



Aneta Pluta-Zaremba

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie
Katedra Logistyki
aneta.pluta@sgh.waw.pl

ROZWÓJ USŁUG LOGISTYCZNYCH IMPLIKOWANY DYNAMICZNYM WZROSTEM RYNKU E-COMMERCE

Streszczenie: Dynamiczny rozwój handlu elektronicznego jest motorem zmian w branży logistycznej zachodzących w ostatnich latach zarówno na świecie, jak i w Polsce. Wiele firm z rynku TSL i KEP oraz spoza branży logistycznej dostrzegło szansę na rozwój działalności poprzez rozszerzanie oferty o usługi logistyczne dedykowane dla e-commerce, w tym zwłaszcza dla segmentu B2C. Prowadzi to z jednej strony do zaostrzenia konkurencji, z drugiej zaś stymuluje wprowadzanie nowych innowacyjnych usług budujących doświadczenia klientów. W opracowaniu przeprowadzono analizę zmian na rynku logistycznym oraz przedstawiono cztery główne etapy rozwoju usług logistycznych dla e-handlu pod wpływem dwóch kluczowych czynników: ewoluujących potrzeb e-klientów oraz nstawienia przedsiębiorstw na innowacje.

Słowa kluczowe: handel elektroniczny, ewolucja usług logistycznych dla e-commerce, innowacje, doświadczenia klientów.

JEL Classification: L81, L87.

Wprowadzenie

Dynamiczny rozwój handlu elektronicznego jest motorem zmian w branży logistycznej w ostatnich latach zarówno na świecie, jak i w Polsce. Wiele firm z rynku TSL (transport, spedycja, logistyka) i KEP (rynek usług kurierskich, ekspresowych, paczkowych) dostrzegło szansę na rozwój działalności poprzez rozszerzenie oferty o usługi logistyczne dla e-commerce, w tym zwłaszcza dedykowane dla segmentu B2C (*Business-to-Consumer*). Prowadzi to do zwięk-

szenia konkurencji w branży, także na skutek wchodzenia na ten rynek przedsiębiorstw, które do tej pory nie świadczyły usług logistycznych dla B2C e-commerce. Sprzyja także rozwojowi przedsiębiorstw oferujących infrastrukturę logistyczną, urządzenia, wyposażenie, technologie komunikacyjne i informatyczne potrzebne do realizacji zamówień i dostaw oraz obsługi zwrotów.

Opracowanie ma na celu pokazanie, w jaki sposób dynamiczny rozwój krajowego, a w przyszłości także transgranicznego handlu elektronicznego w Polsce i w Europie wpływa na rozwój usług logistycznych i podmiotów branży logistycznej. Podjęta zostanie także próba odpowiedzi na pytanie, czy i w jaki sposób usługi logistyczne uwzględniają ewoluujące potrzeby klientów. W niniejszym referacie analizie poddano usługi logistyczne dedykowane obsłudze ostatniej mili oraz zwrotów w segmencie B2C e-handlu. Te etapy procesów dostawy i logistyki zwrotnej zostały wybrane do badania ze względu na wyzwania, jakie wiążą się z dostawą lub zebraniem z rynku wielu drobnych przesyłek (głównie paczek do 5 kg) do lub od indywidualnych klientów. Ponadto są one najczęściej zlecane na zewnątrz firmom logistycznym.

Badaniami zostali objęci operatorzy ekspresowi reprezentujący branżę KEP i pocztowi. Firmy te są szczególnie predestynowane do świadczenia usług dla handlu elektronicznego (zwłaszcza ostatniej mili w dostawach i pierwszej mili w zwrotach) ze względu na specyfikę usług ekspresowych, potencjał infrastruktury, elastyczność w reagowaniu na zwiększony popyt na zakupy on-line w okresach przedświątecznych czy dostosowanie usług do specyfiki branż i klientów indywidualnych [Cichosz i Pluta-Zaremba, 2012]. Badania zostały przeprowadzone w lipcu 2015 r. w formie ustrukturalizowanych wywiadów indywidualnych z menedżerami przedsiębiorstw z branży logistycznej i pocztowej obsługujących e-commerce. Pytania dotyczyły m.in. zmian w usługach świadczonych dla handlu elektronicznego oraz oczekiwań klientów. Wywiady poprzedziła analiza informacji zawartych na stronach internetowych operatorów logistycznych, pocztowych i KEP oraz regulaminów i opcji dostaw/zwrotów oferowanych przez polskie i zagraniczne e-sklepy. Ponadto autorka dokonała przeglądu raportów o rozwoju handlu elektronicznego w Polsce i na świecie oraz analizy wyników badań rynkowych ze szczególnym uwzględnieniem oczekiwań e-klientów i detalistów dotyczących obszaru logistyki. Do analizy zmian w usługach logistycznych w ostatnich kilkunastu latach zostały wykorzystane także informacje i dane zgromadzone w badaniach poświęconych branży KEP i pocztowej realizowanych przez autorkę w 2010 r. [Pluta-Zaremba, 2011] i 2012 r. [Cichosz i Pluta-Zaremba, 2012].

Opracowanie oprócz definicji handlu elektronicznego i transgranicznego e-handlu wraz z perspektywami jego rozwoju opisuje problem badawczy w kontekście budowania doświadczenia e-klientów przez e-detalistów oraz operatorów ekspresowych, logistycznych i pocztowych. Ponadto przedstawiono ewolucję usług logistycznych dla handlu elektronicznego pod wpływem dwóch kluczowych czynników – potrzeb klientów oraz nastawienia na innowacje.

1. Znaczenie logistyki dla rozwoju handlu elektronicznego

1.1. Rozwój e-handlu

W literaturze przedmiotu istnieje wiele definicji handlu elektronicznego, które różnią się między sobą ze względu na zrozumienie słów *elektroniczny* i *handel*. W szerokim ujęciu handel elektroniczny obejmuje wszystkie transakcje przeprowadzone przez sieci komputerowe (np. Internet, extranet, systemy elektronicznej wymiany danych – EDI) z użyciem różnych mediów elektronicznych (m.in. komputerów osobistych, laptopów, telewizorów z przeglądarką WWW, telefonów komórkowych, smartfonów i tabletów), a według niektórych definicji zawierane także przez e-mail czy nawet faks lub telefon. W wąskim znaczeniu e-commerce rozumiany jest jako transakcje dokonywane tylko za pomocą Internetu czy przez sieć opartą na protokole IP (np. definicja GUS). Część autorów wyłącza także handel internetowy (transakcje zawierane przez Internet), uznając go za część handlu elektronicznego [Małachowski, 2006].

Obecnie wyróżniany jest także handel mobilny (*m-commerce*) obejmujący transakcje zawierane przez wszelkiego rodzaju mobilne urządzenia [Hejduk, 2013], takie jak telefony komórkowe, smartfony czy tablety, a w przyszłości także inteligentne zegarki (*smartwatches*) czy okulary (*smartglasses*) [PwC, 2016]. To rozróżnienie ma znaczenie przede wszystkim dla sprzedawców internetowych i instytucji obsługujących płatności elektroniczne. Wzrost obrotów w m-handlu będzie zachęcać te podmioty do dostosowywania stron internetowych, aplikacji i usług płatniczych do urządzeń mobilnych. Ponadto wzrost wykorzystania urządzeń mobilnych zarówno do przeglądania stron sklepów internetowych, jak i zawierania transakcji będzie sprzyjał rozwijaniu strategii omnichannelingu przez detalistów, co niesie ze sobą kolejne wyzwania dla organizacji przepływów produktów między kanałami dystrybucji, zarządzania zapasami i asortymentem.

Warto podkreślić, że w cyfrowej przestrzeni może odbywać się tylko transakcja, czyli proces kupna i sprzedaży, zaś reszta czynności, np. płatność, dostawa, może być realizowana w wymiarze fizycznym. Dotyczy to produktów materialnych sprzedawanych on-line. Produkty cyfrowe mogą być nie tylko

sprzedawane, lecz również dostarczane lub udostępniane drogą elektroniczną. Ze względu na niskie koszty tworzenia kopii i dostawy elektronicznej firmy dążą do cyfryzacji różnych produktów, w tym usług.

Obecnie ze względu na globalizację rynku e-commerce coraz większą wagę przywiązuje się także do podziału handlu elektronicznego na krajowy i zagraniczny. E-commerce określany jest mianem transgranicznego handlu elektronicznego (*Cross-Border e-Commerce* – CBEC) wtedy, gdy klient kupuje produkty on-line od sprzedawcy zlokalizowanego w innym kraju i podlegającego innej jurysdykcji [CBEC, br.]. Warto zwrócić uwagę na ten rodzaj e-handlu ze względu na duże wyzwania, z jakimi muszą zmierzyć się firmy planujące internacjonalizację sprzedaży internetowej, zwłaszcza w obszarze logistyki. Z jednej strony zyskują one dostęp do milionów klientów, z drugiej zaś skala problemów i kosztów związanych m.in. z przystosowaniem systemu logistycznego (np. wysokie koszty międzynarodowych dostaw i obsługi zwrotów towarów), obsługą płatności, rozliczaniem VAT-u, różnicami kursowymi czy obsługą reklamacji i napraw gwarancyjnych może kompensować potencjalne zyski ze zwiększenia sprzedaży. O skali problemu świadczą wyniki badań przeprowadzonych wśród przedsiębiorstw z 18 krajów UE, sprzedających lub próbujących sprzedawać on-line do konsumentów i firm z innych krajów UE. Respondenci wśród głównych problemów wskazywali zbyt wysokie koszty: dostawy – 51%, obsługi reklamacji i skarg – 41% oraz zwrotów i obsługi gwarancyjnej – 42% [Komisja Europejska, 2015].

Europejski rynek B2C e-commerce jest zróżnicowany pod względem poziomu rozwoju i popularności zakupów on-line oraz podlega ciągłej ewolucji. Obok dojrzałych rynków państw Europy Zachodniej (brytyjskiego, niemieckiego czy francuskiego) i Północnej są rozwijające się rynki krajów Europy Środkowej i Wschodniej, a także Południowej [E-commerce Europe, 2016]. Polska z ponad 20% średnim tempem wzrostu handlu on-line w ostatnich latach zaliczana jest do grona państw z najszybciej rosnącymi rynkami e-handlu w Europie. Dla porównania cały europejski rynek e-commerce wzrósł o 13,3% w 2015 r. w stosunku do roku poprzedniego, przy czym wzrost w krajach z rozwiniętym e-handlem kształtował się poniżej średniej europejskiej [E-commerce Europe, 2016]. Wśród obrotu 56% stanowiły przychody ze sprzedaży towarów, zaś 44% z usług. Warto podkreślić, że polski e-handel posiada duży potencjał wzrostu, gdyż udział B2C e-commerce w handlu ogółem w 2014 r. wynosił ok. 3,8%, podczas gdy w krajach z dojrzałym rynkiem kształtuje się on na poziomie 9% we Francji, 10% w Niemczech i 13,2% w Wielkiej Brytanii [E-commerce Europe, 2015]. Duża dynamika rozwoju handlu on-line niesie ogromny potencjał dla wzrostu popytu na usługi logistyczne.

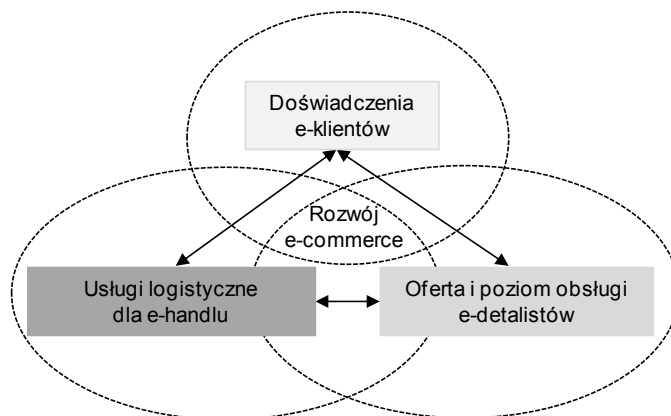
Warto także zwrócić uwagę na rosnący handel mobilny i wykorzystanie urządzeń mobilnych do zakupów on-line. Niekwestionowanym liderem rozwoju m-commerce na świecie są Chiny i Korea Południowa, przede wszystkim ze względu na powszechny dostęp tych nacji do smartfonów oraz ciągle wysokie koszty zakupu laptopów (zwłaszcza dla Chińczyków). W Europie dominują Brytyjczycy, u których 31,1% ruchu w e-commerce odbywa się poprzez urządzenia mobilne, przed Niemcami (29,7%) i Hiszpanami (29,1%), zaś w Polsce udział ten wynosi tylko 8,3% [Twenga Solutions, 2016].

Obok rozwoju krajowego e-commerce, który na razie dominuje w transakcjach on-line, powoli rosną obroty e-handlu zagranicznego. Niektóre prognozy mówią nawet o stałym 27% wzroście transgranicznych zakupów do 2020 r. w ujęciu globalnym [McDermott, 2015]. W Europie przychody międzynarodowego handlu elektronicznego będą rosły szybciej niż obroty całego europejskiego e-handlu (wzrost średnio o 15% w najbliższych latach). Według prognoz European eCommerce and Omni Channel Trade Association udział zagranicznej sprzedaży on-line w europejskim e-handlu wzrośnie z 15% w 2015 r. do ok. 20% w 2018 r. [EMOTA, 2013].

1.2. Znaczenie usług logistycznych dla budowania doświadczeń klientów

Perspektywy dynamicznego rozwoju rynku e-commerce czynią go atrakcyjnym dla różnych podmiotów rynku logistycznego, zarówno tych specjalizujących się od wielu lat lub niewyspecjalizowanych w obsłudze małych przesyłek dla segmentów B2B i B2C, jak również dla firm spoza sektora logistycznego. Z drugiej strony usługi logistyczne, które wspierają sprzedających i kupujących on-line na różnych etapach procesu realizacji zamówienia oraz procesu obsługi zwrotów, reklamacji i wymiany towarów, pełnią ważną rolę w rozwoju krajowego i transgranicznego handlu elektronicznego. Różne badania pokazują, że problemy związane z dostawą i zwrotem (bądź wymianą) produktów są kluczową przyczyną niekupowania on-line czy porzucania koszyka zakupowego przed złożeniem zamówienia [UPS & comScore, 2015; Gemius, 2016]. Najczęstszą przyczyną rezygnacji z zakupów jest: konieczność poniesienia zbyt wysokich zdaniem e-klientów kosztów dostawy albo długi czas oczekiwania na przesyłkę lub niejasna polityka zwrotów bądź brak darmowego zwrotu. Są to również kluczowe bariery kupowania w zagranicznych e-sklepach i rozwoju handlu transgranicznego. Według badań UPS i comScore aż 88% e-klientów porzuciło koszyk zakupowy – 81% z nich zadeklarowało, że dokonałoby zakupów, gdyby dostali możliwość darmowego, bez podawania powodu, prostego i wygodnego zwrócenia produktów [UPS & comScore, 2015].

Doświadczenia kupujących on-line klientów (*customer experience*) budowane są wspólnie przez e-detalistów i firmy oferujące usługi logistyczne dla różnych etapów realizacji zamówień i zwrotów (rys. 1). E-klient kupuje produkt wraz z usługą dostawy i czasami usługą darmowego zwrotu dostępną u sprzedawcy. Co więcej, najczęściej pozytywne, jak i negatywne doświadczenia dotyczące obsługi logistycznej przypisuje on sprzedawcy internetowemu a nie operatorowi logistycznemu. Operator świadczący usługi logistyczne dostarcza przesyłki, działając w imieniu sprzedającego on-line. Może je wykonywać we własnym zakresie lub zlecać podwykonawcom. Dlatego tak ważny dla rozwoju sklepu internetowego jest wybór usług oczekiwanych przez klientów i dopasowanych do ich potrzeb (w handlu transgranicznym trzeba zwrócić uwagę na różnice kulturowe) oraz usługodawców zapewniających pożądaną jakość obsługi.



Rys. 1. Doświadczenia klientów w e-commerce

Rozszerzanie portfela usług o nowe rozwiązania wychodzące naprzeciw potrzebom klientów sprzyja zadowoleniu e-klientów z obsługi, co przyczynia się do wzrostu sprzedaży on-line. Dostępność różnych opcji dostawy i zwrotu zależy nie tylko od portfolio produktów określonego operatora logistycznego, lecz w dużej mierze od opcji dostawy wybranej przez e-detalistę i udostępnionej na stronie internetowej. Sprzedawcy kierują się różnymi kryteriami przy wyborze operatora logistycznego oraz sposobu dostawy i zwrotu. Najważniejsze powinny być oczekiwania obecnych i potencjalnych e-klientów. Dlatego coraz więcej detalistów z myślą o zróżnicowanych potrzebach poszczególnych grup klientów buduje koszyk opcji dostawy i zwrotów. Oferują na przykład dostawę ekonomiczną (obsługiwaną np. przez Poczta Polska), dostawę premium (kurierem w systemie drzwi-drzwi) i nowoczesną (do urządzeń typu Paczkomaty lub punk-

tów odbioru paczek z obsługą osobową). Niestety w Polsce wiele zwłaszcza małych i mikro e-sklepów, dominujących na polskim rynku e-commerce, kieruje się przy wyborze operatora ceną zakupu usługi, która zależy od liczby wykupionych przesyłek i z reguły jest dla małych sklepów wyższa niż dla większych detaliistów. Ponadto warto podkreślić, że wielu drobnych sprzedawców internetowych pobiera za dostawę od kupujących on-line więcej niż sami płacą operatorowi. Dla e-detaliistów sprzedających z minimalnymi marżami taka praktyka stanowi dodatkowe źródło dochodu.

Obie strony – operator i e-detalista – muszą rozumieć nie tylko oczekiwania e-klientów, lecz również wzajemne potrzeby oraz współpracować przy budowaniu nowych rozwiązań (zarówno usług, jak i np. oprogramowania wspierającego małe i mikroprzedsiębiorstwa w obsłudze logistyki). Taka postawa prowadzi do osiągnięcia nadrzędnego celu, jakim jest tworzenie wartości dla e-klientów i budowanie ich doświadczeń oraz do wzrostu rynku e-commerce.

2. Zmiany w usługach logistycznych dla e-handlu

2.1. Determinanty kształtujące ofertę i rynek usług logistycznych

Rozwój usług logistycznych dla e-commerce w wymiarze krajowym i międzynarodowym oraz strukturę rynku logistycznego w najbliższych latach będą kształtować czynniki dalszego i bliższego otoczenia biznesowego oraz decyzje podmiotów zaangażowanych w handel elektroniczny. W literaturze przedmiotu wyróżnia się kilka segmentów makrootoczenia, tj. otoczenie polityczne i prawne, ekonomiczne, społeczne, demograficzne, technologiczne oraz naturalne [Gierszewska i Romanowska, 2007]. Omówione zostaną te, które najsilniej wpływają na rozwój rynku usług logistycznych, czyli te z bliższego otoczenia. Pomimo że należą do grupy czynników niekontrolowalnych, którymi bardzo trudno zarządzać, mogą być postrzegane jako szanse na wyróżnienie się na trudnym, wysoce konkurencyjnym rynku.

Nie bez znaczenia dla rozwoju usług dla segmentu B2C i zmian na rynku logistycznym pozostają czynniki ekonomiczne. Globalny kryzys i związane z nim spowolnienie polskiej gospodarki w latach 2008-2010 znalazły odbicie w zmianach popytu na usługi kurierskie, ekspresowe i paczkowe [Cichosz i Pluta-Zaremba, 2011] oraz we wzroście popytu konsumenckiego na tańsze zakupy on-line. Nastąpiło osłabienie tempa wzrostu liczby krajowych i międzynarodowych przesyłek przewiezionych (zmiany ilościowe) oraz wzrost popytu na usługi ekonomiczne kosztem premium (zmiany jakościowe). Znacząca część opera-

torów KEP, poszukując nowych możliwości rozwoju oraz wykorzystania posiadanych zasobów, potencjału i infrastruktury, zdecydowała się na rozwój usług dla trudnego w obsłudze, ale perspektywicznego rynku B2C handlu elektronicznego. Specyfika doręczania przesyłek do indywidualnych klientów (wiele punktów dostawy w godzinach popołudniowych) stymulowały firmy branży KEP do wdrażania nowych rozwiązań obniżających wysokie koszty obsługi – nowych usług (np. dostawy do punktu odbioru) lub rozszerzania funkcjonalności tych już istniejących (m.in. o możliwość zmiany przez klientów na stronie internetowej miejsca i terminu doręczenia paczki przez kuriera).

Nie mniej ważną rolę pełnią czynniki demograficzne. Z jednej strony obserwuje się starzenie się społeczeństwa, które może chętniej sięgać po zakupy on-line w poszukiwaniu oszczędności oraz wygody dostarczenia pod wskazany adres zwłaszcza ciężkich lub gabarytowych dóbr. Z drugiej zaś dorastanie pokolenia konsumentów Y i Z żyjących jednocześnie w świecie realnym i cyfrowym, mobilnych, chcących kupować produkty w sieci bez ograniczeń co do czasu i miejsca zakupów, posiadających dostęp do nieograniczonych informacji o ofertach, dzielących się i kierujących się opiniami innych w społecznej sieci Internetu, świadomych społecznie oraz ekologicznie i dlatego coraz częściej rezygnujących z posiadania własnego samochodu. Ci klienci oczekują od firm logistycznych spersonalizowanej oferty zaspokajającej ich potrzebę indywidualizmu, ale jednocześnie są gotowi na nowe innowacyjne usługi dostawy i zwrotu zapewniające wolność wyboru.

Kolejne determinanty o kluczowym znaczeniu dla kształtowania się usług logistycznych obejmują regulacje prawne wspierające prawa klientów i strategie rozwoju ustanawiane na szczeblu unijnym czy krajowym, a nawet lokalnym. Jedną z kluczowych, wprowadzonych pod wpływem prawodawstwa UE, jest ustawa o prawach konsumenta z 30 maja 2014 r., określająca prawa nabywców do odstąpienia od umowy zawartej na odległość lub poza lokalem przedsiębiorstwa i zgłoszenia zwrotu towarów w ciągu 14 dni od chwili otrzymania przez konsumenta towaru oraz jego odesłania w ciągu kolejnych 14 dni. Przyjęta w 2015 r. Strategia jednolitego rynku cyfrowego dla Europy [Komisja Europejska, 2015] wraz z pakietem propozycji legislacyjnych Komisji Europejskiej ogłoszonych w maju 2016 r. odegra w najbliższych latach ważną rolę w rozwoju handlu transgranicznego. Strategia ta zakłada m.in.: zniesienie barier dla swobodnej wymiany produktów i treści cyfrowych pomiędzy obywatelami i przedsiębiorstwami z krajów należących do Unii Europejskiej, zapobieganie nieuzasadnionemu geoblokowaniu, zmniejszanie opłat za dostawy paczek zagranicznych oraz dalszą harmonizację przepisów w ramach UE. Zaproponowane rozwiązania mają zwiększać za-

ufanie konsumentów do zakupów w zagranicznych e-sklepach i obniżać koszty obsługi handlu międzynarodowego. Obecnie opłaty za przesyłki zagraniczne pobierane przez operatorów pocztowych i KEP są nawet do pięciu razy wyższe od cen usług krajowych. Zaproponowane przez KE regulacje mają zwiększyć przejrzystość cen i nadzór krajowych urzędów nad usługami transgranicznych dostaw paczek, aby konsumenci i e-detaliści mogli korzystać z niedrogich dostaw i wygodnych opcji zwrotu towarów nawet z i do odległych miejsc UE. Na poziomie lokalnym sposób realizacji usług logistycznych mogą determinować regulacje władz miejskich sprzyjające zwiększaniu mobilności w miastach (np. ograniczanie wjazdu do określonych stref) i ekologiczności transportu (m.in. przywileje dla pojazdów elektrycznych dostarczających paczki).

Kolejnym czynnikiem makrootoczenia stwarzającym ogromne możliwości usprawniania przepływów produktów oraz wdrażania nowych usług dla e-handlu jest rozwój nowoczesnych technologii informatycznych, w tym mobilnych. Obecnie za sprawną i efektywną realizacją dostawy paczek przez firmy logistyczne stoją technologie, oprogramowanie i sieci informatyczne umożliwiające optymalizację procesów, kontrolę oraz sprawny, zautomatyzowany przepływ informacji pomiędzy operatorami logistycznymi a klientami. Nowoczesne systemy zapewniają widoczność przesyłek w dystrybucji, np. pozwalają e-klientom nie tylko śledzić status przesyłki on-line, lecz również zmieniać miejsce i czas dostawy już po nadaniu paczki przez e-sklep, korzystając z oprogramowania na komputery lub aplikacji na smartfony, oraz zamawiać usługi zwrotu towarów poprzez stronę e-detalisty lub firmy logistycznej. Ponadto usprawniają procesy (np. oprogramowanie wspomagające nadawanie paczek przez detalistów, umożliwiające klientom wybór okienka czasowego dostawy już na poziomie witryny sklepowej, automatyczne systemy w sortowniach, systemy do optymalizacji trasy kurierów, fizyczny Internet zapewniający śledzenie paczek i bezpieczeństwo).

Druga grupa zewnętrznych determinant obejmuje podmioty z bliższego otoczenia: klientów, konkurentów, nowych graczy wchodzących na rynek logistyki dla e-commerce, firmy oferujące usługi substytucyjne oraz dostawców urządzeń i podwykonawców usług. Kluczem do sukcesu jest zaspokojenie ewoluujących potrzeb i oczekiwań zarówno e-klientów, co do czasu, wygody i wyboru sposobu dostarczenia produktów i odbioru zwrotów, jak też e-detalistów dotyczące m.in. wsparcia procesu przygotowywania zamówienia do wysyłki (np. aplikacje łączące systemy operatora z systemami informatycznymi e-sklepów, aplikacje do generowania etykiet, obsługi zwrotów, wyboru okienka czasowego dostawy), realizacji procedur celnych i podatkowych, przygotowywania dokumentacji.

Atrakcyjnym ze względu na duży wzrost liczby przesyłek krajowych i zagranicznych rynkiem e-commerce zainteresowały się różne firmy zarówno z branży logistycznej, jak również spoza niej. Zwiększyło to konkurencję i zaostrzyło walkę o klientów biznesowych (to sklep internetowy decyduje o opcjach dostawy i zwrotu dostępnych w jego witrynie), ale przede wszystkim rozszerzyło portfel usług dla kupujących on-line. Doprowadziło także do wielu zmian na rynku logistycznym. W branży KEP w ostatnich kilku latach nastąpiła konsolidacja (np. przejęcie Opek przez Fedex, Siódemki przez DPD czy TNT przez Fedex), w efekcie której zniknęły z rynku średnie firmy z polskimi korzeniami oraz wzmocniły się duże firmy na rynku europejskim lub polskim. Duże firmy KEP (np. DHL, UPS, DPD, GLS) rozszerzają usługi dostawy i zwrotu o nowe funkcjonalności oraz rozbudowują sieci punktów partnerskich lub urządzeń, do których mogą być skierowane paczki (od razu lub po nieudanej próbie doręczenia przez kuriera) lub zwroty. Jednocześnie rozwijają się mniejsze firmy rynku KEP oferujące usługi niszowe, którymi nie byli zainteresowani integratorzy (np. X-press Couriers wprowadził dostawy tego samego dnia na terenie kraju).

Do walki o klientów e-handlu przystąpiły także firmy specjalizujące się w innych segmentach rynku logistycznego lub pocztowego, ale posiadające doświadczenie w branży logistycznej i odpowiednie zasoby do obsługi e-handlu lub wizję innowacyjnych usług. Niektóre z nich od kilku lat wdrażają nowe innowacyjne rozwiązania, np. InPost rozwinął sieć paczkomatów. Także Poczta Polska, widząc rosnące zainteresowanie klientów odbiorem przesyłek z paczkomatów, postanowiła rozwinąć sieć urządzeń odbiorczo-nadawczych w swoich placówkach pocztowych. Inni operatorzy logistyczni postawili na usługi niszowe dodające wartość, np. dostawy wielkogabarytowe (dużych artykułów gospodarstwa domowego, sprzętów RTV i mebli) wraz z opcją wniesienia lub wniesienia i montażu oferowane przez DB Schenker lub Rohling Suus. Z kolei RUCH, posiadając infrastrukturę logistyczną i sieć kiosków/salonów Ruch w całej Polsce oraz kompetencje w obszarze transportu prasy, zainwestował w rozwój usługi dostawy lub zwrotu paczek do punktów nadawczo-odbiorczych. Niektórzy e-detałści rozwijają własną logistykę, zarówno giganci rynku, np. Amazon, jak i mniejsze e-sklepy, niezadowolone z oferty firm logistycznych zwłaszcza w handlu transgranicznym, np. Answear.com organizuje we własnym zakresie transport skonsolidowanych przesyłek do krajów ościennych, aby móc realizować zamówienia internetowe w 24 godziny.

Na rynek wchodzi również nowi gracze z nowymi modelami biznesowymi opartymi na zasadach działania w gospodarce współdzielenia (*sharing economy*) i usługami zmieniającymi ideę dostaw, wykorzystującymi potencjał nowocze-

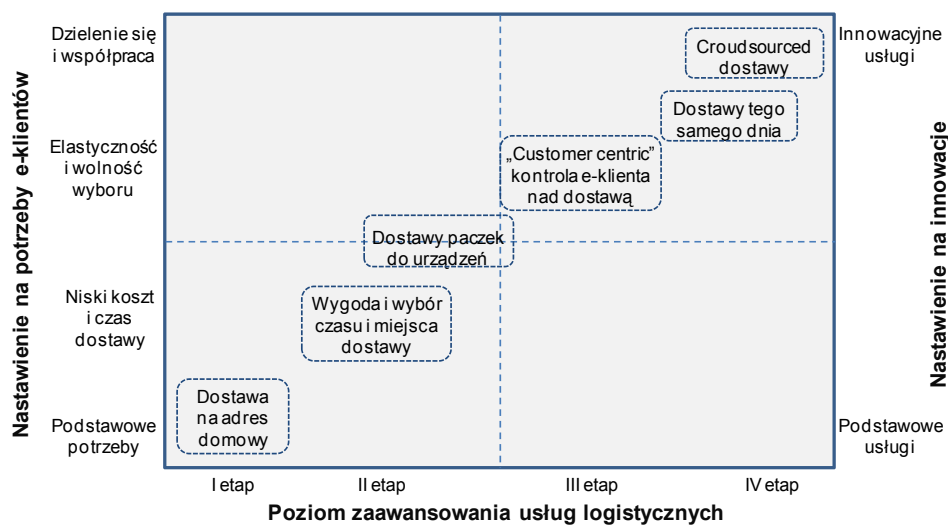
snych technologii i wychodzącymi naprzeciw trendom społecznym do dzielenia się i współpracy [Rouges i Montreuil, 2014]. Najlepszym przykładem usług *crowdsourced delivery* jest Uber, który oprócz transportu osób rozwija na wybranych rynkach zagranicznych usługi dostawy towarów. Obecnie trudno jest prognozować, na ile rynkowi logistycznemu zagraża tzw. uberyzacja dostaw. Bez wątpienia jednak ten model biznesowy będzie sprzyjał rozwijaniu usługi dostawy tego samego dnia.

Czy opisane powyżej rozwiązania i które z nich można określić mianem usług substytucyjnych zależy od punktu odniesienia, czyli definicji usługi dostawy/zwrotu w handlu elektronicznym. Jeśli za podstawową usługę przyjmiemy dostawę w systemie drzwi-drzwi na wskazany przez odbiorcę paczki adres, to za usługi substytucyjne można uznać wszystkie te, w których e-klient musi sam odebrać paczkę z punktu z obsługą osobową lub urządzenia. Tym samym dostawcą usług głównych i substytucyjnych może być ta sama firma logistyczna. Jeśli pod uwagę weźmie się sposób organizacji procesu przepływu produktów, to do tej kategorii należałoby zaklasyfikować *crowdsourced delivery*.

Warto także zwrócić uwagę na dostawców infrastruktury i urządzeń wspomagających logistykę e-commerce oraz podwykonawców usług. Rozwijają się firmy dostarczające urządzenia nadawczo-odbiorcze montowane w centrach handlowych, na stacjach benzynowych, w lokalizacjach w pobliżu węzłów komunikacji miejskiej lub biurowców, np. SwipBoxy firmy NoaTech (wprowadza je m.in. DHL), Coolomaty z chłodzonymi skrytkami, które na początku obsługiwały sklep Alma24.pl (aktualnie firma Alma jest w stanie upadłości), a obecnie realizują w systemie click and collect także dostawy z warszawskiego internetowego targu żywności RanoZebrano.pl, czy urządzenia typu drony (np. Amazon), Parcelcoptery (DHL). Kolejnymi graczami i podwykonawcami kurierskich usług nadawczo-odbiorczych są pojedyncze punkty handlowo-usługowe, jak i duże sieci placówek usługowych (np. Orlen dla Poczty Polskiej), które pośredniczą między e-klientem – odbiorcą paczki / nadawcą zwrotu – a firmą logistyczną odpowiedzialną za organizację przepływów przesyłek czy jej kurierem (w Polsce kurierzy są najczęściej zatrudniani jako podwykonawcy). Czy i na ile stanowią konkurencję dla podmiotów oferujących usługi logistyczne dla e-commerce, okaże się w przyszłości. Na pewno są istotnym uczestnikiem rynku niezbędnym do świadczenia usług doręczania przesyłek.

2.3. Poziomy zaawansowania usług logistycznych dla e-handlu

W ostatnich kilkunastu latach widać wyraźną ewolucję usług logistycznych dla handlu elektronicznego (rys. 2). Główną determinantą są zmieniające się potrzeby e-klientów co do wygody odbioru przesyłki, wyboru spośród różnych opcji oraz czasu i sposobu dostawy. Ponadto współcześni e-klienci domagają się coraz częściej, oprócz niskiego kosztu przesyłki, który ciągle jest w różnych badaniach marketingowych wskazywany jako najważniejszy, także: szybkości, elastyczności i wygody pod względem terminu (coraz więcej e-klientów oczekuje określenia okienek czasowych czy dostawy tego samego dnia), sposobu i miejsca dostawy (np. możliwości przesunięcia daty dostawy lub przekierowania paczki na inny adres w trakcie procesu doręczenia). Kupujący on-line zwracają także uwagę na dostępność alternatywnych opcji dostawy zamiast doręczenia paczki przez kuriera na adres domowy oraz innowacyjne rozwiązania. Nie bez znaczenia pozostają także działania firm logistycznych na rzecz obniżenia kosztów realizacji tych usług, co dodatkowo stymuluje je do zastosowania nowoczesnych technologii pozwalających na zarządzanie przepływami produktów, „ciągnięte” popytem klientów.



Rys. 2. Poziomy zaawansowania usług logistycznych dla e-commerce

Drugim kryterium jest nastawienie na innowacje wprowadzanych rozwiązań i usług względem podstawowej usługi dostawy paczki w systemie drzwi-drzwi charakterystycznej dla rynku B2C e-commerce kilkanaście lat temu. Innowacje przechodzą przez określone fazy cyklu życia i są naśladowane przez konkuren-

tów, stąd rozwiązania określane mianem innowacji kilkanaście miesięcy temu obecnie wchodzi do kanonu usług logistycznych dla e-handlu. Jednocześnie pojawiają się nowe rozwiązania. Warto także pamiętać, że na różnych rynkach poszczególne poziomy rozwoju usług logistycznych mogą być osiągnięte w innym czasie.

Etap pierwszy obejmuje podstawowe usługi doręczenia paczki na adres wskazany przez e-klienta przy zawieraniu transakcji. Zarówno usługi pocztowe, jak i operatorów ekspresowych są najmniej nastawione na potrzeby kupującego on-line konsumenta, który z reguły nie zna dokładnej daty i czasu dostawy.

Drugi etap charakteryzuje się rozwojem usług, które starają się wyjść na przeciw potrzebom e-klientów co do czasu, miejsca, wygody, szybkości dostawy oraz rozwiązać problem nieobecności pod wskazanym adresem w trakcie pierwszej próby doręczenia paczki przez kuriera. Rosnąca liczba niepowodzeń pierwszej dostawy w B2C i konieczność ponownej wizyty kuriera spowodowała wzrost kosztów operacyjnych i niezadowolenie klientów, tym samym zmusiła operatorów do wprowadzenia zmian. Dlatego część firm zaczęła informować SMS-em lub mailem o terminie dostawy. Kurierzy z własnej inicjatywy starali się telefonicznie ustalać z klientem czas dostawy. Ponadto wybrani operatorzy wprowadzili możliwość zmiany miejsca doręczenia przesyłki przed jej wysłaniem, wieczorne doręczenia lub możliwość dostawy w soboty (najczęściej za dodatkową opłatą). Firmy KEP, posiadające niewspółmiernie mniej oddziałów własnych w porównaniu z Poczta Polska, zaczęły rozwijać sieci punktów nadawczo-odbiorczych, w których można odebrać paczkę w sytuacji jedno lub dwukrotnej nieudanej próby doręczenia lub do których paczkę można skierować na etapie zawierania transakcji albo nadać zwrot towaru. Takie sieci zbudowały i ciągle rozwijają operatorzy ekspresowi, m.in. DHL (Parcelshop), GLS (Parcel Shop), UPS (Access Point). Punkty te są z reguły zlokalizowane w pobliżu miejsca zamieszkania lub pracy, po drodze do domu lub pracy (np. w okolicy dworców, stacji metra, na stacjach benzynowych) albo blisko miejsc robienia zakupów (np. w centrach handlowych). Na rynku pojawiły się urządzenia do odbioru i nadawania przesyłek, w tym zwrotów: Paczkomaty, Coolomaty, Swip Boxy, urządzenia Poczty Polskiej. Ponadto firmy KEP wprowadziły usługi doręczenia przesyłki za pobraniem (COD – *Cash on Delivery*) i zwrotu należności na konto sprzedawcy w ciągu kilku dni (co pozwoliło poprawić płynność finansową klientów i było istotne zwłaszcza dla małych i mikro firm, które stanowią ok. 85% ogółu sklepów internetowych w Polsce), zwrot dokumentów załączonych do przesyłki, pisemne potwierdzenie doręczenia czy weryfikację odbiorcy. Niektórzy operatorzy ekspresowi udostępnili sklepom internetowym oprogramowa-

nie łączące bezpośrednio ich system z systemem sklepu internetowego, co usprawniło proces przygotowania listów przewozowych, etykiet i umożliwiło szybkie nadawanie większej liczby przesyłek.

W usługach trzeciej fazy klient i jego potrzeby znajdują się w centrum uwagi (*customer centric*). Dostępne na rynku usługi (w tym te opisane powyżej, ale rozszerzone o nowe funkcjonalności) dają e-klientowi pełną kontrolę w procesie logistycznym. Może on zdecydować o czasie i miejscu dostarczenia przesyłki nie tylko podczas transakcji w witrynie sklepu internetowego, lecz również w trakcie procesu dostawy, wybierając odpowiednią opcję po zalogowaniu się na stronie operatora ekspresowego (np. zmianę daty i godziny doręczenia, przechowanie paczki w czasie wyjazdu klienta i późniejsze doręczenie, przekierowanie do wybranego punktu odbioru zamiast wizyty kuriera). Co więcej, operatorzy ekspresowi i pocztowi udostępniają możliwość wyboru punktu odbiorczo-nadawczego w usługach krajowych zamiast dostawy kurierskiej już na etapie transakcji w sklepie. To jednak od e-detalisty i jego decyzji zależy, która z opcji dostawy jest dostępna w koszyku oferowanych usług dostawy lub zwrotu towarów. Oprócz usług doręczania paczek wybrani operatorzy logistyczni rozwijają usługi dodające wartość w e-handlu, np. dostawy wielkogabarytowych towarów wraz z wniesieniem oraz montażem czy nawet demontażem starego urządzenia (np. urządzeń gospodarstwa domowego, sprzętu RTV, mebli).

Kolejny – czwarty etap ewolucji obejmuje innowacyjne produkty, które pojawiają się na wybranych rynkach zarówno światowych, jak i polskich: dostawy tego samego dnia, dostawy paczek przy użyciu dronów lub innych bezzałogowych urządzeń latających. Odpowiadają one na potrzeby klientów oczekujących szybszej usługi. Wykorzystanie bezzałogowych urządzeń przyczyni się do ograniczania ruchu samochodów dostawczych i ich negatywnego wpływu na mobilność w miastach, zniweluje zanieczyszczenie powietrza, emisję szkodliwych substancji i wzrost hałasu. Drugi trend, który w przyszłości może znacząco wpłynąć na rozwój produktów i układ na rynku usług logistycznych, to *crowdsourced delivery* (np. dostawy paczek w systemie Uber). Rodzące się nowe innowacyjne modele biznesu w gospodarce współdzielenia zmieniają ideę dostaw, wykorzystując potencjał nowoczesnych technologii i wychodząc na przeciw trendom społecznym do dzielenia się i współpracy. Ponadto w modelu *crowdsourcingowym* możliwe jest realizowanie dostaw tego samego dnia czy w ciągu kilku godzin po niższych kosztach niż u operatorów logistycznych.

Ewolucja usług względem potrzeb klientów i nastawienia na innowacje nie wyklucza współistnienia różnych rozwiązań niezależnie od poziomu ich zaawansowania. Warto podkreślić, że usługi logistyczne dla B2C e-commerce

w Polsce reprezentują różne etapy rozwoju w zależności od operatora, rodzaju przesyłki – dostawa czy zwrot, zasięgu geograficznego. Analiza polskiego rynku pokazała, że w krajowym e-handlu dominuje trzecia bądź druga generacja usług, zaś usługi dla transgranicznych e-transakcji ze względu na ograniczone możliwości swobodnego wyboru i zmiany opcji dostawy reprezentują drugą fazę, a czasami nawet pierwszą. Jednocześnie pojawiają się firmy, które oferują innowacyjne rozwiązania – dostawy tego samego dnia (np. X-press Couriers), czy przekonują do *crowdsourcingowych* dostaw, czyli fazy czwartej. Zresztą usługi logistyczne dla e-commerce w Polsce rozwijają się w zasadzie równolegle do tych na dojrzałych rynkach europejskich.

Podsumowanie

Dynamiczny rozwój krajowego, a w przyszłości także zagranicznego e-handlu, budzi zainteresowanie wielu firm, także tych które do tej pory nie świadczyły usług dla tego rynku lub dla klientów indywidualnych (np. Ruch, Schenker, Uber). Warto zastanowić się, na ile firmy KEP wprowadzają nowe usługi, kierując się przede wszystkim zmieniającymi się potrzebami klientów oraz nastawieniem na innowacje, na ile zaś poszukują możliwości ograniczania kosztów dostaw i zwrotów, które dla segmentu B2C, ze względu na specyfikę, są wyższe niż dla rynku B2B. W rezultacie podjętych działań operatorzy ekspresowi, pocztowi i logistyczni oferują coraz więcej rozwiązań, które zasadniczo odchodzą od idei dostawy drzwi-drzwi, ale zmniejszają koszty operacyjne dzięki włączaniu konsumentów w odbiór paczki lub doręczenie przesyłki zwrotnej. Ponadto wychodzą one naprzeciw potrzebom segmentu e-klientów ceniących wolność wyboru sposobu oraz czasu dostawy i zwrotu bez konieczności oczekiwania na kuriera. W realizację tych usług włączani są nowi pośrednicy – punkty nadawczo-odbiorcze, oferenci urzędzeń odbiorczo-nadawczych, którzy wpływają na jakość usług logistycznych oraz doświadczenia e-klientów. Tak więc, oprócz tendencji do defragmentaryzacji logistyki wraz z rozpowszechnianiem się usług typu one stop e-commerce, obserwuje się zwiększanie liczby ogniw pośrednich w procesach logistyki pierwszej i ostatniej mili.

Warto także zastanowić się, czy w przyszłości mali i mikro e-detaliści nie będą dodatkiem do wysokiej jakości usługi logistycznej (e-klienci będą wybierać sklep oferujący usługę określonego operatora logistycznego). Ponadto na operatorów czekają nowe wyzwania w obliczu globalizacji e-commerce i realizacji strategii jednolitego rynku cyfrowego w UE oraz rozwoju usług logistycznych w modelu *crowdsourcingu*.

Literatura

- CBEC (br.), *International Expansion*, <http://www.crossborder-ecommerce.com/international-expansion/> (dostęp: 15.02.2016).
- Cichosz M., Pluta-Zaremba A. (2011), *Wpływ turbulentnego otoczenia na funkcjonowanie łańcuchów dostaw – przykład branży KEP*, Zeszyty Naukowe, nr 31, KGŚ SGH, Warszawa, s. 78-98.
- Cichosz M., Pluta-Zaremba A. (2012), *Operatorzy ekspresowi w obliczu dynamicznych zmian otoczenia* [w:] R. Sobiecki, J.W. Pietrewicz (red.), *Ograniczanie niestabilności otoczenia przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- E-commerce Europe (2015), *European B2C E-commerce Light Report 2015*, www.ecommerce-europe.eu (dostęp: 25.03.2016).
- E-commerce Europe (2016), *Global B2C E-commerce Report 2016*, www.ecommerce-europe.eu (dostęp: 10.01.2017).
- EMOTA (2013), *EMOTA Report 2013/14. With Recent Data on e-Commerce*, http://media.wix.com/ugd/b18286_3084e5d79a1d3adc4fa3842bd496b815.pdf (dostęp: 15.03.2016).
- Gemius (2016), *E-commerce w Polsce 2016*, Gemius dla e-Commerce Polska, https://ecommercepolska.pl/files/9414/6718/9485/E-commerce_w_polsce_2016.pdf (dostęp: 20.01.2017).
- Gierszewska G., Romanowska M. (2007), *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
- Hejduk I., red. (2013), *Przedsiębiorczość nowych mediów – analiza modeli biznesowych firm internetowych*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Komisja Europejska (2015), *Strategia jednolitego rynku cyfrowego dla Europy 2015*, <http://eur-lex.europa.eu> (dostęp: 25.02.2016).
- Małachowski A., red. (2006), *Wprowadzenie do i-handlu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław.
- McDermott K. (2015), *Key Business Drivers and Opportunities in Cross-Border E-commerce*, Payvision, Amsterdam.
- Pluta-Zaremba A. (2011), *Branża KEP a polska gospodarka – uwarunkowania i perspektywy rozwoju*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, nr 8, s. 2-8.
- PwC (2016), *They Say They Want a Revolution. Total Retail 2016*, London.
- Rouges J.F., Montreuil B. (2014), *Crowdsourcing Delivery: New Interconnected Business Models to Reinvent Delivery*, 1st International Physical Internet Conference, May, Quebec.
- Twenga Solutions (2016), *E-commerce in Europe 2016*, <https://www.twenga-solutions.com/en/insights/e-commerce-europe-2016-facts-figures/> (dostęp: 20.01.2017).

UPS & comScore (2015), *UPS Pulse of the Online Shopper. A Customer Experience Study*, A UPC Consultation Paper, Europe Study, <https://www.ups.com/media/en/gb/OnlineComScoreWhitepaper.pdf> (dostęp: 15.03.2016).

Ustawa z dnia 30 maja 2014 r. o prawach konsumenta, Dz.U. 2014 r., poz. 827.

THE DEVELOPMENT OF LOGISTICS SERVICES STIMULATED BY THE DYNAMIC GROWTH OF E-COMMERCE

Summary: The dynamic growth of electronic commerce stimulates changes in the logistics market, both in the world and in Poland. Many logistics and CEP operators, as well as other companies, recognized the opportunity for expanding their businesses and offering logistics services dedicated for B2C e-commerce. These activities on one hand lead to stronger competition, but on the other hand stimulate the development of innovative, customer centric services. The study analyzes changes of the logistics market in Poland and presents four main stages of logistics services development. Two main criteria were used to distinguish these phases: evolving customers' needs and pro-innovative attitude of logistics services providers.

Keywords: e-commerce, evolution of logistics services for e-commerce, innovations, customer experience.