

dr Anna Rybak

Politechnika Częstochowska
ORCID: 0000-0003-3981-0273
e-mail: anna.rybak@wz.pcz.pl

Ocena jakości dostawy a zakupy w e-commerce

The effects of delivery service quality on shopping in e-commerce

Rozwój rynku e-commerce jest zdeterminowany przez rozwój technologii, jakości usług logistycznych oraz bezpieczeństwa transakcji. W artykule skupiono się na dostawie jako elemencie, który ma bezpośredni wpływ na jakość całego procesu i satysfakcję klienta. Dostawie przypisano cztery atrybuty: koszt, czas, miejsce oraz możliwość monitorowania procesu. Na podstawie ankiety dokonano oceny tych czynników. Czas dostawy był najistotniejszy dla uczucia satysfakcji z zakupów dla e-klienta. Postawiono następne pytanie, jaki czas oczekiwania na przysyłkę jest dla klientów satysfakcjonujący. Okazało się, że ok. 65% ankietowanych wybrało okres 7 dni, który okazał się dla nich zadowalający. Badania pozwoliły na ocenę, które atrybuty dostawy są ważne dla poczucia satysfakcji klientów.

Słowa kluczowe

jakość dostawy, atrybuty dostawy, satysfakcja

The development of the e-commerce market is determined by the development of technology, quality of logistics services and transaction security. The article focuses on delivery as an element that has a direct impact on the quality of the entire process and customer satisfaction. The delivery was assigned four attributes namely, cost, time, place and the ability to monitor the process. Based on the survey, these factors were assessed. The delivery time was the most important for the satisfaction of e-customers. The next question was asked which time of waiting for delivery is satisfactory for clients. It turned out that about 65% of respondents had a satisfactory period of 7 days. The research allowed to assess which delivery attributes are important in the satisfaction assessment.

Keywords

delivery quality, delivery attributes, satisfaction

JEL: D91, L29

Wprowadzenie

Literatura przedmiotu dotycząca rynku e-commerce jest obszerna. Konsumenci, którzy dokonują zakupów poprzez internet stają się bardziej wymagający, a e-sprzedawcy muszą dopasować swoją architekturę sprzedaży tak, by oczekiwania ich klientów zostały zaspokojone. Należy wyodrębnić elementy związane z oczekiwaniami, które detalista artykułuje, mianowicie: dostępność i aktualność towaru, bezpieczeństwo transakcji, szybkość, elastyczność i trafność dostawy, łatwość zwrotu lub wymiany, czy też reklamacja towaru. Celem artykułu jest ocena wpływu jakości dostawy na satysfakcję indywidualnych klientów rynku e-commerce. Praca badawcza miała charakter pilotażowy, do jej przeprowadzenia wykorzystano metodę CAWI — poprzez samodzielne wypełnienie

przez respondenta kwestionariusza ankiety umieszczonej pod linkiem na platformie e-learningowej w jednej z uczelni, w okresie październik 2018–luty 2019.

Ankietowanym postawiono następujące pytania badawcze:

- Jak koszt dostawy wpływa na satysfakcję e-klientów indywidualnych?
- Jak miejsce dostawy wpływa na satysfakcję e-klientów indywidualnych?
- Czy czas dostawy wpływa na satysfakcję z zakupów?
- Czy możliwość monitorowania dostawy przesyłki wpływa na satysfakcję z zakupów?

Tak postawione pytania badawcze pozwoliły na ocenę jakości dostawy oraz dopasowanie jej do potrzeb indywidualnych klientów rynku e-commerce.



Struktura problemu

Dostawa zamówionego towaru do użytkownika jest jednym z kluczowych elementów wpływających na satysfakcję klientów z zakupów w e-sklepach. W pracy przyjęto następującą definicję satysfakcji, jako „relacja ceny do oczekiwanej jakości produktu bądź usługi” (Jayaram, Ahire i Dreyfus, 2010). Dostawa, jako usługa wpływa bezpośrednio na jakość a tym samym zadowolenie z e-zakupów.

Należy także podkreślić fakt, że zakupy w wirtualnym świecie obarczone są istotną wadą, mianowicie niematerialnością (Nepomuceno, Laroche i Richard, 2014). Po pierwsze brak jest fizycznych wskazówek, które mogą utrudniać, w znacznym stopniu, decyzje o zakupie (Featherman i Pavlou, 2003). Poprzez internet można opisać wartości niematerialne (Berthon, Pitt, Katsikeas i Berthon, 1999). Drugim mankamentem niematerialności zakupów jest niemożność odczuwania fizycznych doznań, tzn. nie można dotknąć, porównać czy też poczuć zapachu (Thakor, Borsuk i Kalamas, 2004), co również bezpośrednio wpływa na satysfakcję z dokonywanego zakupu.

Angażowanie się w zakupy za pomocą internetu musi być spowodowane przez odczucie zniwelowania niedogodności związanych z niematerialnością usługi za pomocą ceny czy też oczekiwanej jakości. Atrakcyjność rynku e-commerce wiąże się ściśle z krańcową „ceną-cieniem”¹, gdyż zgodnie z ekonomiczną teorią zachowań ludzkich „wydłużenie czasu potrzebnego na zaspokojenie potrzeby zakupu, uruchamia tendencje do redukcji jego konsumpcji” (Becker, 1990). Czas jest istotnym czynnikiem wpływającym na decyzje związane z samym zakupem jak i wyborem kanału zakupu. W tak skrajnym środowisku e-zakupy muszą być nie tylko satysfakcjonujące dla klienta, lecz wzbudzać w nim uczucia zadowolenia.

Klienci rynku e-commerce oczekują, że dostawa będzie nie tylko szybka (w zadeklarowanym przez sprzedawcę czasie), lecz przede wszystkim w określonym czasie i miejscu (Goebel, Moeller i Pibernik, 2012). Z jednej strony klient e-ryнку wymaga szybkiej spersonalizowanej dostawy, co jest kosztowne (koszt tzw. ostatniej mili), a z drugiej strony działalność dostawcy powinna być uzasadniona ekonomicznie (efektywna finansowo, wydajna ekonomicznie). Dopasowanie czasu i miejsca dostawy zmniejsza również ryzyko zwrotu produktu (Rao, Rabino-vich i Raju, 2014), co również jest warunkiem obniżenia kosztów dostawy (ponownej próby dostarczenia, czy też koszty zwrotu nieodebranej przesyłki) i pozytywnej oceny wyboru tego kanału sprzedaży przez e-klienta² (trafność wyboru produktu i dostarczenia go w wybrane miejsce). Wyzwania dotyczące elastyczności, spersonalizowanej dostawy stają się częścią rozważań naukowych.

Badacze jak i praktycy proponują rozwiązania na poziomie przetwarzania danych (Anshari, Almuna-war, Lim i Al-Mudimigh, 2018), logistyki i magazynowania (Boysen, Koster i Weidinger, 2018) oraz personalizacji dostawy (Vakulenko, Shams, Hellström i Hjort, 2019; Sousa i Amorim 2018). Praktyki z startupów z sektora technologicznego wkroczyły w obszar usług „na żądanie”. Przykładem jest Bringg, czyli platforma internetowa i mobilna oferująca funkcje śledzenia, wysyłania, powiadamiania oraz wysyłania wiadomości do kierowców, a także obliczająca przewidywany czas przybycia i inne opcje, dla małych i średnich podmiotów. Takie rozwiązania pozwalają tym przedsiębiorcom na konkrowanie z globalnymi sprzedawcami z sektora e-commerce, przy jednoczesnym utrzymaniu wysokiego poziomu zadowolenia klientów. Bringg ma obecnie siedzibę w Nowym Jorku oraz Tel Awiwie i świadczy swoje usługi na terenie ponad 50 krajów.

Kolejną firmą, która z powodzeniem opracowała rozwiązanie będące odpowiedzią na wyzwanie „ostatniej mili” jest Deliv. Opiera ona swoje usługi na crowdsourcingu i oferuje usługę dostawy jeszcze w dniu dokonania zakupu na rzecz dużych sprzedawców wielokanałowych na 18 rynkach w USA.

Do zarządzania mobilnością swoich kierowców Deliv bazuje na usprawnieniach technologicznych wykorzystywanych przez platformy wielokanałowe oraz smartfonach z funkcją nawigacji satelitarnej (<https://www.populationof.net/pl/poland/>).

Metodologia badania

Badania dotyczące jakości mają charakter danych lateralnych, dlatego też sporządzono ankietę, do której dostęp umożliwił link umieszczony na platformie e-learningowej jednej z uczelni. Takie podejście pozwoliło na wyłonienie osób, które posługują się komputerem (brak bariery technologicznej) i dokonują zakupów on-line (doświadczenie i wiedza pozwala na ocenę wpływu jakości dostawy). Grupę stanowiło 41 internautów, którzy, w okresie od października 2018 do lutego 2019 r., wypełnili ankietę, dwie osoby nie odpowiedziały na żadne, a dwie osoby nie dokonują zakupów przez internet, co stanowi 96,7% zwrotności ankiet na podstawie których dokonano dalszej analizy.

Ankieta zawierała m.in. pytania dotyczące preferencji, częstotliwości robienia zakupów, oraz kwoty wydawanej rocznie w sklepach internetowych.

Grupę badawczą w 73,3% stanowiły kobiety do 25. roku życia (80%), które nieregularnie robią zakupy w e-commerce (38%) lub mniej niż raz w miesiącu (23,1%). Osoby ankietowane najczęściej kupują ubrania i buty (61,3%) wszystko w ramach swo-

ich potrzeb (33,3%), oraz kosmetyki (10%) i automatykę (10%). W grupie badanej żadna z osób nie zadeklarowała, że kupuje artykuły spożywcze. Kwota roczna wydana w internecie wśród badanych osób, bez płacenia rachunków, jest niższa niż 1000 PLN (79,5%), a zaledwie 10,3% ankietowanych wydało w 2018r. kwotę powyżej 2000 PLN.

Kwestionariusz ankiety posłużył do ustalenia czynników, które wpływają na jakość odczuwania satysfakcji z dostawy. Do badania posłużyła pięciopunktowa skala Likerta i dane te traktowano jako cechy refleksyjne.

Ponieważ zebrane dane pochodziły od 37 uczestników badania, sprawdzono, czy w odniesieniu do respondenta występuje niepożądana zgodność odpowiedzi co do pytań. Posłużono się w tym względzie współczynnikiem kappa Cohena, który wyznacza zależność dla wszystkich 4 par obserwacji występujących w zakresie danego respondenta. Średnia wartość wynosiła 0,238, zaś średnia wartość dla wszystkich nie przekroczyła 0,161. Świadczy to o niskiej zbieżności tych odpowiedzi.

Atrybuty dostawy

Wraz z rozwojem rynku e-commerce muszą pojawiać się rozwiązania logistyczne, które pozwalają na szybsze i lepsze dopasowanie usługi dostawy. Ponieważ e-commerce jest stosunkowo młodym rynkiem, to uczestnicy tego rynku są narażeni na niedopasowanie się do potrzeb klienta, i ponoszenia niepotrzebnych kosztów dotyczących zarówno ponownego transportu czy też przechowywania pacz-

ki (Boyer, Prud'homme i Chung, 2009). Uczestnicy uczą się rynku, nabierają doświadczenia i wiedzy. Nowe rozwiązanie muszą zostać przetestowane przez klientów oraz być przez nich zaakceptowane. Jeśli dane rozwiązanie jest niedopasowane do oczekiwań e-klientów wówczas koszty ponoszą nie tylko jego innowatorzy, lecz cały rynek, bowiem podważa się zaufanie do jego uczestników.

Jednym z ważniejszych elementów rynku e-commerce jest dostawa. W niniejszej pracy podjęto próbę odpowiedzi, jakie elementy (atrybuty) dostawy są najważniejsze z punktu widzenia indywidualnego klienta. W badaniu przydzielono cztery atrybuty dostawy, mianowicie: koszt dostawy, miejsce dostawy, czas dostawy oraz możliwość monitorowania przesyłki. Ankietowani mieli za zadanie ocenić tych atrybutów przypisując im odpowiedni poziom istotności. Dane zostały opracowane z podziałem na płeć ankietowanych, gdyż naukowcy (Cebula, 2016; Jurowicz, 2013) wskazują na różny poziom odczuwania satysfakcji przez kobiety i mężczyzn.

Respondenci uważają, że koszt dostawy wpływa silnie lub bardzo silnie (90% mężczyzn i 77,7% kobiet) na satysfakcję z zakupów. Dla kupujących w wirtualnej przestrzeni, ważny jest dobrze skalkulowany koszt dostawy. Przedsiębiorcy rynku e-commerce muszą podejmować próby obniżenia kosztów tak, by móc lepiej konkurować z tradycyjnymi podmiotami. Testowane są m.in. drony, paczkomaty, crowdsourcing dostawy, automatyczne pojazdy dostawcze (Joerss, Schröder, Neuhaus, Klink i Mann, 2016), modele realizacji zamówienia omnichannel (Karp, 2017).

Na satysfakcję z zakupów wpływa również miejsce dostawy. Wśród ankietowanych kobiet aż 88,8%

Tablica 1. Charakterystyka wskaźników oceny dostawy z podziałem na płeć ankietowanych (w %)*

Kategorie	Wpływ poszczególnych atrybutów na satysfakcję e-klienta				
	bardzo silny	silny	umiarkowany	słaby	bardzo słaby
Koszty dostawy					
kobiety	40,7	37,0	18,5	3,7	0,0
mężczyźni	10,0	80,0	0,0	10,0	0,0
Miejsce dostawy					
kobiety	40,7	48,1	7,4	3,7	0,0
mężczyźni	30,0	50,0	20,0	0,0	0,0
Czas dostawy					
kobiety	59,3	37,0	3,7	0,0	0,0
mężczyźni	60,0	40,0	0,0	0,0	0,0
Możliwość monitorowania przesyłki					
kobiety	37,0	44,0	11,0	7,0	0,0
mężczyźni	30,0	20,0	10,0	30,0	10,0

*Tablica zawiera dane zebrane na podstawie odpowiedzi respondentów. Kolejność stwierdzeń jest zgodna z ich kolejnością w pytaniu.

Źródło: badania i opracowanie własne.

i 80% mężczyzn wskazało, że miejsce dostawy jest istotnym determinantem satysfakcji. Aby rozwiązać problem miejsca dostawy, należy zwrócić uwagę, że w Polsce 60,6% osób mieszka w miastach (<https://www.populationof.net/pl/poland/>). Taka struktura daje szansę na rozwój rynku, gdyż klienci nie są rozproszeni, lecz budzi pewne obawy dotyczące miejsc, w których będzie można odebrać przesyłkę (ograniczony dojazd, koszt utrzymania miejsca sortowania i magazynowania przesyłek, łatwość popełnienia błędu odczytu adresu dostawy itd.). Rozwiązania zaproponowane przez praktyków to pionowe magazyny wielopoziomowe, małe sortownie blisko dużych skupisk ludzkich (biura, osiedla mieszkalne, przystanki przesiadkowe) oraz zatrudnienie lokalnych drobnych dostawców (taksówkarzy, motocyklistów itd.).

Przewagę konkurencyjną osiągają przedsiębiorcy oferujący zróżnicowane kanały dostawy i odbioru po stosunkowo niskich kosztach, dlatego należy szukać rozwiązań kompleksowych.

Czas dostawy to kolejny ważny czynnik związany z zadowoleniem z e-zakupów. Respondenci (96,3% kobiet i 100% mężczyzn uważa za istotny lub bardzo istotny) uważają, że ten czynnik jest determinujący ich uczucie satysfakcji. Czas to najdogodniejszy moment odebrania przesyłki. Czas dostawy to też okres, jaki mija od złożenia zamówienia do momentu odebrania przesyłki. Aby rozwiązać ten problem należy przyrzeć się zachowaniom klientów na podstawie historii zakupów (Vakulenko, Shams, Hellström i Hjort, 2019). W tym celu należałoby połączyć bazy danych różnych operatorów logistycznych (te informacje mogą być niejawne, co stanowi wielkie utrudnienie). Prognozowanie miejsca pobytu e-klienta wraz z możliwością śledzenia przesyłki jest jednym z rozwiązań dotyczącym czasu dostawy.

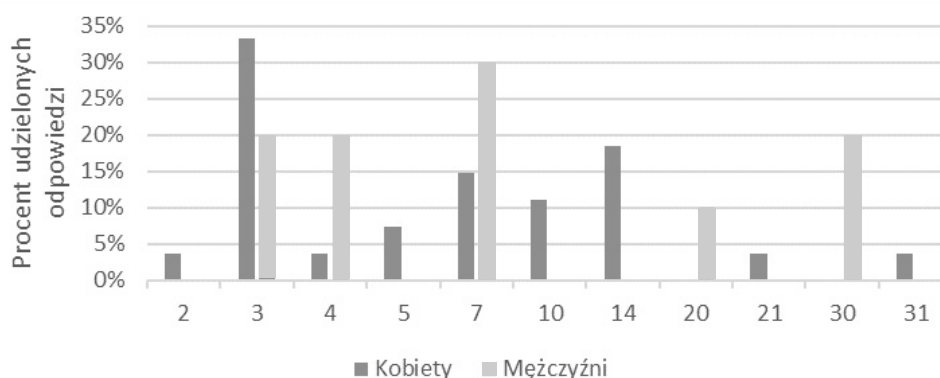
Monitorowanie przesyłki dla ankietowanych klientów rynku e-commerce jest dla 77% kobiet oraz dla 50% mężczyzn ważne lub bardzo ważne. Zakupy dokonane przez internet mogą być postrze-

gane, jako obarczone wyższym ryzykiem niż tradycyjne. Usługa śledzenia przesyłki daje pewność przyjęcia zlecenia oraz możliwość zaplanowania jej odbioru. Pozwala również klientowi na udział (wirtualny) w obserwacji całego procesu logistycznego związanego z przygotowaniem, nadaniem i dostarczeniem zamówionego towaru.

Czas dostawy jest najistotniejszym czynnikiem związanym z poziomem satysfakcji e-klienta, dlatego uznano, że należy dogłębniej go zbadać. W tym celu postawiono pytanie dotyczyło czasu, który respondenci są skłonni poczekać na przesyłkę (rysunek 1). Pytanie to miało charakter otwarty i umożliwiało ankietowanym na samowolny wybór czasu (w dniach), który są skłonni poczekać na zamówiony towar.

Ankietowani są skłonni poczekać na dostarczenie zamówieni nawet 31 dni. Staje się oczywiste, że dostawa zamówienia wymaga przygotowania. Respondenci uważają, że czas to istotny czynnik wpływający na satysfakcję, ale są skłonni poczekać. Z analizy badania (rysunek 1) wynika, że 70% mężczyzn i 63% kobiet są skłonni czekać na dostarczenie przesyłki do 7 dni. Należy jednak pamiętać o indywidualnym, spersonalizowanym podejściu do klienta. Warto mieć na uwadze fakt, że rynek e-commerce jest rynkiem nieograniczonym czasowo (jeśli mowa tu o czasie dokonywania zakupów poprzez internet) jaki i geograficznie (dostęp do wszystkich artykułów bez względu na miejsce jego wytworzenia czy też sprzedaży). Uzależniony jest jednak od miejsca, do którego trafi zamówiony towar. Jako, że badanie dotyczyło indywidualnego klienta, który poprzez swoje rozproszenie geograficzne oraz niepewność związaną z niematerialnością jego wyboru musi mieć poczucie satysfakcji z zakupów zrobionych poprzez strony www. Czas dostawy to istotny element, który na dzień dzisiejszy może być trudny do rozwiązania przez swą ograniczoność fizyczną (odległości między magazynem hurtowni, a klientem). Architektura biznesu na rynkach e-commerce wy-

Rysunek 1. Czas, w którym respondent będzie skłonny czekać na dostawę zakupów (w dniach)



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonej ankiety.

musza na ich uczestnikach kooperację, współpracę między globalnymi — dużymi i mniejszymi — lokalnymi przedsiębiorcami.

Podsumowanie

Artykuł ma charakter badawczy i dotyczy oceny jakości dostawy wpływającej na satysfakcję z wyboru rynku e-commerce jako miejsca zakupów. Respondenci, którzy odpowiadali na ankietę uważają, że koszt, czas, miejsce i możliwość monitorowania przesyłki mają duży wpływ na ich zadowolenie z zakupów.

Rynek e-commerce to obszar szybko rozwijający się. Według danych Eurostatu w Polsce w 2018 r. z internetu korzystało 78,1% obywateli (<https://www.internetworldstats.com/stats.htm>). W 2018 r. prognozowana jest sprzedaż na tym e-ryнку w wysokości 45 mld zł, co wpływa bezpośrednio na rozwój tej branży. Liczba zarejestrowanych w Polsce sklepów internetowych pod koniec stycznia 2018 r. wynosiła 29,1 tys. (<https://www.bisnode.pl/wiedza/newsy-artykuly/rynek-ecommerce-w-polsce-2017-18/>). Należy również wziąć pod uwagę, że tylko niektóre z nich utrzymują swoją pozycję na rynku w ciągu najbliższych lat³. Droga do sukcesu jest dopasowanie do potrzeb i oczekiwań e-klientów. Dostawa jako determinant, który wpływa bezpośrednio na satysfakcję i wybór tego kanału sprzedaży ma ogromny wpływ na zachowania klientów. Przedsiębiorcy, którzy włączyli e-rynek do architektury biznesu, lub budują swoją działalność w oparciu o niego, muszą szukać komplekso-

wych rozwiązań, które pozwolą im nie tylko przetrwać na rynku, lecz brać w nim czynny udział. Artykuł pozwoli na bliższe przyjrzenie się elementom związanym z dostawą. Czas, koszt, miejsce i możliwość śledzenia dostawy są elementami nieodzownymi, które bezpośrednio wpływają na satysfakcję e-klienta. Należy również zwrócić uwagę na kompleksowe rozwiązania, które pozwolą na uniknięcie niepotrzebnych kosztów i rozczarowań. Klienci powinni mieć prawo wyboru operatora logistycznego czy też dystrybutora na dany region. Nie można również pominąć innych atrybutów związanych z dostawą mianowicie bezpieczeństwa zapłaty i samej przesyłki, możliwość szybkiego zwrotu towaru czy też złożenia reklamacji i szybkiego rozpatrzenie.

Przedstawione badania dotyczące jakości dostawy pozwolą właścicielom sklepów internetowych na wdrożenie nowych rozwiązań, oraz pozwalają na lepsze dopasowanie oferty do potrzeb indywidualnych klientów. Praktycy działający na rynku e-commerce mogą wprowadzić odpowiednie kompleksowe rozwiązania, które umożliwią konkutowanie na rynku globalnym. Wprowadzenie do systemu logistycznego lokalnych firm kurierskich oraz ulepszenie ich oferty wzmocni rynek i pozwoli rozwinąć się małym indywidualnym przedsiębiorcom, a tym samym zmniejszyć koszty własnej działalności gospodarczej.

Artykuł został oparty o badania pilotażowe, które zasygnalizowały pewne rozwiązania dotyczące atrybutów dostawy. Aby lepiej przyjrzeć się atrybutom jakości dostawy i satysfakcji detalistów należy zwiększyć próbę badawczą i rozszerzyć badania o podmioty gospodarcze prowadzące działalność na rynku e-commerce i zbadać ich oczekiwania.

Przypisy

¹ Cena cień — to czas zużyty na osiągnięcie jednostkowej zmiany w ilości danego dobra (Becker, 1990, s. 24).

² Zgodnie z raportem dla klientów kluczową kwestią pozostaje szybkość dostawy (następnego lub tego samego dnia) oraz możliwość darmowego zwrotu. Te dwa czynniki stanowią największe wyzwania dla firm logistycznych obsługujących branżę e-commerce i kształtują sposób organizacji łańcucha dostaw i obsługi zamówień. Od ich efektywności będzie zależała przewaga konkurencyjna e-sklepów (https://prowly-uploads.s3.eu-west-1.amazonaws.com/uploads/landing_page_image/image/134770/3f55b850745a79ea16555487dc566219.pdf).

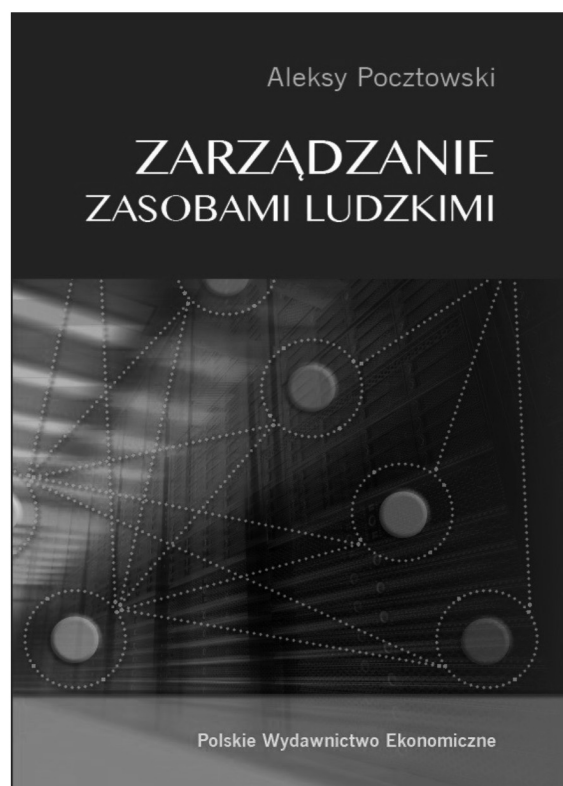
³ Polacy w 2010 r. zarejestrowali ponad 7,6 tys. sklepów internetowych, z tego na koniec stycznia 2018 r. mniej lub bardziej aktywnie działa 2,3 tys., co stanowi nieco ponad 30%. Biorąc pod uwagę statystyki, można zaryzykować stwierdzenie, że po upływie zaledwie dziesięciu lat 80% sklepów internetowych zniknie z rynku.

Bibliografia

- Anshari, M., Almunawar, M. N., Lim, S. A. i Al-Mudimigh, A. (2019). Customer relationship management and big data enabled: Personalization & customization of services, *Applied Computing and Informatics*, 15(2), 94–101. <https://doi.org/10.1016/j.aci.2018.05.004>
- Becker, G. S. (1990). *Ekonomiczna teoria zachowań ludzkich*. Warszawa: PWN.
- Berthon, P., Pitt, L., Katsikeas, C. S. i Berthon, J. P. (1999). Virtual services go international: International services in the marketplace. *Journal of International Marketing*, 7(3), 84–105. <https://doi.org/10.1177/1069031x9900700307>
- Boyer, K. K., Prud'homme, A. M. i Chung, W. (2009). The last mile challenge: Evaluating the effects of customer density and delivery window patterns. *Journal of Business Logistics*, 30(1), 185–201. <https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2009.tb00104.x>
- Boysen N., Koster R. i Weidinger F. (2018). Warehousing in the e-commerce era: A survey. *European Journal of Operational Research*, 1–16.

- Cebula, M. (2016). mężczyźni i kobiety na zakupach. Dyskursywne różnice czy realne podziały? *Handel Wewnętrzny*, 1(360), 227–237.
- Featherman, M. S. i Pavlou, P. A. (2003). Predicting e-services adoption: A perceived risk facets perspective. *International Journal of Human-Computer Studies*, 59(4), 451–474. [https://doi.org/10.1016/S1071-5819\(03\)00111-3](https://doi.org/10.1016/S1071-5819(03)00111-3)
- Goebel, P., Moeller, S. i Pibernik, R. (2012). Paying for convenience: Attractiveness and revenue potential of time-based delivery services. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 42(6), 584–606. <https://doi.org/10.1108/09600031211250604>
- Jayaram, J., Ahire, S. L. i Dreyfus, P. (2010). Contingency relationships of firm size, TQM duration, unionization, and industry context on TQM implementation. A focus on total effects. *Journal of Operations Management*, 28(4), 345–356. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2009.11.009>
- Joerss, M., Schröder, J., Neuhaus, F., Klink, C., Mann, F. (2016). *Parcel delivery. The future of last mile. McKinsey Company report*. Pozyskano z: https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/travel%20transport%20and%20logistics/our%20insights/how%20customer%20demands%20are%20reshaping%20last%20mile%20delivery/parcel_delivery_the_future_of_last_mile.ashx.
- Jurowicz, P. (2013). Pleć, a proces podejmowania decyzji w miejscu zakupów. *Handel Wewnętrzny*, 2(343), 83–94.
- Karp, J. (2017). *Models and Methods for Omni-channel Fulfillment*. Carnegie Mellon University.
- Nepomuceno, M. V., Laroche, M. i Richard, M.-O. (2014). How to reduce perceived risk when buying online: The interactions between intangibility, product knowledge, brand familiarity, privacy and security concerns. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21, 619–629. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2013.11.006>
- Rao, S., Rabinovich, E. i Raju, D. (2014). The role of physical distribution services as determinants of product returns in internet retailing. *Journal of Operations Management*, 32(6), 295–312. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2014.06.005>
- Sousa, R. i Amorim, M. (2018). Architectures for multichannel front-office service delivery models. *International Journal of Operations & Production Management*, 38(3), 828–851. <https://doi.org/10.1108/ijopm-10-2015-0612>
- Thakor, M. V., Borsuk, W. i Kalamas, M. (2004). Hotlists and web browsing behaviour: An empirical investigation. *Journal Business Resurgence*, 57(7), 776–786. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(02\)00361-2](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00361-2)
- Vakulenko, Y., Shams, P., Hellström, D. i Hjort, K. (2019). Service innovation in e-commerce last mile delivery: Mapping the e-customer journey. *Journal of Business Research*, 101. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.01.016>

PWE poleca



Wiedza, umiejętności, zdolności, zdrowie, motywacja i wyznawane wartości przez osoby świadczące pracę decydują o ich zatrudnialności, stanowią źródło konkurencyjności organizacji oraz pomyślności regionów i krajów. Upowszechnianie się tego faktu w świadomości społecznej prowadzi do wzrostu profesjonalizmu w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, które ewoluje od rutynowego administrowania w kierunku zrównoważonego zarządzania, integrującego – w strategiach i metodach rozwiązywania kwestii HR – aspekty ekonomiczne, społeczne i ekologiczne.

Zarządzanie zasobami ludzkimi, jako dziedzina badań oraz wdrożeń praktycznych rozwiązań dotyczących funkcjonowania ludzi w organizacji i na rynku pracy, jest związane z wieloma wyzwaniami, które determinują jego obecny i przyszły rozwój. Zaliczyć do nich należy zmiany technologiczne, które zmieniają charakter pracy oraz polityki i praktyki HR, czyniąc je coraz bardziej sieciowymi, zdalnymi i wirtualnymi. Zmiany demograficzne, generacyjne, w połączeniu z rosnącą mobilnością na rynkach pracy, to kolejne wyzwanie w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, które wiąże się z rosnącą różnorodnością. Należy też pamiętać o presji płynącej z rynków pracy na wzrost efektywności pracy, optymalizację kosztów i innowacyjność usług HR.

Zasygnalizowane powyżej kwestie stanowią przedmiot rozważań w książce, w której autor przedstawia problematykę zarządzania zasobami ludzkimi całościowo, łącząc jego teoretyczne i praktyczne aspekty oraz podkreślając znaczenie kontekstu w rozwijaniu teorii i doskonaleniu praktyki w tej dziedzinie zarządzania.

Księgarnia internetowa: www.pwe.com.pl