



Halina Brdulak

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
Instytut Międzynarodowego Zarządzania i Marketingu
halina.brdulak@sgh.waw.pl

ROLA HANDLU INTERNETOWEGO W BUDOWANIU NOWEGO MODELU BIZNESU W ŁAŃCUCHACH DOSTAW

Streszczenie: Szybki rozwój handlu internetowego i dynamiczny wzrost jego udziału w handlu detalicznym, niski poziom marży osiąganey w wielu branżach, z tendencją malejącą oraz niepewne otoczenie gospodarcze powodują, że przedsiębiorstwa poszukują nowych modeli biznesu, które pozwolą im rozwijać działalność w nowych warunkach. W efekcie tradycyjny model biznesu oparty na kluczowych kompetencjach zaczyna w coraz większym stopniu tracić znaczenie jako nieadekwatny do dynamicznych zmian zachodzących w gospodarce, otoczeniu prawnym i politycznym. W niniejszym artykule autorka podjęła próbę opisu procesów związanych z rosnącym udziałem handlu internetowego oraz ich wpływu na rekonfigurację łańcucha dostaw.

Słowa kluczowe: handel internetowy, rekonfiguracja łańcucha dostaw, nowy paradygmat biznesu.

JEL Classification: D22, D84, O33.

Wprowadzenie

Udział handlu internetowego w handlu detalicznym waha się, w zależności od stopnia cyfryzacji danego kraju i zwyczajów konsumentów, od kilku do kilkunastu procent. Jednak jego dynamika sięga kilkunastu procent rok do roku (przy tempie wzrostu handlu około 5-6 proc.), co oznacza systematyczny wzrost udziału handlu internetowego w sprzedaży detalicznej. W Polsce dynamika wzrostu handlu internetowego w 2016 roku jest oceniana na 8-10 proc. [Raport E-commerce Standard, 2016]. Według prognoz PMR [Euromonitor, 2016] udział

handlu internetowego wzrosnąć do 2020 roku z obecnych niespełna 7,7 proc. do ponad 10 proc. Powyższe zjawiska, które są wspierane zwiększającą się powszechnością dostępu do Internetu (ocenia się, że prawie 40 proc. mieszkańców na świecie ma już dostęp do Internetu) i wykorzystania urządzeń mobilnych, powodują, że coraz częściej przedsiębiorstwa decydują się na tworzenie drugiego kanału sprzedaży – internetowego – obok kanału tradycyjnego [Global B2C E-commerce Report, 2016]. Dodatkowym czynnikiem wpływającym na zmianę strategii przedsiębiorstw jest wyraźne obniżenie poziomu marży praktycznie we wszystkich branżach i idąca za tym konieczność poszukiwania sposobu na powstrzymanie dalszego spadku. Gospodarka światowa od czasu kryzysu w latach 2007-2009 znajduje się w stagnacji. Dotychczasowe modele prognostyczne bazujące na danych z przeszłości utraciły swoją wartość poznawczą. Coraz częściej wykorzystuje się algorytmy, które pozwalają na uwzględnianie na bieżąco zachodzących zmian w gospodarce i w ten sposób mogą być również bardziej przydatne przy prognozowaniu najbliższej przyszłości. W tej sytuacji przedsiębiorstwa poszukują nowych modeli działania adaptujących się do zmiennych warunków. Wsparciem może być teoria ekonomii behawioralnej oparta na instynktownych zachowaniach, a nie racjonalnym podejmowaniu decyzji [Akerlof, Shiller, 2010]. Warto również uwzględnić wyniki badań dotyczących funkcjonowania łańcuchów dostaw. Według autorów aż 80 proc. problemów powstaje w wyniku niedoceniań roli ludzi w całym procesie zmian [Handfield i in., 2013]. Dlatego też w niniejszym artykule autorka podjęła próbę opisanie nowych procesów związanych z rosnącym udziałem handlu internetowego. Istotną rolę w efektywnym funkcjonowaniu tego sektora gospodarki pełni operator logistyczny. Nowe procesy wymagają zatem rekonfiguracji całego łańcucha dostaw, tak aby zapewnić jednorodne doświadczenie jakości przez klienta bez względu na kanał zakupu/zwrotu, który jest przez niego wykorzystywany. Powyższe zmiany spowodują zanegowanie dotychczasowych modeli biznesowych i kreowanie modelu opartego w dużej mierze na zjawiskach towarzyszących w coraz większym stopniu funkcjonowaniu sieci¹.

¹ Sieć, według autorki, to system powiązań między podmiotami uczestniczącymi w transakcji. Powiązania te mogą mieć różny charakter (m.in. techniczny, organizacyjny, informatyczny). Jednak podstawą powiązań są relacje, które umożliwiają uczestnikom sieci korzystanie również z zasobów sieciowych swoich partnerów w celu zwiększenia efektywności całej sieci. Łańcuch dostaw jest rozumiany jako system powiązań liniowych o charakterze materialnym i niematerialnym (relacje) między partnerami. W literaturze pojęcie „łańcuch dostaw” jest często zamiennie używane z pojęciem „sieć dostaw”. Według autorki łańcuch dostaw łączy w sobie cechy charakterystyczne dla powiązania liniowego z cechami sieciowymi. W przypadku sieci mamy do czynienia z przewagą efektu sieciowego nad połączeniami liniowymi. Por. także: Harrison, van Hoek [2010] oraz Clausen, Hompel, Klumpp, eds. [2013].

1. Handel internetowy – podstawowe dane

Handel internetowy (e-handel, handel elektroniczny, e-commerce) jest definiowany w najszerszym znaczeniu jako wszelkie transakcje z wykorzystaniem sieci bez wymiany dokumentów papierowych [Businessdictionary.com]. Oznacza to, że zarówno zakupy w sklepach internetowych, jak i zakup z wykorzystaniem karty kredytowej są zaliczane do handlu internetowego. Łączna wartość rynku e-handlu w 2016 roku wyniosła prawie 2,7 bln dolarów, co oznaczało wzrost o około 17,5 proc. w stosunku do 2015 roku. W 2015 roku wartość rynku była oceniana na 2,3 bln dolarów [Global B2C E-commerce Report, 2016]. Średnioroczne wydatki e-konsumenta w Europie szacuje się na 1700 dolarów, podczas gdy w Polsce – na poziomie 4-krotnie niższym (około 425 dolarów). Jeśli przyjmiemy, że siła nabywcza polskiego konsumenta wynosi około 65 proc. średniej UE, wówczas średnie wydatki konsumenta w Polsce powinny się kształtować na poziomie 1105 dolarów. Oznacza to, że istnieje jeszcze znaczny potencjał w rozwoju polskiego rynku e-handlu [Raport E-commerce Standard, 2016], co obrazują również inne dane statystyczne. Wartość polskiego rynku w 2016 roku szacuje się na 35 mld zł, a tempo wzrostu – na około 17 proc. [www.internetstandard.pl], co oznacza, że Polska jest zaliczana do 3 najszybciej rozwijających się rynków (na 1. miejscu jest Rosja, następnie Węgry). Według informacji Eurostatu prawie 20 proc. firm w 2015 roku mających siedzibę w Unii Europejskiej deklaroowało sprzedaż z wykorzystaniem Internetu (w 2008 roku – 13 proc. firm), choć nadal dominuje tradycyjny kanał sprzedaży. Analizując rozkład geograficzny najbardziej usieciowionych firm, można zauważyć, że mieszczą się one przede wszystkim w północnej części Europy [eCommerce Foundation, 2015] – w Irlandii (32 proc.), Szwecji (28 proc.), Danii i Niemczech (po 27 proc.). W Polsce liczba firm korzystających ze sprzedaży internetowej wynosi około 12 proc. W UE średnio około 17 proc. obrotu handlowego jest dokonywane z wykorzystaniem Internetu (w Czechach – 30 proc., w Polsce – 13 proc.).

Wartość rynku e-handlu B2C została zaprezentowana w tab. 1. Jak widać, największą dynamiką wzrostu charakteryzuje się rynek azjatycki z dominującymi Chinami. Dlatego też Chiny są postrzegane jako rynek referencyjny dla innych krajów i branż. Dla przykładu w 2015 roku aż 65 proc. chińskich e-konsumentów korzystało z urządzeń mobilnych w czasie zakupów on-line w miesiącu, a jedynie 12 proc. nie korzystało nigdy z tych urządzeń podczas zakupów. Natomiast w Europie odsetek ten wyniósł 28 proc., przy 45 proc. niekorzystających nigdy z urządzeń mobilnych w celu zakupów [eCommerce Foundation, 2015].

Tabela 1. Wartość rynku e-handlu w 2015 roku w poszczególnych regionach na świecie

Region	Wartość rynku w mld USD	Tempo wzrostu 2015/2014 w %
Azja-Pacyfik	1057	28
Ameryka Północna	644	13
Europa	505	13
Ameryka Łacińska	33	28
Bliski Wschód i Afryka Północna	26	19
Pozostali	8	23

Źródło: Global B2C E-commerce Report [2016].

Dynamiczny rozwój handlu internetowego powoduje, że obowiązujące regulacje prawne nie są adekwatne do zmieniającej się gospodarki. Przykładowo firmy, które udostępniają platformy internetowe dla klientów i dostawców usług lub też produktów w celu zawarcia transakcji kupna-sprzedaży, często nie ponoszą kosztów podatków związanych z prowadzoną działalnością (np. Uber). Wynika to właśnie z braku jasnych regulacji w tym obszarze. Podejmowane są próby rozwiązania powyższych problemów, jednak ze względu na szybkość zmian zachodzących w modelach przedsiębiorstw opartych na Internecie, powyższe działania nie są skuteczne. Próby regulacji zostały jednak pozytywnie zakończone w zakresie ochrony praw konsumentów korzystających z Internetu w celu zakupu towaru. Obowiązujące od 2015 roku nowe przepisy nadały większe uprawnienia osobom kupującym (m.in. wydłużono czas na zwrot towaru do 14 dni i rozszerzono możliwości reklamacji), co wpłynęło na dodatkowe zwiększenie poziomu zainteresowania tym kanałem sprzedaży i zakupów.

Podobnie jak w tradycyjnym handlu, e-konsumenci coraz częściej zwracają uwagę na czas dostawy. Już obecnie część sklepów internetowych oferuje możliwość dostawy w ciągu tego samego dnia czy też nawet w ciągu kilku godzin. W Polsce taką usługę oferują m.in. Frisco.pl, Answear.com czy Gatta.pl.

2. Bezpieczeństwo w sieci Internetu

Jednym z głównych czynników, który wpływa na tempo rozwoju rynku handlu elektronicznego, jest zaufanie klientów do tego kanału sprzedaży. Również analitycy rynku wskazują na konieczność zwrócenia uwagi na poziom bezpieczeństwa w przypadku zakupów sieciowych. Ocenia się, że poziom wdrożenia protokołów SSL przez właścicieli sklepów internetowych jest w Polsce nadal niski. Protokoły te zapobiegają przechwytywaniu i zmianie przesyłanych danych. Wdrożenie protokołu ma być istotnym elementem oceny danego e-sklepu w rankingu Google. Dodatkowo w Unii Europejskiej uregulowano zasady przy-

watności i łączności elektronicznej w ramach tzw. ciasteczek (*cookies*), które zostały zawarte w dokumencie ePrivacy. Na jego podstawie każdy użytkownik powinien być powiadomiony, a także wyrazić zgodę na system monitorowania jego zainteresowań w sieci. W popularne systemy, jak Windows czy Firefox, wbudowano również funkcję DNT (*do not track*), którą można włączyć, jeśli użytkownik nie chce być monitorowany [Seidel, 2013]. Nadal jednak, jak wynika z badań firmy Gemius [2015], bezpieczeństwo w sieci jest postrzegane przez użytkowników jako jeden z kluczowych czynników ryzyka.

3. Ekosystem e-handlu w Polsce

Pojęcie ekosystemu wywodzi się z biologii i zostało użyte po raz pierwszy przez Arthura Tansleya w 1935 roku. W przypadku zjawisk gospodarczych autorka stosuje powyższe pojęcie w odniesieniu do dowolnego układu składającego się z elementów żywych i nieożywionych, pozostających ze sobą w różnych relacjach [wikipedia, 2016]. W przypadku e-handlu ekosystem, zdaniem autorki, obejmuje zarówno użytkowników, producentów, sprzedawców, kupujących, systemy informatyczne i inne podmioty, jak i relacje, jakie zachodzą między nimi. Istotą ekosystemu jest przede wszystkim konieczność współdziałania podmiotów w celu zapewnienia jego trwałości.

Z analizy branży w 2015 roku wynika, że jedną z barier w rozwoju handlu internetowego są kompetencje menedżerów, którzy decydują się na wdrożenie tej koncepcji w przedsiębiorstwie. Można do nich zaliczyć m.in. kompetencje w zakresie właściwego wykorzystania aplikacji do szybkiej analizy zapytań klientów czy też wiedzy, jak podzielić klientów (według jakiego kryterium) na poszczególne segmenty, tak aby komunikaty lub działania marketingowe były właściwie ukierunkowane. Nie w pełni wykorzystane są w związku z powyższym kanały komunikacji reprezentowane przez media społecznościowe. Na problemy związane z nowym kanałem handlu wolno reagują jednostki odpowiedzialne za edukację i szkolnictwo wyższe. Brakuje programów na poziomie szkół podstawowych, gimnazjalnych i licealnych, które przygotowywałyby młodzież do działania w tej sferze gospodarki, natomiast uczelnie wprowadzają indywidualnie w swoich programach zagadnienia związane z tym obszarem gospodarki.

Warto również zauważyć, że handel elektroniczny rozwija się bardzo nierównomiernie z punktu widzenia poszczególnych branż. Tak jak branża elektroniczna i elektrotechniczna szybko wykorzystwała nowe możliwości pozyskania

klientów, tak branża spożywcza, zwłaszcza w przypadku tradycyjnych sklepów, jest dopiero na etapie tworzenia swojej strategii działania w tym obszarze.

Oparcie własnej działalności na koncepcji e-handlu stwarza nowe możliwości dla przedsiębiorców, jest jednak obarczone znacznym ryzykiem. Prawie 2/3 przedsiębiorstw udaje się przetrwać na rynku w ciągu 2 lat, a 1/3 przedsiębiorstw działa dłużej niż 5 lat [Gazeta Wyborcza z dn. 10.01.2017]. W ocenie ekspertów przyczyny upadku firm wiążą się z brakiem kompetencji w zakresie zarządzania i wykorzystania odpowiednich narzędzi do utrzymania atrakcyjności oferty. Strony internetowe, które są podstawowym kanałem komunikacji w sklepie internetowym, charakteryzują się zbyt konserwatywnym wzornictwem (obecnie obowiązuje tzw. *flat design*), niskim poziomem jakości, zbyt wolną reakcją na oczekiwania klientów odnośnie do funkcjonalności strony (wirtualnej witryny sklepowej), brakiem agregowania kompletnych informacji o produktach oraz niskim poziomem przestrzegania bezpieczeństwa danych. Nie w pełni jest wykorzystywany potencjał nowych technologii, tak aby zapewnić przyjazność transakcji czy też możliwość dokonywania dodatkowych sprzedaży (*cross-selling*). Problemem jest również zróżnicowany poziom obsługi w e-sklepie.

4. Wyzwania w zakresie handlu internetowego i ich wpływ na łańcuchy dostaw

W niniejszym punkcie autorka przedstawia nowe procesy zachodzące w przedsiębiorstwach, które dopiero kształtują się w wyniku wykorzystania handlu internetowego oraz łączenia handlu internetowego i tradycyjnego. Ze względu na brak badań został jedynie zasygnalizowany możliwy wpływ powyższych zmian na strukturę łańcucha dostaw. Działania logistyczne są bowiem podstawą sprawnego funkcjonowania handlu internetowego.

Na bazie analizy trendów warto zwrócić uwagę na zmianę podmiotu inicjującego reakcję w łańcuchach dostaw oraz szybkość odpowiedzi na te działania. Zagadnienie to zostało już omówione we wcześniejszych punktach artykułu. W przypadku analizy poziomu jakości obsługi klienta szczególną wagę przywiązuje się do działań doskonalących, podejmowanych przez przedsiębiorstwa, których celem jest spełnienie oczekiwań klienta, a nawet oferowanie większej wartości niż klient oczekuje. W handlu elektronicznym wyraźnie uwidacznia się trend, w którym konsumenci nadają tempo zmian i wymuszają szybkie dostosowanie się do nich przez firmy działające w tym obszarze. W efekcie jeśli ten trend się utrzyma, wszystkie podmioty uczestniczące w łańcuchu dostaw będą zmuszone

do ścisłej współpracy [Harrison, van Hoek, 2010]. Konkurencja może przebiegać między sieciami dostaw (łańcuchami dostaw), przy czym nie ma tu wyraźnie określonych granic między poszczególnymi sieciami, jak też ścisłego podziału ról między podmiotami. Zwinność i szybkość adaptacji będzie głównym czynnikiem konkurencji [Taleb, 2013].

Kolejnym kluczowym wyzwaniem jest nowy etap w rozwoju kanałów sprzedażowych. Możliwość zapewnienia klientom dostępności różnych kanałów sprzedaży (tradycyjnego, elektronicznego), czyli wielokanałowość, nie jest już wystarczająca do zwiększania sprzedaży. Konieczne jest stworzenie strategii dystrybucji opartej na omnikanałowości (*omnichannel*), czyli zapewnieniu jednolitego (jednolitego) doświadczenia w korzystaniu przy zakupie czy też zwrocie (reklamacji) z kilku kanałów jednocześnie. Omnikanal to połączenie wszystkich kanałów sprzedaży w jeden spójny system dostosowany do potrzeb i przyzwyczajeń kupującego. Konieczny jest zatem rozwój różnych sposobów dostaw, w których kładzie się nacisk na wygodę i łatwość dokonywania zakupów jako odpowiedź na potrzeby konsumentów. To właśnie konsument wybiera miejsce, skąd towar ma być przez niego odebrany, a jego sklep jest „wszędzie”. Szczególnie dla pokolenia cyfrowego (ang. *digital natives*) świat zakupów jest „odmiejscowiony”. Z punktu widzenia logistycznego oznacza to możliwość zmiany modelu dotychczasowej współpracy z klientem. Z rozmów autorki z kilkoma przedstawicielami kadry zarządzającej przedsiębiorstw wynika, że część firm handlowych włącza operatora logistycznego do swojego biznesu na zasadzie insourcingu, który jednak nie traci również cech outsourcingu. Chodzi przede wszystkim o wyodrębnienie zespołu osób reprezentujących kompetencje logistyczne, które zostają włączone w procesy biznesowe klienta, stając się ich częścią. Czy po pewnym czasie zostaną wchłonięte przez przedsiębiorstwo, czy też nadal będą jednak działały jako odrębna firma – trudno obecnie przesądzać. Natomiast cechą charakterystyczną tego trendu jest przede wszystkim bliska współpraca, znacznie bardziej oparta na wspólnym i szybkim wypracowaniu rozwiązań w odpowiedzi na potrzeby klienta niż dotychczas.

Dla współczesnego e-konsumenta świat cyfrowy i fizyczny przenikają się, stąd coraz bardziej popularny staje się efekt ROTOPO (*Research Online Test Offline Purchase Online*). Konsumenci szukają towarów online w Internecie, testują w tradycyjnym sklepie (lub też w tzw. showroomie), wracają do domu i na końcu kupują online. Oznacza to również dla operatorów logistycznych nowe wyzwanie, ponieważ ich częściowo odrębne procesy obsługi sklepów internetowych i sklepów tradycyjnych będą się musiały coraz bardziej łączyć. W konsekwencji konieczne będzie, zdaniem autorki, mocniejsze zróżnicowanie

usług w trakcie „ostatniej mili”, czyli już na ostatnim etapie łańcucha dostaw, w którym następuje dostarczenie towaru do klienta.

Użytkownik w 2015 roku korzystał średnio z 12-15 kanałów w procesie podejmowania decyzji (ponad dwukrotnie więcej niż w 2010 roku). Z jednej strony oczekuje się, że liczba interakcji w kolejnych latach będzie rosła, co oznacza m.in. wzrost znaczenia strategii omnikanalowej w rozwiązaniach oferowanych przez łańcuchy dostaw. Z drugiej jednak strony rozwój e-handlu na platformach społecznościowych może oznaczać również zmniejszenie liczby kanałów decyzyjnych dzięki wprowadzeniu opcji bezpośredniego zakupu na Facebooku, Twitterze, Pinterście czy Instagramie. Media społecznościowe (*social media*) to kanał komunikacji, za pomocą którego łatwo kreuje się szybkie impulsy zakupowe, a konsumenci polegają na opiniach w nich zamieszczanych. Pozyskane przez Facebooka dane demograficzne i behawioralne przekładają się na wartościowe informacje. Firmy mogą więc zwiększać liczbę odwiedzin w e-sklepach z kanałów mediów społecznościowych dzięki przyciskowi „Kup teraz” (CTA) na Facebooku, akcjom konkursowym z kodami rabatowymi, wdrożeniu funkcji „likeandbuy.it” na Instagramie czy prowadzeniu kampanii remarketingowych na Facebooku. Stąd też możliwy jest trend rozwoju handlu społecznościowego (*s-commerce*) w kolejnych latach. Z punktu widzenia łańcucha dostaw powyższe zmiany wymuszają konieczność śledzenia i budowania swojej marki również w mediach społecznościowych. Ścisłe współdziałanie z e-konsumentem wymaga zwiększenia nacisku na lepsze zrozumienie jego potrzeb oraz odpowiednią liczbę interakcji.

Małe firmy e-handlu mogą z sukcesem konkurować z dużymi w danej branży. Powyższy trend może wymuszać zmiany w podejściu do segmentacji klientów i rozszerzeniu liczby grup docelowych. Stosowany przez operatorów logistycznych podział na firmy lokalne, specjalizacyjne i uniwersalne może nie być adekwatny do nadchodzącej przyszłości. W zależności od rodzaju kontaktu firmy te będą zmuszone dostosowywać się do swojego klienta bez względu na jego wielkość. Konieczne będzie zatem określenie innych kryteriów segmentacji lub też reakcji na zapytanie w czasie rzeczywistym bez konieczności ścisłej segmentacji. Wykorzystanie potencjału Big Data pozwala również na segmentację indywidualną opartą na wynikach analizy zachowań konsumentów w sieci.

W e-handlu, szczególnie w przypadku branży odzieżowej, dużym wyzwaniem są zwroty, których wskaźnik często przekracza 50 proc. Zbadano, że wskaźnik ten jest generalnie wyższy w przypadku wyższej ceny kupowanego produktu. W takim segmencie pozycjonuje się m.in. Zalando, jeden z największych sklepów internetowych [Seidel, 2013], dla którego przebiegalnością jest często

mieszkanie klienta. W strategii firmy zwroty są traktowane jako część modelu biznesowego, przy czym dzielą się one na tzw. dobre (towar nieuszkodzony, zwracany po zmierzeniu) i złe (towar reklamowany, uszkodzony). Z punktu widzenia logistycznego oba typy zwrotów wymagają specjalnej obsługi. W przypadku „dobrych” konieczny jest nie tylko odwóz towaru, ale również sprawdzenie jego jakości (rozpakowanie) i powtórne zapakowanie oraz umieszczenie w magazynie. Wszystkie te czynności mogą być dokonywane przez producenta, pośrednika, a także operatora logistycznego w zależności od modelu biznesowego. Z kilku rozmów przeprowadzonych przez autorkę z ekspertami z branży AGD wynika, że problemem w czasie zwrotów może być brak rejestracji towaru będącego w drodze powrotnej do magazynu. Powstaje tzw. luka informacyjna, ponieważ towar nie figuruje w żadnym systemie, co może powodować błędną informację o konieczności dodatkowej produkcji. Istotne jest również uwzględnienie w systemie terminu dowozu zwrotu (zarówno „dobrego”, jak i „złego”) do właściwego magazynu, ponieważ mogą one pełnić różne funkcje.

Z badań przeprowadzonych przez ProLogis i JLL wynika, że zapotrzebowanie na powierzchnię magazynową będzie rosło w najbliższym czasie [Raport JLL, ProLogis, 2015]. Powyższy trend wynika z konieczności sprostania wymogom rynku w postaci krótszego czasu dostawy (dostawy tego samego dnia lub nawet w ciągu 2-3 godzin od momentu złożenia zamówienia), co z kolei wymusza zmianę procesów w firmach logistycznych nastawionych na obsługę dużych potoków ładunków zgodnie z harmonogramem dostaw (na ogół 24 godziny). Warto jednak wspomnieć, że niektóre firmy w zależności od modelu biznesowego mogą dostosowywać magazyn do różnych funkcji, nie decydując się na zamrożenie kapitału w postaci budowy czy też wynajmu kilku miejsc magazynowych. W przypadku e-handlu coraz częściej rolę magazynu (zwykle do przechowywania towarów do 5 dni) może pełnić paczkomat lub punkt nadania/odbioru towaru przez klienta indywidualnego (kiosk ruchu, sklep spożywczy itp.), w ten sposób rozszerzając również zakres swojego działania.

Pozyskanie klientów w handlu elektronicznym przy tak dużej konkurencji wymaga poszukiwania różnych czynników wyróżniających ofertę. Jednym z nich, mającym wpływ na łańcuch dostaw, jest opakowanie. Na przykład dla Apple'a opakowanie jest „częścią” oferowanego produktu, co powoduje „powstanie unikatowej więzi między człowiekiem a opakowaniem, zanim sięgnie on jeszcze po ten produkt” [Gallo, 2013]. Tak więc przewóz takiego produktu przez operatora logistycznego w praktyce może być porównywany do transportu towaru bez opakowania, gdzie nawet drobne zgniecenie czy też zabrudzenie może prowadzić do wycofania towaru ze sprzedaży. Zabezpieczenia przyjęte w czasie trans-

portu muszą być zgodne z intencją Apple'a i są również związane z przestrzeganiem wartości tej firmy.

Permanentną cechą handlu elektronicznego jest jego transgraniczność. Oznacza to, że miejsce zakupu w sensie geograficznym ma coraz mniejsze znaczenie przy podejmowaniu decyzji zakupowych. Witryna sklepu jest blisko klienta bez względu na to, z jakiego urządzenia korzysta, aby ją zobaczyć. Interesującym przykładem na siłę działania ponad granicami może być chiński „Amazon” – Alibaba. W 2015 roku serwis Alibaba zdystansował Amazon, eBay i innych konkurentów pod względem wartości zakupów dokonanych w ciągu jednego dnia (11 listopada) przez konsumentów w czasie wyprzedaży z okazji Dnia Singla [www 6]. Konsumentów tego serwisu z całego świata wydali ponad 14 mld dolarów, z czego 69 proc. transakcji przeprowadzono z użyciem urządzeń mobilnych (43 proc. w 2014 roku). Już w połowie tego dnia zostały przekroczone zsumowane rekordy amerykańskiego Black Friday i Cyber Monday. System płatności Alipay przetworzył tego dnia 710 mln transakcji (maksymalnie 86 tys. transakcji na sekundę), natomiast liczba kupujących wyniosła prawie 100 mln (z prawie każdego kraju na świecie). W stosunku do 2014 roku wartość transakcji wzrosła o 60 proc. [BusinessInsider, 2015]. W 2016 roku padł kolejny rekord – wartość transakcji jednego dnia przekroczyła 18 mld dolarów, a wykorzystanie urządzeń mobilnych wzrosło do 82 proc. [www 2].

Podsumowanie

Zmiany zachodzące w gospodarce, determinowane przede wszystkim przez rozwój nowych technologii i cyfryzację, silnie wpływają na modele biznesowe firm, w tym również operatorów logistycznych. Wynika to także z wolniejszego tempa rozwoju gospodarki światowej niż wcześniej prognozowano i spadku poziomu marży praktycznie we wszystkich sektorach gospodarczych. Trudniejsza sytuacja rynkowa sprawia, że firmy odchodzą od tradycyjnych modeli i poszukują nowych, adekwatnych do zachodzących zmian. Gospodarka nadal znajduje się w fazie transformacji, tak więc nie można powiedzieć, jaki kierunek zmian ostatecznie stanie się wiodący. Warto zwrócić uwagę, zdaniem autorki, na ekonomię współdzielenia (*sharing economy*), której idea opiera się na lepszym wykorzystaniu zasobów wszystkich uczestników łańcucha dostaw do zwiększenia efektywności całego łańcucha.

Literatura

- Akerlof G.A., Shiller R.J. (2010), *Zwierzęce instynkty*, Studio Emka, Warszawa.
- Clausen U., Hompel M. ten, Klumpp M., eds. (2013), *Efficiency and Logistics*, Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg.
- eCommerce Foundation, 2015.
- Gallo C. (2013), *Doświadczenie Apple. Tajniki zdobywania niewiarygodnej lojalności klientów*, MT Biznes, Warszawa.
- Global B2C E-commerce Report 2016 (2016), www.ecommercewiki.org.
- Handfield R., Straube F., Pfohl H.-Ch., Wieland A. (2013), *Trends and Strategies in Logistics and Supply Chain*, Embracing Global Logistics Complexity to Drive Market Advantage, BVL.
- Harrison A., van Hoek R. (2010), *Zarządzanie logistyką*, PWE, Warszawa.
- Kaufman R. (2013), *Inspirujące usługi*, Studio Emka, Warszawa.
- Kasper H., van Helsdingen P., Gabott M. (2006), *Services Marketing Management. A Strategic Perspective*, John Wiley & Sons Ltd., England.
- Kotler P., Keller K.L. (2015), *Marketing*, Pearson Rebis, Poznań.
- Raynor M.P., Ahmed M. (2015), *Trzy reguły. Jak myśłą wyjątkowe firmy*, Kurhaus, Warszawa.
- Raport E-commerce Standard 2016, Polski Rynek E-commerce, Badanie 2016, Gemius.
- Seidel H. (2013), *Dlaczego Zalando?* Grupa Wydawnicza Foksal, Warszawa.
- Taleb N.N. (2013), *Antykruchość. O rzeczach, którym służą wstrząsy*, Kurhaus, Warszawa.
- [www 1] www.bcg.perspectives (dostęp: 20.11.2016).
- [www 2] <http://www.bbc.com/news/37946470> (dostęp: 20.11.2016).
- [www 3] www.egospodarka.pl/129672,Trendy-w-e-commerce-na-2016-rok-wedlug-e-Izby,1,20,2.html (dostęp: 15.11.2016).
- [www 4] <http://nowymarketing.pl/t/5838,podsumowanie2015> (dostęp: 15.08.2016).
- [www 5] <https://pl.wikipedia.org/wiki/Ali-Baba> (dostęp: 13.11.2016).
- [www 6] www.pwc.com/totalretail (dostęp: 12.02.2017).

THE ROLE OF E-COMMERCE IN BUILDING A NEW BUSINESS MODEL IN SUPPLY CHAINS

Summary: Rapid development of e-commerce, the dynamic growth of its share in the retail, low levels of profit achieved in many industries, with a downward trend and the uncertain economic environment makes new ecosystem for companies. There is a reason, that enterprises are seeking a new business models, which will allowed to develop activity in the new environment. In effect, the traditional business model based on core

competences begins to lose its importance, as a inadequate to the dynamic changes, occurring in the economy, legal and political environment. In this article the author has attempted to diagnose the phenomena associated with the increasing share of e-commerce and its impact on the supply chain configurations.

Keywords: e-commerce, supply chain reconfiguration, new paradigm of business model.