

dr hab. Stanisław Smyk, prof. ASzWoj

E-mail: s.smyk@akademia.mil.pl; nr ORCID:0000-0003-1804-4864

Akademia Sztuki Wojennej, Wydział Zarządzania i Dowodzenia

# Wielokanałowość sprzedaży jako wyzwanie dla menedżerów logistyki dystrybucji

*Muliti-channelity of sale as a challenge for the managers  
of logistic distribution*

Artykuł przedstawia wyniki badań odzwierciedlające wpływ sprzedaży wielokanałowej na decyzje logistyczne związane z dystrybucją towarów w handlu elektronicznym. Publikacja składa się z trzech części. W pierwszej została przedstawiona istota ekonomii subskrypcji jako współczesnego zjawiska gospodarczego, druga część zawiera wyniki badań odzwierciedlające właściwości elektronicznych kanałów dystrybucji, natomiast trzecia przedstawia główne modele dystrybucji fizycznej w handlu elektronicznym.

Wśród oczekiwań klientów, uczestniczących w handlu elektronicznym, dominują: łatwość budowania asortymentu, pełny przekaz informacji rynkowych, łatwość zakupu i szybkość dostawy zakupionego produktu, łatwość wykonania zwrotu towaru. Zatem takie uwarunkowania logistycznej obsługi klientów tworzą sytuację problemową, która w zasadniczy sposób zdeterminowała badania i układ treści jako efektu tych badań.

## **Słowa kluczowe:**

sprzedaż wielokanałowa, logistyka dystrybucji,  
elektroniczne kanały dystrybucji

The content of the article presents the results of research reflecting the impact of multi-channel sales on logistic decisions related to the distribution of goods in e-commerce. The article consists of three parts. In the first of these, the essence of the subscription economics as a modern economic phenomenon was presented. The second part contains the results of research reflecting the properties of electronic distribution channels. The third part presents the main models of physical distribution in e-commerce.

Among the expectations of customers participating in e-commerce, the following prevail: ease of building the assortment, full transfer of market information, ease of purchase and speed of delivery of the purchased product, ease of returning the goods. Therefore, such determinants of logistic customer service create a problem situation that fundamentally determined the research and the arrangement of content as the effect of these studies.

## **Key words:**

multi-channel sales, logistics distribution, electronic  
distribution channels

## Wprowadzenie

Wyzwania społeczne XXI wieku generują nowe zadania dla menedżerów ds. logistyki, szczególnie tych odpowiedzialnych za dystrybucję towarów i obsługę posprzedażną. Za najważniejsze należy uznać łatwość budowania asortymentu, pełny przekaz informacji rynkowych, bezproblemowość zakupu i szybkość dostawy nabytego produktu oraz łatwość wykonania jego zwrotu w sytuacji, gdy konsument uzna za zasadne to uczynić. Tak określone oczekiwania konsumentów rzutują na decyzje związane z logistyczną obsługą klientów, którzy coraz częściej wykonują zakupy w odległych miejscach na świecie.

Sytuacja ta jest poniekąd problemowa, ponieważ zmusza do podejmowania decyzji odmiennych od klasycznych decyzji logistycznych (dotyczących rozwiązań logistycznych w kanałach dystrybucji umożliwiających realizację sprzedaży tradycyjnej). Zasadne jest zatem poszukiwanie odpowiedzi na pytanie, jakie uwarunkowania należy uwzględnić przy podejmowaniu decyzji o strukturze i charakterze współczesnych kanałów dystrybucji. Tym samym jako cel badań należy przyjąć identyfikację uwarunkowań związanych z projektowaniem i funkcjonowaniem współczesnych kanałów dystrybucji.

W ocenie autora należy zastosować metodykę badań umożliwiającą identyfikację podstaw teoretycz-

nych przedmiotu badań (należy wykorzystać analizę i syntezę oraz modelowanie opisowe) oraz ocenę aktualnie stosowanych rozwiązań biznesowych na bazie ofert internetowych przedsiębiorstw zajmujących się handlem elektronicznym (studia przypadków).

Handel elektroniczny ma już swoją historię jako forma biznesu określana kryptonimami B2B, B2C. Szeroko opisane są problemy dotyczące szans i zagrożeń z nim związanych, szczególnie problematyka „logistyki ostatniej mili” jako przedsięwzięcie najtrudniejsze i rzutujące bezpośrednio na satysfakcję konsumenta. Rozpoznane i stosowane w praktyce są modele dystrybucji fizycznej, niewątpliwie specyficznej ze względu na tę formę biznesu. Jednak pojawiają się nowe rozwiązania, szczególnie wywodzące się z obszaru tzw. logistyki 4.0.

W ocenie autora istnieje konieczność wykazania pewnej ciągłości typowych rozwiązań dotychczas stosowanych i wskazania nowych trendów, które pojawiły się jako wynik racjonalizacji rozwiązań klasycznych, uwzględniających dynamicznie zmieniające się oczekiwania konsumentów.

## **Ekonomia subskrypcji jako współczesne zjawisko gospodarcze**

Elektroniczne kanały dystrybucji są kanałami umożliwiającymi sprzedaż internetową. Tym samym podmioty je tworzące wykonują wiele funkcji i stanowią odrębne zbiory przedsiębiorstw zaangażowanych w realizację zadań marketingowych, logistycznych, finansowych. W wypadku tradycyjnych kanałów dystrybucji dominują zadania marketingowe i logistyczne. Z kolei w elektronicznych kanałach dystrybucji dominują zadania związane z przepływami informacyjnymi.

Niewątpliwie funkcjonowanie elektronicznych kanałów dystrybucji jest powiązane z ekonomią subskrypcji (Przybylska, 3.07.2019), która bywa także określana gospodarką abonamentową. Możemy stwierdzić, że jest to sprzedaż produktów i usług w oparciu o umowę subskrypcyjną gwarantującą dostęp do towarów i usług. Zatem klient jest zobowiązany do opłacania stałej lub zmiennej składki, co gwarantuje mu zaspokojenie określonych oczekiwań — dostarczenie wartości. Wprawdzie ten model biznesowy współcześnie intensywnie się rozwija, ale badacze jego początki utożsamiają ze sprzedażą prasy na przełomie XIX i XX wieku. Współcześnie intensywny rozwój tego modelu nastąpił w związku ze sprzedażą oprogramowania komputerowego, którego rozwój wiąże się z pojawianiem się nowszych wersji, a zatem koniecznością ich reklamy i przekonania klientów o potrzebie ich zakupu. Opłata abonamen-

tu gwarantuje dostęp do zawsze aktualnej wersji oprogramowania i komfort użytkownika wynikający z wyeliminowania konieczności podejmowania wysiłku związanego z nowym zakupem.

Ekonomia subskrypcji pozwala tworzyć nowe wartości dla współczesnego klienta/konsumenta. Opłaty subskrypcyjne eliminują nieoczekiwane koszty związane z koniecznością zakupu (np. nowszej wersji oprogramowania). Często zakup określonego dobra wymaga poniesienia dużych kosztów ze względu na wysoką jakość produktu lub usługi, natomiast częścicowe koszty subskrypcyjne pozwalają na otrzymanie takiego produktu lub usługi.

Model subskrypcji stosują przedsiębiorstwa z wielu branż, przy czym dominują rozrywka i media — np. korzystanie z serwisów VOD lub platform muzycznych gwarantuje niemal nieograniczony dostęp do bibliotek filmowych i audio. Subskrypcje pozwalają także użytkować samochody dzięki miesięcznemu abonamentowi porównywalnemu z wielkością raty kredytu samochodowego. Możemy zidentyfikować także zakupy dóbr częstego zakupu, określanych także mianem dóbr szybko rotujących (ang. *Fast Moving Consumer Goods* — FMCG), w oparciu o model subskrypcyjny, który autorzy raportu *Subskrypcje PL. Polski rynek a ekonomia subskrypcji* zdefiniowali następująco: „Handel subskrypcyjny to powtarzalne dostarczanie towarów lub usług na podstawie kontraktu zawieranego pomiędzy sprzedawcą a kupującym, gdzie ten ostatni w sposób powtarzalny (niekoniecznie cykliczny) uiszcza należność za okresowy dostęp do przedmiotu transakcji” (*Subskrypcje PL.*, 5.07.2019, s. 8).

Model subskrypcyjny istotnie wpływa na strategię marketingową przedsiębiorstw, w której pozyskiwanie nowych klientów (kosztowne) przestaje być główną funkcją. Priorytetowym przedsięwzięciem staje się utrzymywanie jak największej bazy klientów regularnie dokonujących płatności. Wówczas miesięczne przychody są bardziej przewidywalne, a umocnienie marki może skutkować napływem nowych klientów, co jest klasycznym efektem „marketingu szeptanego”.

Szacuje się, że ekonomia subskrypcji będzie jedną z zasadniczych determinant rozwoju kanałów dystrybucji. Aktualnie Polacy posiadają średnio około 4 zobowiązań subskrypcyjnych, przy czym w modelu subskrypcyjnym kupowane są usługi telekomunikacyjne i telewizyjne (75%). Opłacane są usługi domowe, takie jak dostawy energii elektrycznej, wody, gazu (69%) oraz składki ubezpieczeniowe (48%), a także dostęp do platform VOD (42%) (Przybylska, 3.07.2019).

Z kolei autorzy raportu *Subskrypcje PL. Polski rynek a ekonomia subskrypcji* przedstawili rezultaty badań, z których wynika, że w Polsce z subskrypcji korzysta 48% konsumentów robiących zakupy w Internecie. W krajach „starej Unii” odsetek subskryben-

tów w analogicznej grupie wynosi 85%. Nieco inne wyniki autorzy raportu uzyskali w związku z identyfikacją kupowanych przez Polaków towarów i usług. Otóż najczęściej w modelu subskrypcyjnym opłacano składki ubezpieczeniowe (44%), rachunki (43%), dostęp do platform VOD (39%), zajęć sportowych (30%), środków transportu i oprogramowania (po 25%). Większość konsumentów wydaje na subskrypcje miesięcznie poniżej 200 zł. Oszacowano, że osoby wydające w modelu subskrypcyjnym ponad 600 zł miesięcznie najwięcej wydają na dostęp do VOD (81%) (*Subskrypcje PL.*, 5.07.2019, s. 16.).

Rozwiązany problem badawczy nakazuje odnieść się także do roli ekonomii subskrypcji w przyszłości. Przewiduje się, że rozwój handlu subskrypcyjnego będzie zdeterminowany zachowaniami konsumentami młodych klientów w wieku 18–34 lata. Dostępne wyniki badań wskazują, że konsumenci w wieku 25–34 lata — obecnie najchętniej korzystający z modelu subskrypcyjnego — będą korzystać z niego nadal i na coraz większą skalę (w wyniku przyzwyczajenia). Z kolei konsumenci w wieku 18–25 lat będą wkraczać na rynek pracy i dysponować coraz większymi środkami finansowymi, a ich przyzwyczajenia, obycie z handlem elektronicznym niewątpliwie przyczynią się do jego rozwoju. Określono rodzaje towarów i usług o największym potencjale wzrostu w modelu subskrypcyjnym, a mianowicie: opłacanie rachunków (37%), usługi medyczne (31%), składki ubezpieczeniowe (28%). Ze względu na wymiar logistyczny kanału dystrybucji autor przytacza także wyniki badań związane z opłatami subskrypcyjnymi za dostarczanie prasy w wersji papierowej (22%), dostęp do transportu (19%), opłaty za ubrania/kosmetyki (11%) oraz żywność (9%).

## Właściwości elektronicznych kanałów dystrybucji

Zwrot „kanał dystrybucji” jest pojęciem wieloznacznym ze względu na zróżnicowanie określeń dla działalności gospodarczej podmiotów związanej z dostarczaniem produktów klientom. W literaturze amerykańskiej dominuje określenie „kanał marketingowy”, natomiast w literaturze europejskiej „kanał dystrybucji”. Elektroniczne kanały dystrybucji wyróżnia się w ramach podejścia funkcjonalnego do kanałów dystrybucji, co jest powodem wyróżniania kanałów logistycznych (realizacja funkcji logistycznych dystrybucji), kanałów marketingowych (realizacja funkcji marketingowych) i elektronicznych kanałów dystrybucji (EKD) (realizacja funkcji sprzedaży elektronicznej) (Wieczerzycki, 2012, s. 51). W wypadku EKD handel elektroniczny wiąże się z wykonywaniem wielu przedsięwzięć, zazwyczaj w odręb-

nych kanałach. Należy podkreślić, że określone zadania związane z przepływami informacyjnymi, negocjacjami, promocją i generowaniem popytu, zamawianiem, wykonaniem płatności, fizyczną dystrybucją produktów — są wykonywane przez znacznie większą liczbę podmiotów gospodarczych aniżeli w klasycznych kanałach dystrybucji (Pluta-Zaremba, Rutkowski, 2005, s. 217).

Możemy stwierdzić, że EKD cechują się następującymi właściwościami:

- są kanałami złożonymi;
- przepływy są realizowane w dwóch wymiarach: elektronicznym i fizycznym;
- podział strumieni elektronicznych i fizycznych zależy od rodzaju sprzedawanych produktów, uczestników kanału i ich możliwości technologicznych oraz posiadanych zasobów;
- w wypadku produktów cyfrowych wszystkie zadania, w tym również dostawy, mogą się odbywać przez Internet;
- w wypadku produktów materialnych dostawa stanowi niewyalnizowany etap realizacji zamówień — najwięcej problemów (wiele małych przesyłek) i generowanie wysokich kosztów logistycznych (Smyk, 2017, s. 1531);
- sprzedaż towarów i usług, które można przenieść do cyberprzestrzeni, rośnie w większym tempie niż sprzedaż produktów materialnych.

Tak określone właściwości elektronicznych kanałów dystrybucji wynikają z ich rozwiązań strukturalnych, przy czym struktura EKD podlega częstszym modyfikacjom w porównaniu z kanałami tradycyjnymi i zazwyczaj nie oznacza to skracania kanałów i eliminacji ogniw między producentem i konsumentem, tylko obejmuje włączanie nowych pośredników. Konfiguracja EKD i metody zarządzania nimi są istotnym elementem budowania przewagi konkurencyjnej, którą w gospodarce elektronicznej trudno zdobyć i jeszcze trudniej utrzymać, a złożoność zarządzania wynika z konieczności koordynacji działań wielu podmiotów zapewniających:

- dzierżawę oprogramowania, sprzętu czy miejsca na serwerach;
- usługi bezpiecznej płatności kartami kredytowymi i centrów autoryzacji kart płatniczych;
- doradztwo prawne i finansowe;
- usługi agencji reklamowych i badań rynku;
- dostarczanie przesyłek do klienta / kompletną obsługę logistyczną sprzedaży internetowej.

Elektroniczne kanały dystrybucji są tworzone przez firmy tzw. starej gospodarki oraz wirtualnych detalistów i składają się często z wielu szczebli — część sklepów internetowych kupuje u dystrybutorów, a nie u producentów, ze względu na niższe koszty. Z kolei producenci nie angażują się w proces bezpośredniej dystrybucji za pośrednictwem mediów elektronicznych, ponieważ:

- koncentrują się na produkcji;

- brak wyraźnych korzyści z angażowania się w internetową sprzedaż detaliczną;
- producenci, którzy zainwestowali w działalność sieci, zwracają uwagę nie na wzrost sprzedaży, lecz na utrzymanie klientów, dywersyfikację kanałów dystrybucji i ekspansję rynkową.

Wśród podmiotów tworzących elektroniczne kanały dystrybucji należy wyróżnić (Pluta-Zaremba, Rutkowski, 2005, s. 220):

- wirtualne organizacje, takie jak sklepy internetowe, pośrednicy handlowi (wirtualne pasażerzy handlowe, aukcje internetowe, portale);
- firmy rdzennie internetowe, które posiadają zaplecze logistyczne do samodzielnej obsługi przesyłek (np. Amazon. com);
- kanały internetowe tradycyjnych firm;
- odrębne podmioty gospodarcze powoływane przez przedsiębiorstwa do zajmowania się działalnością internetową (w celu uniknięcia konfliktów pomiędzy tradycyjnymi i nowymi elektronicznymi kanałami dystrybucji).

Elektroniczne kanały dystrybucji towarzyszą sprzedaży wielokanałowej, gdzie najczęściej występują klasyczne kanały dystrybucji (kanały handlu stacjonarnego) i właśnie kanały sprzedaży elektronicznej (zazwyczaj pozasklepowej sprzedaży detalicznej). Oczywiście istnieje wiele form sprzedaży pozasklepowej (sprzedaż automatowa, katalogowa, obwoźna), lecz intensywny rozwój obserwujemy w wypadku sprzedaży internetowej.

W systemach wielokanałowych najczęściej łączona jest tradycyjna sprzedaż detaliczna ze sprzedażą internetową, a asortyment jest zunifikowany w wykorzystywanych kanałach dystrybucji. Zazwyczaj w tych kanałach są zróżnicowane sposoby komunikacji z klientami, co umożliwia dotarcie z informacją do szerszej grupy klientów, preferujących określone sposoby zakupu chociażby ze względu na preferencje charakterystyczne dla różnych grup wiekowych. Tym samym kombinacja kanałów dystrybucji pozwala detalistom wykorzystać zalety każdego z nich, w zależności od oczekiwań obsługiwanych rynków zbytu. Możemy stwierdzić, że współcześni konsumenci wybierają coraz więcej zróżnicowanych miejsc zakupu ze względu na świadomość istnienia wielu atrakcyjnych miejsc pozyskania towarów, niekiedy w egzotycznych miejscach na świecie. Tym samym następuje indywidualizacja obsługi klienta, ponieważ współcześni konsumenci są coraz lepiej wykształceni, podróżują po świecie przyczyniają się do poznania zróżnicowanych form stylu życia i wzorców konsumpcji. Prowadzi to wprost do przywiązywania większej wagi do zmiany jakości życia, w tym szczególną wartością staje się czas, a właściwie totalne dążenie do jego oszczędzania. W konsekwencji można stwierdzić, że klasyczne systemy dystrybucji przedsiębiorstw są „za wąskie” w zetknięciu z obecnym potencjałem rynkowym (ograniczenie dalszego wzrostu sprzedaży i roz-

woju przedsiębiorstwa). W ocenie autora istnieją trzy zasadnicze powody rozwoju wielokanałowych systemów sprzedaży, a mianowicie:

- dążenie do wzrostu rynku;
- konieczność obniżania kosztów dystrybucji, w tym promocji;
- konieczność indywidualizacji obsługi klienta.

W literaturze przedmiotu badań do zasadniczych korzyści kupujących (wykorzystujących EKD) zalicza się: łatwy dostęp do towarów, oszczędność czasu procesu zakupu, łatwiejszy dostęp do informacji handlowych, możliwość indywidualizacji oferty, niskie ceny towarów, skrócenie czasu dostawy produktów cyfrowych, możliwość śledzenia dostawy (etapów cyklu realizacji zamówienia).

Jednak należy zdawać sobie sprawę także z zagrożeń związanych ze sprzedażą wielokanałową. Najczęściej wymienia się możliwość powstania konfliktów między kanałami zapewniającymi sprzedaż towaru tego samego rodzaju (konflikty pionowe wywołane walką o konsumenta). Ponadto należy liczyć się z ograniczoną kontrolą realizacji przyjętej strategii dystrybucji przez producenta. Kanały elektroniczne są bardziej niezależne, współpraca podmiotów je tworzących trudniejsza, a zatem można stwierdzić, że pośrednicy posiadają dużą siłę przetargową w stosunku do producenta. Stąd do wyzwań stojących przed przedsiębiorstwem decydującym się na sprzedaż wielokanałową zalicza się konieczność elastycznego dostosowywania kanałów dystrybucji do sytuacji rynkowej oraz konieczność integracji przedsięwzięć (funkcji) realizowanych w zróżnicowanych kanałach dystrybucji.

Wśród czynników zewnętrznych bezpośrednio wywierających wpływ na systemy wielokanałowe należy wyróżnić: warunki rynkowe, rozwój technologiczny, zmiany zachowań konsumenckich. Warunki rynkowe są zmienne szczególnie tam, gdzie funkcjonuje gospodarka wolnorynkowa (autor ma na myśli powstawanie nowych przedsiębiorstw, upadłość przedsiębiorstw, dynamicznie zmieniające się warunki konkurencji). Rozwój technologiczny związany z mediami społecznościowymi niewątpliwie determinuje istnienie i rozwój elektronicznych kanałów dystrybucji. Nowe możliwości zamawiania produktów, śledzenia przedsięwzięć związanych z realizacją zamówienia, płatności elektronicznych w zasadniczy sposób determinują istnienie i rozwój handlu elektronicznego. Tak określone uwarunkowania technologiczne wpływają także na zmianę zachowań konsumenckich. Oczekiwania współczesnych konsumentów niejako wymuszają na przedsiębiorstwach konieczność wdrażania sprzedaży wielokanałowej.

Współcześnie w literaturze przedmiotu spotykamy pojęcie *omnichannel* związane właśnie z handlem elektronicznym. W *Encyklopedii zarządzania* oznacza ono handel zintegrowany wielokanałowo (<https://mfiles.pl/pl/index.php/Omnichannel>, 8.07.2019).

Samo określenie wywodzi się z języka łacińskiego i angielskiego (łac. *omnis* — każdy/wszystko; ang. *channel* — kanał). Podkreśla się, że pojęcie to jest używane do określenia strategii biznesowej polegającej na połączeniu kanałów komunikacji i kanałów sprzedaży w celu zapewnienia klientowi dostępu do wszelkich usług w każdym z kanałów, co wymaga osiągnięcia wysokiego poziomu spójności (integracji) przedsięwzięć we wszystkich kanałach wykorzystywanych przez klienta. W literaturze przedmiotu badań podkreśla się, że *omnichannel* jako pojęcie określa nowe spojrzenie na wielokanałowość, którego celem jest zapewnienie spójnego doświadczenia zakupowego konsumentowi bez względu na to, w którym kanale lub kanałach wchodzi w interakcję ze sprzedawcą. W ocenie autora dla menedżera ds. logistyki najistotniejsze są dwie właściwości tej strategii, a mianowicie zapewnienie dostępności produktu i klientocentryzm.

Weryfikacja dostępności produktu integruje przedsięwzięcia zachodzące w EKD w tym sensie, że informacja o produkcie, także o jego dostępności w sklepach stacjonarnych, wymusza na sprzedawcach konieczność utrzymywania aktualnej informacji o dostępności towaru (stanów magazynowych) w poszczególnych sklepach, co zazwyczaj stanowi istotne wyzwanie logistyczno-informatyczne. Tak rozumiana dostępność towaru niekiedy wymusza zmianę zarządzania gospodarką magazynową w porównaniu do tradycyjnych kanałów dystrybucji (Gutkowski, 8.07.2019).

Z kolei klientocentryzm oznacza konieczność odejścia od koncentracji na sprzedaży, na rzecz koncentracji na kliencie, co jest jedną z przesłanek do rozwoju strategii handlu zintegrowanego wielokanałowo. Konsument oczekują, że marki i przedsiębiorstwa będą obecne właśnie tam, gdzie oni przebywają, co oznacza zmianę dotychczasowych reguł gry. To firma powinna podążać za klientem, bez względu na to, gdzie on przebywa fizycznie i w jakim czasie chce zrealizować zakup. Jeśli uwzględnimy współczesne możliwości technologiczne klienta (wielokanałowość dostępu do informacji o produkcie: Internet, telefon, SMS, e-mail, czat, video-czat), to zrozumiemy skalę trudności wynikającą z konieczności integracji kanałów wykorzystywanych w handlu elektronicznym. Sprzedawcy muszą nauczyć się szybko reagować na zachowania konsumenckie, które ciągle się zmieniają, zatem wdrożenie strategii *omnichannel* staje się trudniejsze i bardziej czasochłonne. Ponadto, zdaniem ekspertów, raz wdrożony *omnichannel* musi się stale rozwijać, adekwatnie do rozwoju oczekiwań konsumentów. Można przyjąć, że istotę *omnichannel* właściwie określa T. Gutkowski, który twierdzi, że „współcześni klienci nie myślą już w kategoriach punktów kontaktu ze sprzedawcą. Nie myślą o kanałach sprzedaży, za pomocą których kupują, ale myślą o procesie zakupu w danym przedsiębiorstwie jako

całości, bez rozgraniczeń na smartfon, tablet, sklep stacjonarny. W każdym przypadku oczekują spójnego, jednolitego doświadczenia zakupowego. Przedsiębiorcy muszą zrobić to samo: odejść od kategorizowania swoich odbiorców według kanałów marketingu i sprzedaży i przejść na kompleksowe zapewnianie najwyższej jakości tam, gdzie pojawia się klient” (Gutkowski, 8.07.2019).

Ciekawym dopełnieniem wartości praktycznej rozważań są wyniki badań prezentowane przez M. Parys na temat 10 najważniejszych trendów w e-commerce w 2018 r. (Parys, 2018). Zalicza do nich:

- personalizację i wzrost roli doświadczenia zakupowego (*customer experience*), z czym wiąże się: obsługa klienta; sprawianie, żeby czuł się kimś wyjątkowym; pościg za jego gustami i preferencjami; szczególna dbałość o komunikację;
- rozwój kanałów mobilnych;
- wzrost roli uczenia maszynowego (*machine learning*) i sztucznej inteligencji;
- wzrost roli marketingu cyfrowego (*digital marketing*);
- dążenie do przyspieszenia dostaw (*same day delivery*);
- reaktywację (roli w sprzedaży internetowej) tradycyjnych sklepów (*omnichannel*);
- wzrost roli platform handlowych (*marketplace*);
- łączenie B2B i B2C;
- dalszy wzrost popularności wirtualnych asystentów (chatboty);
- wzrost sprzedaży za pomocą mediów społecznościowych (sprzedaż w *social media*).

W latach 2015–2018 *omnichannel* był jednym z wiodących trendów w handlu elektronicznym na świecie, przy czym w 2016 r. był na pierwszym miejscu rankingu.

Ze względu na istotę rozwiązywanego problemu należy stwierdzić, że najtrudniejszym przedsięwzięciem, związanym z handlem elektronicznym, jest czas dostaw towarów. Według raportu *eDelivery Index* technologie wykorzystywane w e-handlu pozwalają już na przeprowadzanie superszybkich zakupów, szczególnie w USA, gdzie drony dostarczają przesyłkę pod drzwi, a kurierzy wykorzystują geolokalizację w smartfonach klientów i w ciągu kilku godzin są w stanie dostarczyć im towar adekwatnie do ich lokalizacji.

W Europie czas realizacji e-zamówień jest znacznie dłuższy. Tylko 6% wiodących europejskich przedsiębiorstw z branży e-commerce realizuje dostawy tego samego dnia, a opcję ekspresowej przesyłki posiada w swojej ofercie około połowa firm. Średni czas dostawy towarów dla europejskich detalistów wynosi 3,1 dnia (w wypadku zamówień krajowych). Spółki brytyjskie, niemieckie, francuskie, hiszpańskie i włoskie (z pięciu największych rynków europejskich) realizują dostawy w czasie od 2,7 do 4,4 dnia. W wypadku przesyłek lokalnych najszybsze dostawy zapewnia-

ją firmy francuskie (2,7 dnia). Z kolei firmy brytyjskie i niemieckie są liderami w dostawach międzynarodowych (3,7 dnia). Raport nie przedstawia danych dotyczących dostaw realizowanych przez przedsiębiorstwa polskie, ale oszacowano ich czas dostaw na około 3 dni (*European retailers failing to meet customer expectations beyond the point of purchase*, 8.07.2019, za: Parys, 8.07.2019).

Funkcjonowanie elektronicznych kanałów dystrybucji niewątpliwie wiąże się z tworzeniem szans, ale i istnieniem zagrożeń dla przedsiębiorstw — podmiotów tych kanałów. Sklepy internetowe obciążone są mniejszymi kosztami stałymi — niższe marże, atrakcyjniejsze ceny. W wypadku prowadzenia równoczesnej sprzedaży tradycyjnej i internetowej pojawiają się trudności związane z podziałem obowiązków i odpowiedzialności za zarządzanie produktami sprzedawanymi przy wykorzystaniu różnych kanałów. Dzięki dywersyfikacji dystrybucji firma nie traci klientów zainteresowanych zakupami w sieci, a system wielokanałowy pozwala lepiej dostosować ofertę do różnych segmentów nabywców i elastycznie reagować na ich oczekiwania. Poprzez udostępnienie marki tradycyjna firma uwiarygodnia działalność internetową i zmniejsza nakłady na kreowanie marki, ale takie rozszerzenie marki może się wiązać z dużym ryzykiem — konsekwencje niepowodzenia w handlu elektronicznym mogą prowadzić do utraty wiarygodności i reputacji przedsiębiorstwa zarówno wśród klientów kanałów klasycznych, jak i elektronicznych.

## Modele dystrybucji fizycznej

Funkcje logistyczne w handlu elektronicznym są zdeterminowane przede wszystkim przyjętym modelem dystrybucji fizycznej (modelem logistycznym), od czego zależą:

- sposób realizacji zamówienia;
- ilość i rodzaj wykorzystywanych zasobów;
- wybór podmiotów zewnętrznych i zakres usług logistycznych, w tym wielkość obsługiwanego przez nich obszaru.

Czynnikami logistycznymi mającymi wpływ na funkcjonowanie e-biznesu są przede wszystkim: terminowość i skuteczność doręczeń, rodzaje płatności, koszty transportu, oferta towarowa (horyzontalna i wertykalna) oraz formy doręczeń (<https://polska.raben-group.com/aktualnosci/news/logistyka-i-e-commerce-wzajemne-zaleznosci/>, 8.07.2019).

W praktyce biznesowej i literaturze przedmiotu badań możemy się spotkać z opisem modeli logistycznych (dystrybucji fizycznej) w handlu elektronicznym, takich jak: prowadzenie dystrybucji fizycznej w oparciu o magazyn własny, *dropshipping*, pseudo *Just-in-Time*, brokering towarowy, metodę mie-

szaną. W ocenie autora są to najpopularniejsze współcześnie modele logistyczne wykorzystywane do sprzedaży elektronicznej.

Dystrybucja fizyczna w oparciu o magazyn własny wymaga od sprzedawcy internetowego dysponowania sprzedawanym towarem zgromadzonym w magazynie, adekwatnie do rozmiarów sprzedaży internetowej. Dostarczanie towarów do magazynu może być realizowane własnym transportem lub transportem zewnętrznym. Magazyn jest także miejscem kompletacji zamówień i przygotowania towarów do wysyłki. Jest to rozwiązanie charakterystyczne także dla klasycznych kanałów dystrybucji, gdzie istnieje możliwość zakupu większej ilości towaru, co umożliwia negocjacje cen zakupu i skraca czas realizacji zamówienia. Podstawową zaletą tego rozwiązania jest uniezależnienie się od dostawców i szybka realizacja zamówień w oparciu o zgromadzone zapasy. Niestety należy ponosić koszty magazynowania towaru, a asortyment może być ograniczony, szczególnie na początku działalności (ze względu na zasoby finansowe związane z uruchomieniem i prowadzeniem sklepu internetowego).

*Dropshipping* to model prowadzenia sprzedaży internetowej, w którym hurtownia, producent lub importer przejmuje magazynowanie towaru, w tym budowanie asortymentu, kompletowanie zamówień i wysyłkę towaru do klienta. Sprzedawca internetowy nie ponosi kosztów magazynowania i zatowarowania sklepu (zatowarowanie wirtualne). Przedsięwzięcia logistyczne są realizowane przez dostawcę. Rozwiązanie to jest powszechnie stosowane ze względu na możliwość uniknięcia inwestycji we własny magazyn, kupowania towarów w ilościach hurtowych oraz ponoszenia kosztów jego magazynowania. Model ten rozwinął się w USA i Wielkiej Brytanii. Coraz częściej jest stosowany w Polsce, gdzie hurtownie pełnią rolę kluczową ([https://redcart.pl/templates/images/guides/ebooks/Sklep\\_internetowy\\_w\\_modelu\\_dropshipping.pdf](https://redcart.pl/templates/images/guides/ebooks/Sklep_internetowy_w_modelu_dropshipping.pdf), 8.07.2019). Niekiedy rozwiązanie to określa się formą outsourcingu logistycznego, która bazuje na integracji informatycznej między sklepem internetowym a dostawcą towaru, który przejmuje od sprzedawcy obsługę logistyczną.

Pseudo *Just-in-Time* polega na oferowaniu towaru dostawców bez dysponowania nim w magazynie własnym. Precyzyjna ilość towaru jest zamawiana u dostawcy po otrzymaniu zamówień od klientów. Ta strategia wymaga jednak posiadania choćby niewielkiej przestrzeni magazynowej, która pozwoli na konsolidację zamówienia i nadanie paczek. Tym samym do głównych watorów tego rozwiązania zalicza się brak konieczności zamrożenia środków w zapasach, ich obsługi, ponoszenia kosztów utrzymania dużego magazynu.

Do zasadniczych mankamentów należy zaliczyć:

- konieczność zintegrowania informatycznego systemu sklepowego z systemem dostawcy;

- opóźnienia dostaw zawinione zarówno przez samych dostawców, jak i firmy przewozowe;
- niższy poziom konwersji (Grochowski, 2018).

Integracja systemów informatycznych jest konieczna ze względu na automatyczne pozyskiwanie informacji o dostępności produktów u dostawcy. Niestety nawet najlepsza integracja nie zapewnia pełnego bezpieczeństwa dostępności towarów — niejednokrotnie zdarza się, że produkty, które dostawca wykazuje jako dostępne, przy zamówieniu okazują się np. brakami inwentaryzacyjnymi, a to zmusza do anulowania zamówienia klienta lub przekonywania go do zmiany zamówienia.

Opóźnienie dostaw bardzo negatywnie wpływa na ocenę logistycznej obsługi klienta, zwłaszcza ze względu na fakt, że czas dostawy w tym modelu zazwyczaj jest dłuższy niż 24 godziny. Poziom konwersji jest mierzony za pomocą wskaźnika konwersji (wskaźnik konwersji wyraża stosunek liczby wykonywanych czynności, które są pożądane na stronie www, i liczby unikalnych odwiedzin na stronie pomnożony przez 100%). Wskaźnik ten informuje menedżera o efektywności strony internetowej (sklepu internetowego), czyli wskazuje, jaki procent odbiorców zrealizował cel konwersji. Celem tym są działania oczekiwane przez właściciela strony, takie jak: dokonanie zakupu, jak najdłuższe pozostanie na stronie internetowej, zarejestrowanie konta klienta, pozostawienie danych kontaktowych, zapisanie się do newslettera, wypełnienie formularza, kliknięcie w baner reklamowy na stronie, ściągnięcie pliku, obejrzenie filmu udostępnionego na stronie (<https://marketingwsieci.pl/slownik-e-marketingu/konwersja/>, 8.07.2019).

Brokering towarowy polega na tym, że klient składa zamówienie w sklepie internetowym, po czym następuje kontakt z dystrybutorem, który nie posiada wszystkich towarów u siebie, a po złożeniu zamówienia przez sklep zamawia towar u swojego dostawcy (najczęściej producenta). Walorem tego rozwiązania jest to, że dystrybutor dzięki dużym wolumenom zamówień posiada rabat, którym dzieli się z właścicielem sklepu internetowego (czynnik bardzo istotny w wypadku małych sklepów internetowych).

Metoda mieszana stanowi mieszankę powyższych metod dostosowanych do aktualnych potrzeb rynku.

## Podsumowanie

Uzyskane wyniki badań potwierdziły zasadność poszukiwania wpływu wielokanałowości sprzedaży na funkcjonowanie menedżerów logistyki dystrybucji, szczególnie w związku z podejmowaniem decyzji dotyczących struktury i charakteru współczesnych kanałów dystrybucji. Niewątpliwie ekonomia subskrypcji stanowi nowe wyzwanie teoretyczno-praktyczne, które wymusza permanentne doskonalenie wymiaru logistycznego elektronicznych kanałów dystrybucji wykorzystywanych do dystrybucji intensywnego strumienia towarów składającego się z dużej liczby małych ładunków, przy czym oczekuje się skrócenia czasu dostaw z zachowaniem bardzo wysokiej ich niezawodności. Należy przypuszczać, że dominować będą modele logistyczne (dystrybucji fizycznej) oparte na strategii outsourcingu logistycznego, w ramach którego partner — przedsiębiorstwa logistyczne wyspecjalizowane w świadczeniu kompleksowej obsługi logistycznej — będą w stanie sprostać oczekiwaniom dostawców i klientów. Zatem jako zasadnicze determinanty decyzji menedżera ds. logistyki dystrybucji należy uznać zapewnienie dostępności produktu i klientocentryzm charakterystyczne dla strategii *omnichannel*. W konsekwencji są to także determinanty doboru partnerów biznesowych wchodzących w skład elektronicznych kanałów dystrybucji.

W ocenie autora uzasadnione jest stwierdzenie, że handel elektroniczny będzie czynnikiem wymuszającym intensywną integrację głównie przedsięwzięć logistyczno-marketingowo-informatycznych, a także wdrażanie nowych technik i technologii sprzyjających tej integracji.

Nie tracą na aktualności współcześnie stosowane kryteria wykorzystywane w procesie projektowania kanałów dystrybucji ze względu na podobieństwa rozwiązań logistycznych stosowanych w tradycyjnych kanałach dystrybucji, które przecież obsługują jeden z kanałów (tradycyjny) w sprzedaży wielokanałowej.

## Bibliografia

- European retailers failing to meet customer expectations beyond the point of purchase, <https://uk.radial.com/insights/european-retailers-failing-meet-customer-expectations-beyond-point-purchase> (8.07.2019), za: Parys M., *Some day delivery to wciąż rzadkość*, <https://www.payu.pl/blog/same-day-delivery-wciaz-rzadkosc> (8.07.2019).
- Grochowski, P. *Modele logistyczne w sklepie internetowym*, <https://www.ekomercyjnie.pl/modele-logistyczne-w-sklepie-internetowym/> (8.07.2019).
- Gutkowski, T. *Omnichannel, czyli dojrzałe rozumienie potrzeb klienta*, <https://www.comarch.pl/erp/blog/omnichannel-czyli-dojrzałe-rozumienie-potrzeb-klienta/> (8.07.2019).
- <https://mfiles.pl/pl/index.php/Omnichannel> (8.07.2019).
- <https://polska.raben-group.com/aktualnosci/news/logistyka-i-e-commerce-wzajemne-zalezności/> (8.07.2019).

[https://redcart.pl/templates/images/guides/ebooks/Sklep\\_internetowy\\_w\\_modelu\\_dropshipping.pdf](https://redcart.pl/templates/images/guides/ebooks/Sklep_internetowy_w_modelu_dropshipping.pdf) (8.07.2019).

Parys, M. *Personalizacja, mobile, dostawy tego samego dnia, a może sztuczna inteligencja — co kształtować będzie oblicze handlu internetowego w najbliższych 12 miesiącach?*, <https://www.payu.pl/blog/sprzedajacy/10-najwazniejszych-trendow-e-commerce-w-2018-roku> (8.07.2019), „© PayU”, 15/01/2018, 8.07.2019.

Pluta-Zaremba, A. Rutkowski, K. (2005). Logistyka dystrybucji w erze Internetu. W: K. Rutkowski (red.). *Logistyka dystrybucji. Specyfika. Tendencje rozwojowe. Dobre praktyki* (s. 211-242). Warszawa: Szkoła Główna Handlowa w Warszawie — Oficyna Wydawnicza, <https://doi.org/10.4467/23539496ib.18.007.9380>

Przybylska, N. Nadchodzi rewolucja w handlu i konsumpcji. <https://businessinsider.com.pl/technologie/digital-poland/rynek-subskrypcji-w-polsce-raport-subskrypcje-pl/s36shzw> (3.07.2019).

Smyk, S. (2017). Dystrybucja przesyłek kurierskich, ekspresowych i pocztowych jako kluczowe przedsięwzięcie „logistyki ostatniej mili”. *Autobusy. Technika, Eksploatacja, Systemy Transportowe*, (6), 1531, <https://doi.org/10.24136/atest.2019.173>

Subskrypcje PL. Polski rynek a ekonomia subskrypcji. [www.straal.com](http://www.straal.com), <https://fintek.pl/wp-content/uploads/2017/10/Raport-Straal-Subskrypcje-PL.pdf> (5.07.2019), s. 8.

Wieczerzycki, W. (2012). Istota e-logistyki. W: W. Wieczerzycki (red.). *E-logistyk@*. Warszawa: PWE.

## PWE poleca



Społeczność wokół marki wzbudza zainteresowanie podmiotów rynkowych. Geneza powstania tej formy społeczności sięga czasów, kiedy to lokalnie funkcjonujące społeczności inspirowały się wzajemnie do podejmowania decyzji zakupowych. Dziś członkowie grupy gromadzącej się wokół marki dzielą się między sobą informacjami o marce, inspirować się jej symboliką, przesłaniem, misją. Kreuje to w efekcie lojalność klientów do marki.

W prezentowanej książce została opisana społeczność wokół marki, mechanizm jej powstawania i korzyści, jakie z niej czerpią poszczególne podmioty rynkowe. Na podstawie badań przeprowadzonych wśród fanów Legii Warszawa pokazane zostały niuanse kreowania lojalności wobec marki w odniesieniu do rynku sportowego.

Adresatami publikacji są wszyscy czytelnicy zainteresowani tematyką marki, zwłaszcza menedżerowie i pracownicy uczestniczący w budowaniu strategii marki, osoby z agencji reklamowych, badawczych oraz studenci marketingu uczelni ekonomicznych.

[www.pwe.com.pl](http://www.pwe.com.pl)