mogą spodobać się te rzeczy lub po dłuższym czasie po prostu o nich zapomni. Podobnie jak w przypadku dostaw towarów zamówionych przez Internet, zwroty mogą być wykonywane na kilka sposobów, wśród których najczęstsze to: odbiór przez kuriera, nadanie w punkcie nadań i odbioru lub w urządzeniach samoobsługowych (np. paczkomatach). W przypadku odbioru przez kuriera mogą pojawić się problemy tzw. pierwszej mili. Klient indywidualny nie zawsze jest dostępny, często zamieszkuje trudno dostępne miejsca itp.

Te dwa kolejne rozwiązania wydają się bardziej elastyczne, ale wymagają dostarczenia przesyłki do konkretnego miejsca, co czasami może być utrudnione.

Dostawy tego samego dnia

W ostatnim czasie bardzo dynamicznie rozwijają się zakupy dokonywane za pomocą urządzeń mobilnych. Związane jest to z ich coraz większą dostępnością, tanim dostępem do Internetu, mobilnością ludzi (zwłaszcza młodych) i ich ciągłym brakiem czasu. Ma to duży wpływ na logistykę sklepów internetowych. Po pierwsze, towar dostarczany jest w różne miejsca, a zamawiający chce mieć możliwość dynamicznej zmiany miejsca doręczenia przesyłki. Po drugie, klient – użytkownik urządzenia mobilnego – nie lubi czekać zbyt długo. Dostawa powinna być jak najszybsza – najlepiej od razu. Na razie dostawy tego samego dnia (ang. *sameday*) to usługi dedykowane i wiążą się z bezpośrednią dostawą od nadawcy do odbiorcy z pominięciem punktów pośrednich. W Polsce firmą specjalizującą się w dostawach tego samego dnia jest X-press Couriers, która jako pierwsza firma kurierska wprowadziła usługę umożliwiającą realizację dostaw w ciągu kilku godzin w obrębie miast i pomiędzy miastami.

Wspomniane wcześniej usługi wykorzystujące ekonomię współdzielenia mogą przyczynić się do wykreowania u klientów potrzeby dostaw tego samego dnia. Póki co w Polsce takie usługi cieszą się niewielkim powodzeniem z uwagi na ich dość małą dostępność. Jeśli takie dostawy będą w przyszłości konkurencyjne cenowo z usługami firm kurierskich, to sklepy internetowe mogą taką opcję zaproponować, oczywiście przy założeniu, że ich towar znajduje się w mieście klienta.



Rozwój elektronicznego handlu transgranicznego



W 2017 r. osiągnie wartość
400 mld USD = 22% całego rynku handlu elektronicznego

w 2020 r. prognozuje się jego wartość na poziomie
1 bln USD = 26% globalnej sprzedaży internetowej



Polacy rzadko kupują w zagranicznych sklepach internetowych.
Takie zakupy to tylko **10% e-handlu w Polsce***

*to 3 razy rzadziej niż pozostali mieszkańcy UE

Przyszłość e-handlu w Polsce 2017

40 mld zł
taka jest wartość e-handlu

20 %
taka jest dynamika jego wzrostu

TO WIĘKSZY WZROST NIŻ
ŚREDNIA EUROPEJSKA

Kto na tym korzysta?

- firmy informatyczne
- agencja marketingowe
- instytucje finansowe
- dostawcy usług logistycznych (operatorzy KEP)

Elektroniczny handel transgraniczny

Kolejnym wyzwaniem stojącym przed branżą KEP jest rozwój elektronicznego handlu transgranicznego (ang. *cross-border e-commerce*). Mimo że ten rodzaj sprzedaży zaczął się intensywnie rozwijać dopiero kilka lat temu, ma już stosunkowo duży udział w całym rynku handlu elektronicznego. Według szacunków AliResearch (na leżącej do Grupy Alibaba) i Accenture w 2017 roku ma to być ok. 22%, a więc ok. 500 mld USD. Ekspertcy prognozują dalszy dynamiczny wzrost tego rynku. W 2020 roku ma osiągnąć wartość 1 bln USD, a więc ok. 26% globalnej sprzedaży internetowej¹⁴. W Polsce zakupy przez Internet w zagranicznych sklepach mają jeszcze niewielki udział w całkowitym handlu elektronicznym. Obecnie takie zakupy Polaków stanowią ok. 10% e-handlu. Nadal jest to dużo poniżej średniej, ponieważ Polacy kupują towary zagranicą trzy razy rzadziej niż pozostali mieszkańcy UE.

Najważniejszym argumentem przemawiającym za zakupem produktów zagranicą jest niższa cena.

Z tego powodu 88% Polaków kupuje w Chinach, 58% w Wielkiej Brytanii i 51% w Niemczech. Kolejną przyczyną jest możliwość nabycia produktów niedostępnych w kraju. Jest to odpowiednio 59% kupujących w Wielkiej Brytanii, 53% w Niemczech i 49% w Chinach. Do innych powodów należą: wyższa jakość produktów z zagranicy, szerszy zakres produktów, potrzeba nowych doznań zakupowych¹⁵.



40% pocztowych przesyłek transgranicznych nie można śledzić, głównie z powodu innej etykiety i braku integracji systemów.



Mimo wielu korzyści sprzedaż przez Internet i obsługa klientów z zagranicy wiąże się z wieloma wyzwaniami. Poza standardowymi problemami, z którymi borykają się e-sklepy na krajowym rynku (np. ryzyko braku odbioru przesyłki, stosunkowo mała lojalność klientów), w e-handlu transgranicznym należy wziąć pod uwagę dodatkowe czynniki, takie jak: komunikacja w innym języku, uwarunkowania prawne i podatkowe, forma płatności, waluta. Niezmiernie ważne są również problemy logistyczne, takie jak: koszt, czas i jakość dostawy oraz śledzenie przesyłki.

Koszt dostawy towarów do klientów zlokalizowanych zagranicą jest często nawet kilkukrotnie większy niż koszt przesyłki krajowej. Może to zniechęcać klientów do podjęcia decyzji o zakupach w sklepach zlokalizowanych zagranicą, w szczególności gdy koszt dostawy

pochłonie oszczędności z tytułu niższej ceny produktu. Występuje tu też problem asymetrii kosztów usług logistycznych. Prawdopodobnie z uwagi na mniejszą skalę działalności koszt wysyłki z Polski do innego kraju (w szczególności Unii Europejskiej) jest zazwyczaj wyższy niż koszt wysyłki w przeciwną stronę. Niewątpliwie wpływa to na osłabienie potencjału konkurencyjnego polskich przedsiębiorstw zagranicą.

Następnym czynnikiem wpływającym w istotny sposób na zadowolenie klientów jest krótki czas dostawy. W e-handlu transgranicznym jest to trudne zadanie ze względu na dystans, który dzieli sprzedawcę i klienta. W większości przypadków (głównie poza terenami przygranicznymi) jest on znacznie dłuższy, niż ma to miejsce w przesyłkach krajowych. W handlu międzynarodowym przesyłki często muszą zostać poddane dodatkowym operacjom, jak naliczenie podatku i oclenie, co dodatkowo wydłuża czas realizacji dostawy. Dla klientów poza krótkim czasem istotna jest pewność dostarczenia produktu.

Zamawiając w zagranicznych sklepach, klienci wyrażają obawy nie tylko kiedy, ale czy oraz w jakim stanie otrzymają przesyłkę. Problemem są również ograniczenia w zakresie śledzenia i monitorowania przesyłek, pojawiają się także problemy w zakresie standaryzacji jednostek ładunkowych, procedur i wymiany informacji (**patrz sekcja 11**).

11. Znaczenie rekomendacji CEN dotyczącej standaryzacji oznaczeń przesyłek KEP

Elektroniczny handel transgraniczny otworzył wiele możliwości rozwoju dla przedsiębiorstw, ale także stał się źródłem wyzwań. Zarówno sprzedawcy internetowi i klienci, ale także dostawcy usług logistycznych, firmy doradcze i analityczne oraz różne organy krajowe i międzynarodowe próbują tym problemom przeciwdziałać.

O tym, że usługi w zakresie handlu transgranicznego są bardzo istotne, świadczy Zielona Księga Komisji Europejskiej, w której „transgraniczność” jest wskazywana jako przyszłościowa cecha w e-handlu. Komisja Europejska opracowała wytyczne mające na celu ułatwienie e-handlu transgranicznego, m.in. przez zbudowanie zaufania publicznego do międzynarodowych transakcji, wprowadzenie standardów ułatwiających wymianę handlową czy wreszcie stymulowanie wzrostu tej dziedziny gospodarki, w szczególności wśród małych i średnich przedsiębiorstw.

Ma być to możliwe m.in. przez zapewnienie dostępności do informacji o statusie zamówienia. Jednakże pomimo zwracania na to uwagi nadal istnieją ograniczenia w zakresie monitorowania przesyłek, w szcze-

¹⁴ Global Cross Border e-Commerce Market 2020, AliResearch, 2016.

¹⁵ Handel transgraniczny w Polsce do końca 2017 roku wzrósł o prawie 24%, <http://www.dlahandlu.pl/>, 12.01. 2017.

¹⁶ The Business Case for the Harmonised Parcel Label, June 2017.

gólności w zakresie znormalizowanej specyfikacji oznakowania przesyłek i interfejsu umożliwiającego wymianę danych między przedsiębiorstwami.

Większość operatorów KEP stosuje swoje własne, wewnętrzne rozwiązania do oznaczania przesyłek, co utrudnia dostawy transgraniczne (np. przeklekanie etykiet, przerwanie procesu śledzenia przesyłek)¹⁶. Jeśli produkt zamawiany jest z odległego kraju, to sytuacja komplikuje się, bo przesyłką zajmuje się często kilka odrębnych przedsiębiorstw. Klient może więc śledzić przesyłki tylko na określonym etapie transportu – najczęściej na samym początku. **Z tego powodu bardzo trudno jest zaplanować nawet przybliżony termin dostawy.** Problem jest bardzo duży, ponieważ według analityków Ecommerce Europe 40% pocztowych przesyłek transgranicznych nie można śledzić, głównie z powodu innej etykiety i braku integracji systemów¹⁷. Ponadto według badań eBay 25% mileniśców¹⁸ (ang. *millennials*) nie będzie kupowało u sprzedawcy internetowego, który ma ograniczone możliwości dostawy (np. z powodu braku możliwości jej monitorowania)¹⁹. Problem ten dostrzegła jednak Europejska Komisja Normalizacyjna (CEN – fr. *Comité européen de normalisation*), która w czerwcu 2017 roku zarekomendowała jeden standard do oznaczania transgranicznych przesyłek paczkowych w Europie. Jest to identyfikator SSCC (ang. *Serial Shipping Container Code* – Seryjny Numer Jednostki Logistycznej) będący obecnie nieodłącznym elementem standardowej etykiety logistycznej GS1.

Identyfikator ten ma jednoznacznie identyfikować przesyłkę, niezależnie od operatora. Nadawcy paczek będą mogli stosować ten sam identyfikator SSCC dla wszystkich swoich przesyłek.

Dzięki wprowadzeniu identyfikatora, wykorzystującego globalne standardy, zamknięte wcześniej systemy operacyjne operatorów KEP będzie można łączyć, tworząc w ten sposób jedną wspólną sieć niezależnych podmiotów. Wspólny identyfikator ułatwi śledzenie trasy przesyłek międzynarodowych od nadawcy do konsumenta bez potrzeby wprowadzania danych do systemów oraz generowania osobnych etykiet, ich drukowania i przyklejania. Klient będzie mógł być na bieżąco informowany o statusie przesyłki i lepiej przygotować się do jej odbioru oraz dynamicznie zmienić jej miejsce i czas dostawy. Standaryzacja oznaczeń doprowadzi w efekcie do obniżenia kosztów transportu, a także zapewni pełną przejrzystość w łańcuchu dostaw oraz skrócenie czasu dostawy przesyłek.



“

Usługi w zakresie handlu transgranicznego są przyszłością w e-handlu.

”

Ponadto do systemu obrotu przesyłek będą mogły łatwiej włączać się inne podmioty, które są lub będą częścią elektronicznego handlu transgranicznego. Chodzi tu nie tylko o sprzedawców i klientów e-handlu, ale także o pośredników w postaci brokerów kurierskich, zarządców punktów nadań i odbioru przesyłek, dostawców usług fulfilment, rozwiązań informatycznych itp. Te wszystkie podmioty będą mogły wykorzystywać jeden wspólny standard, co znacznie ułatwi pracę operacyjną firm KEP.

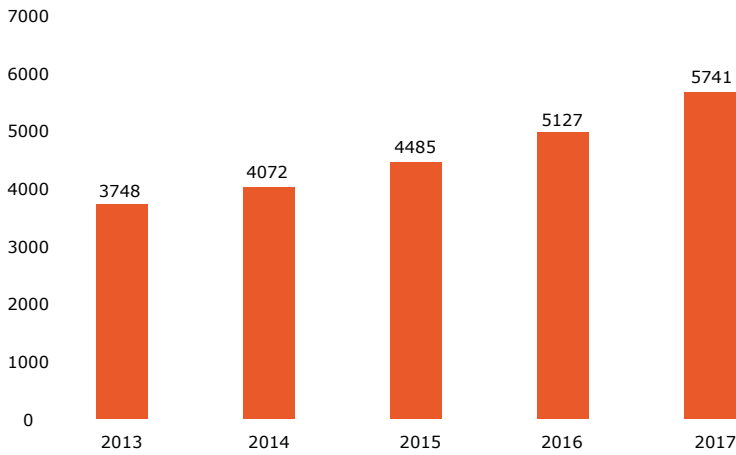
Łatwiejsze też będzie zarządzanie zwracanymi towarami. Klient nie będzie musiał zastanawiać się nad kwestiami technicznymi, w szczególności „uczyć się” systemów znakowania stosowanego przez każdego operatora. Dla e-sprzedawców problemem w zakresie zwrotów jest niewłaściwe przygotowanie przesyłki przez klienta. W przypadku zastosowania jednolitego oznakowania łatwiej też będzie można zidentyfikować odpowiedzialność danego podmiotu w łańcuchu dostaw, jeżeli wystąpi utrata, ubytek lub uszkodzenie przesyłki. Będzie to więc znaczne ułatwienie dla operatorów KEP, do których często jako pierwszych klienci zwracają się z reklamacją. Ujednolicenie oznakowania przesyłek będzie pewnie pierwszym, bardzo ważnym krokiem w kierunku interoperacyjności pomiędzy odrębnymi podmiotami w procesie dostawy na poziomie krajowym i międzynarodowym oraz stanowić będzie kluczowy element przyszłych sieci dostaw²⁰. >

¹⁷ Manifesto for a better parcel delivery market in Europe, Ecommerce Europe, 2016.

¹⁸ Pokolenie urodzone w latach 80 tych i 90 tych XX wieku.

¹⁹ The Business Case for the Harmonised Parcel Label, Ecommerce Europe, 2017.

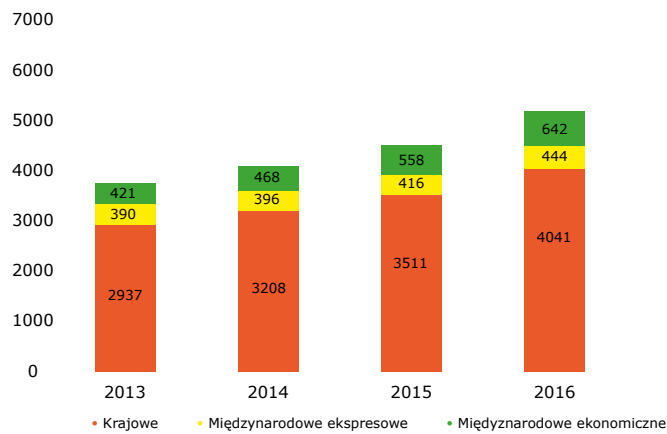
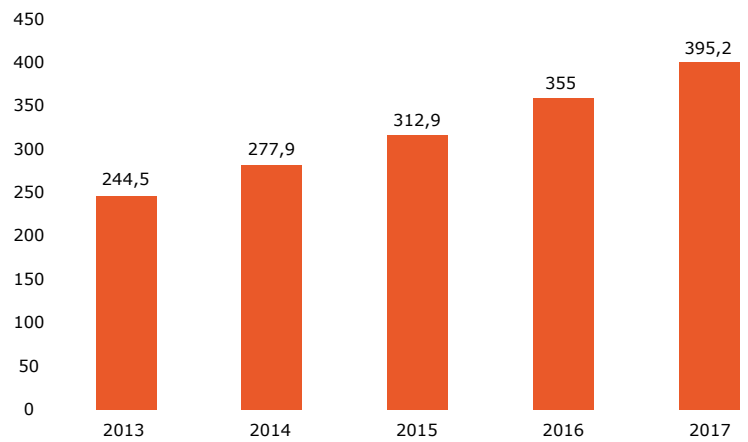
²⁰ Ibidem.



Rys. 1. Wartość rynku KEP w Polsce w latach 2013–2017 [w mln zł]

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych PwC

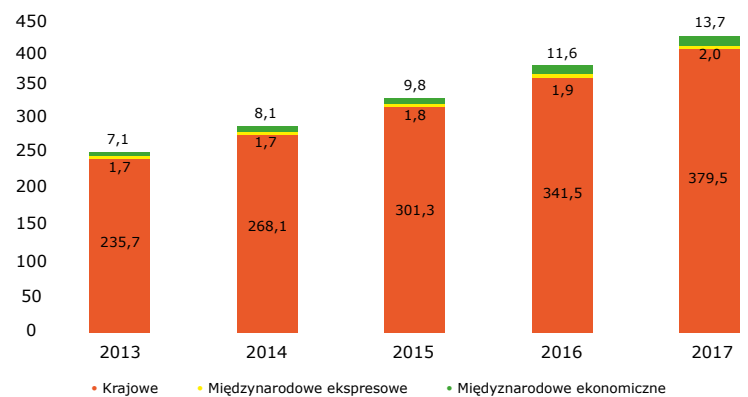
Rys. 2. Liczba przesyłek KEP w Polsce w latach 2013–2017 [w mln szt.]
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych PwC

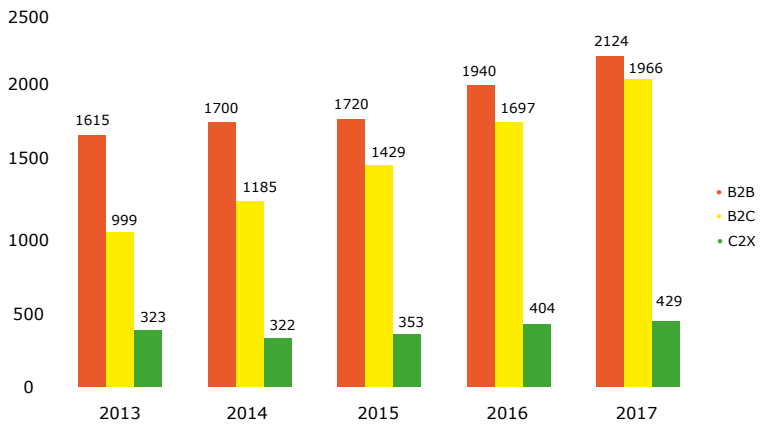


Rys. 3. Wartość rynku KEP w Polsce w latach 2013–2017 w podziale na rodzaj przesyłek [w mln zł]

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych PwC

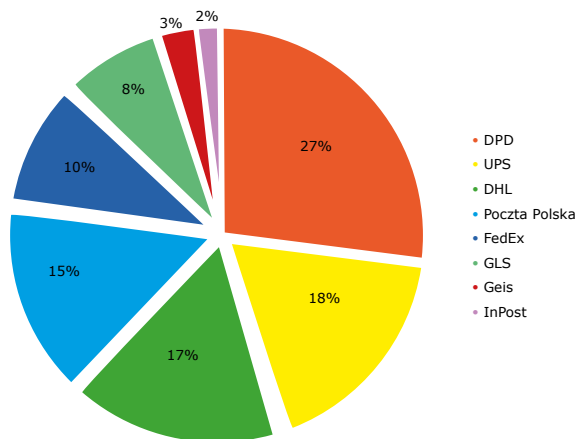
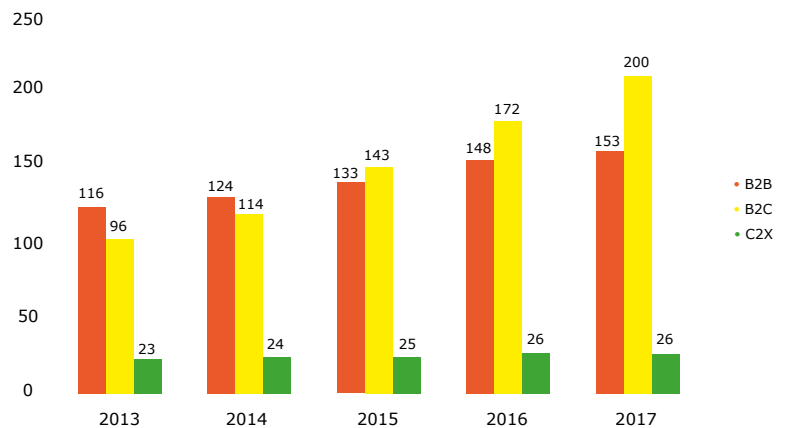
Rys. 4. Liczba przesyłek KEP w Polsce w latach 2013–2017 w podziale na rodzaj przesyłek [w mln szt.]
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych PwC





Rys. 5. Wartość rynku przesyłek krajowych KEP w Polsce w latach 2013–2017 w podziale na segmenty klientów [w mln zł]
 Źródło: opracowanie własne na podstawie danych AT Kearney i PwC

Rys. 6. Liczba przesyłek krajowych KEP w Polsce w latach 2013–2017 w podziale na segmenty klientów [w mln szt.]
 Źródło: opracowanie własne na podstawie danych AT Kearney i PwC



Rys. 7. Udziały operatorów w rynku KEP w Polsce w 2016 roku pod względem przychodów
 Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu Instytutu Poczтового

Rys. 8. Udziały operatorów w rynku KEP w Polsce w 2016 roku pod względem liczby paczek
 Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu Instytutu Poczтового

