

## **Logistyka sklepów internetowych jako element strategii ich rozwoju**

Mariusz Maciejczak dr inż.\*., Wadim Szczyrski, mgr  
\*Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw  
Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

### **Streszczenie**

Celem artykułu jest zbadanie w jaki sposób logistyka tworzy wartość dodaną w handlu internetowym i staje się źródłem przewagi konkurencyjnej na polskim rynku e-commerce. Badania przeprowadzono w 2009 r. z wykorzystaniem internetowego kwestionariusza ankiety oraz z wykorzystaniem metodologii grup fokusowych. Wykazano, że właściciele i pracownicy polskich sklepów internetowych są świadomi tego jak ważna jest logistyka w prowadzeniu ich działalności. Większość widzi w niej możliwość poprawy stosunków z już istniejącymi klientami oraz zdobycie nowych. Najważniejszą rolę w budowaniu przewagi konkurencyjnej widzą oni w terminowości dostaw. Jednym z wyzwań stojących przed sklepami internetowymi w Polsce będzie budowanie spójnych koncepcji logistycznych dostosowanych do bardzo zindywidualizowanych wymagań klientów, uwzględniających także systemowo rozwiązany sposób odbioru niechcianego towaru.

\*\*\*

### **1. Wprowadzenie**

Logistyka jest jednym z podstawowych, spójnym obszarem działalności współczesnego przedsiębiorstwa. W dzisiejszych czasach nabiera ona coraz większego znaczenia zarówno z punktu widzenia teorii jak i praktyki życia gospodarczego. Klasycznie definiowana, jako przepływ towarów, dziś logistyka spełnia znacznie więcej funkcji, tak w przedsiębiorstwie jak i w całym łańcuchu dostaw. Współcześnie definiowana logistyka stawia sobie za cel, by właściwy produkt (pod względem rodzaju, jakości i ilości) dostarczony był w odpowiednim miejscu i we właściwym czasie [Coyle, Bardi, Langley 2002]. Zatem sprawność logistyki to dostarczenie właściwego produktu we właściwym czasie (użyteczność czasu), do właściwego klienta (użyteczność miejsca). Istotne zatem jest, aby koordynacja użyteczności logistyki odbywała się przy optymalnym wykorzystaniu przepływu informacji. Co więcej, ważne jest, aby cały ten proces odbywał się przy najniższych kosztach globalnych, co znacznie poprawia efektywność procesu logistycznego. Efektywność ekonomiczną interpretuje się tu jako świadomy i dobrowolny podział korzyści pomiędzy dostawcę (zysk) i klienta (zaspokojenie potrzeb) [Brdulak, 2002].

Tak szeroko określony zakres logistyki wskazuje na podstawowe znaczenie klienta w całym procesie logistycznym. Zaspokojenie potrzeb klienta staje się paradygmatem działalności logistycznej. Daje to szansę na jak najlepsze dopasowywanie się do zmiennych warunków rynku, a przez to uzyskiwanie przewag konkurencyjnych pozwalających na przetrwanie i rozwój [Baran, Maciejczak, Pietrzak, Rokicki, Wicki 2008]. W związku z tym obecnie główny nacisk w rozwoju systemów logistycznych kładzie się na logistykę dystrybucji. Ta funkcja logistyki nabiera szczególnego znaczenia w kontekście problemu tzw. ostatniej mili (ang. last mile), czyli logistyki dystrybucji na ostatnim odcinku łańcucha dostaw, kiedy produkt trafia do ostatecznego klienta. Problem last mile dotyczy przede wszystkim logistyki dystrybucji w łańcuchach detalicznych, gdy zadaniem logistyki jest nie tylko fizyczne dostarczenie produktu, lecz zaspokojenie wielu dodatkowych potrzeb bardzo dużej i zróżnicowanej grupy klientów. W końcu, to także problem związany z re-dystrybucją, czyli odbiorem towaru niechcianego, reklamowanego, błędnie dostarczonego od klienta ostatecznego do punktu sprzedaży. To ostatnie zadanie, dziś wydaje się być często niezauważane w istniejących modelach logistyki dystrybucji last mile [Enarsson, 2002].

Szczególnego znaczenia logistyka dystrybucji last mile nabiera w kontekście rozwoju handlu elektronicznego [Gajewska, 2009]. Już dziś w literaturze przedmiotu mówi się nawet o e-logistyce [Augustyniak, 2007]. Zakupy przez Internet, w przeciwieństwie do handlu tradycyjnego, gdzie klient zazwyczaj sam przychodzi po towar, nierozłącznie wiążą się z dostawą do ostatecznego klienta – logistyką last mile – czyli z najbardziej skomplikowaną i kosztowną dystrybucją w całym procesie logistycznym. Wynika to z konieczności dostarczenia tej samej ilości towaru do dużej liczby indywidualnych odbiorców. Logistyka staje się zatem nie tylko źródłem przewagi nad konkurentami, ale także może decydować o tym, czy dany podmiot będzie w ogóle istnieć na rynku. Charakterystyczną cechą handlu internetowego jest brak kontaktu bezpośredniego z produktem oraz werbalnego i niewerbalnego ze sprzedawcą, co w handlu tradycyjnym jest częstym powodem podejmowania decyzji zakupowych. Aby wyrównać tę różnicę, poziom obsługi w sklepach internetowych powinien być bardzo wysoki. Najczęściej sklepy internetowe nie mają odpowiednich zasobów oraz doświadczenia w dziedzinie logistyki, korzystają zatem z usług firm logistycznych. Niezależnie od wdrożonych rozwiązań logistyki last mile sklepy internetowe nie potrafią jednak do końca właściwie wykorzystać logistycznej wartości

dodanej w budowaniu przewagi konkurencyjnej na dynamicznie rozwijającym polskim rynku handlu elektronicznego.

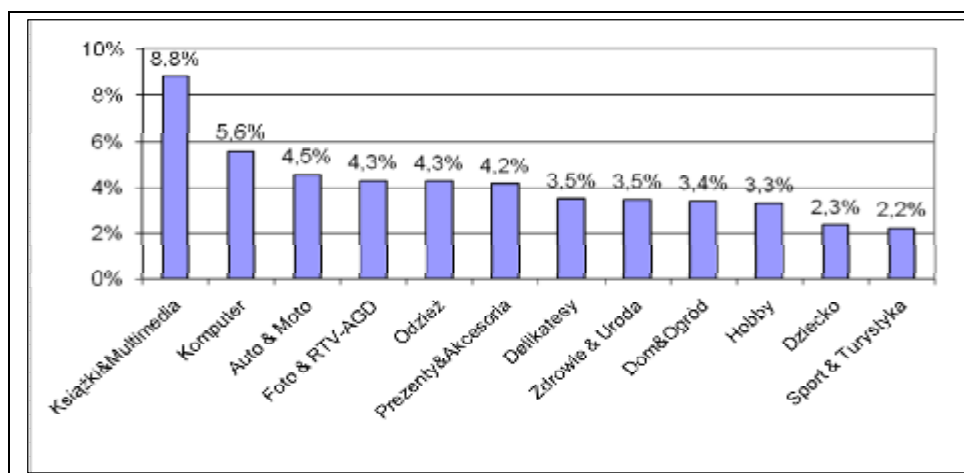
Celem artykułu jest odpowiedź na pytanie w jaki sposób logistyka tworzy wartość dodaną w handlu internetowym i staje się źródłem przewagi konkurencyjnej na polskim rynku e-commerce?

## **2. Metodologia i źródła danych**

Badania nad logistycznymi aspektami funkcjonowania sklepów internetowych przeprowadzono z wykorzystaniem internetowego kwestionariusza ankiety w okresie drugiego kwartału 2009r. Metodą doboru eksperckiego, przyjmując za kryterium wyboru charakter podstawowej działalności sklepu detalicznego wyodrębniono sklepy, które prowadziły sprzedaż internetową. Wysłano do nich zaproszenie do wzięcia udziału w badaniu. Uzyskano 76 pełnych odpowiedzi, które stanowiły próbę badawczą. Uzyskane dane przeanalizowano za pomocą statystyki opisowej.

Badania w zakresie logistyki re-dystrybucji sklepów internetowych przeprowadzono z wykorzystaniem metodologii grup fokusowych. W skład próby badawczej weszło 15 sklepów biorących udział we wcześniejszym badaniu kwestionariuszowym. Próbę wyodrębniono metodą ekspercką za kryterium wyboru przyjmując główny obszar działania sklepu. Sklepy biorące udział w badaniu fokusowym działały głównie w sektorze handlu elektroniką, komputerami i sprzętem komputerowym. Badanie fokusowe przeprowadzono w czerwcu 2009r.

Blisko 60% z badanych sklepów powstało w ciągu ostatnich czterech lat. Wielkość próby badawczej według kategorii przedstawia Rysunek 1. Liczba sklepów oferujących książki i multimedia jest dwa razy wyższa niż wynosi średnia próby badawczej.



Rysunek 1. Wielkość próby badawczej według kategorii

Źródło: badania własne

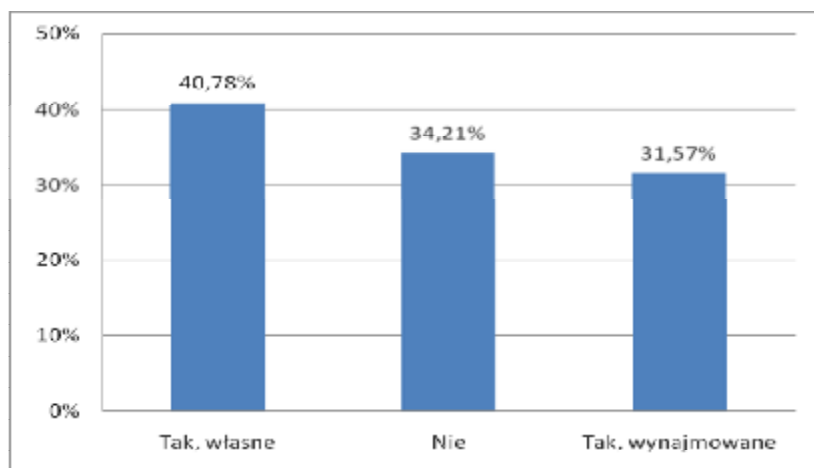
Wyniki badań wykazały, że prowadzenie sklepu internetowego nie wymaga dużej ilości pracowników. Ponad 76% firm zatrudnia mniej niż 10 pracowników, a zaledwie 3% powyżej 50 osób. Pod względem obrotów z ostatniego roku finansowego (2008r.) 12% sklepów odnotowało obroty poniżej 5 000 PLN. Ponad 25% respondentów odnotowała obroty w przedziale 100 000,01 – 500 000 PLN. Powyżej 500 tys. PLN przychodu ze sprzedaży zanotowało 32% ankietowanych. Analiza tej ostatniej grupy wykazała, że 62,5% z nich zatrudnia poniżej 10 pracowników, co wyklucza zależność pomiędzy wielkością obrotów a poziomem zatrudnienia w sektorze handlu internetowego. Prawie 8% badanych sklepów odnotowało spadek obrotów. Połowa sklepów z tej grupy posiada w swojej ofercie produkty z kategorii Komputer. Co trzeci badany sklep zanotował wzrost obrotów poniżej 10% (36% z kategorii Komputer, 36% z kategorii Foto & RTV-AGD). Ponad 100% wzrostem może poszczycić się 16% sklepów. Analiza tejże grupy wykazała, że wśród nich połowa prowadzi program lojalnościowy, 58% posiada własne magazyny, 50% ma obroty powyżej 500 000 tys. PLN, 42% oferuje produkty z kategorii Dom i ogród, tyle samo z kategorii Prezenty i Akcesoria.

### 3. Logistyka dystrybucji w sklepach internetowych

Cechami charakteryzującymi rozwiązania logistyki sklepów internetowych jest sposób dostarczenia produktu do klienta oraz stan posiadania magazynów.

Reprezentatywne badania polskich sklepów internetowych przeprowadzone w 2009r. [Co działa w polskim ..., 2009] wykazały, że z punktu widzenia działania sklepu internetowego kluczową kwestią w zakresie logistyki jest posiadanie magazynu oraz wdrożony model zarządzania przepływem towaru będącego przedmiotem obrotu. Ponad 20% z badanych sklepów internetowych nie posiada swego magazynu, zaś jedynie połowa z posiadających takowy magazyn decyduje się podawać na stronie internetowej dane o stanach magazynowych. Co ciekawe, ponad 72% badanych sklepów nie korzysta ze strategii „drop-shipping”, czyli przekazywania zamówienia do dostawcy i transportu towaru bezpośrednio od dostawcy do odbiorcy końcowego, bez pośrednictwa sklepu. Posiadanie własnego magazynu traktowane było jako element strategii budowania wiarygodności sklepu. Związane to było z faktem ograniczania straty dla klienta końcowego związanej z wydłużonym czasem oczekiwania na zakupiony towar.

Podobne wyniki osiągnięto w badaniu prezentowanym w niniejszym artykule. Spośród wszystkich ankietowanych, ponad 40% posiada własne magazyny. Brak posiadania magazynu jest cechą ponad 34% badanej próby (Rysunek 2). Wśród nich połowa sklepów zajmuje się handlem sprzętem i artykułami komputerowymi. Magazyny wynajmuje 31,57% badanych sklepów internetowych.

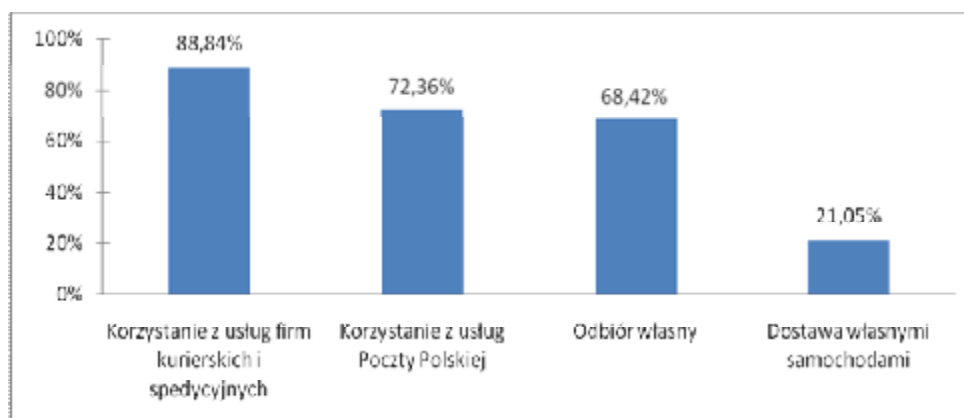


Rysunek 2. Stan posiadania magazynów przez badane sklepy

Źródło: badania własne

Rysunek 3 przedstawia sposób w jaki dostarczane są produkty do ostatecznego klienta w badanych sklepach internetowych. Dominująca grupa spośród badanych sklepów (88,84%) korzysta z usług firm kurierskich. Ponad 2/3 ankietowanych sklepów umożliwia odbiór własny, a nieco ponad 21% dostarcza oferowane produkty własnymi samochodami, korzystając równoległe z innych sposobów na dostarczenie zamowionego produktu.

W badaniu niemożliwym okazało się zatem wyodrębnienie konkretnych modeli logistyki dystrybucji stosowanych przez sklepy internetowe. Związane było to z faktem, iż sklepy te wykorzystują więcej niż jeden sposób dystrybucji zamówionych towarów i nie ma wyraźnej zależności pomiędzy tymi sposobami a na przykład stanem posiadania magazynów.

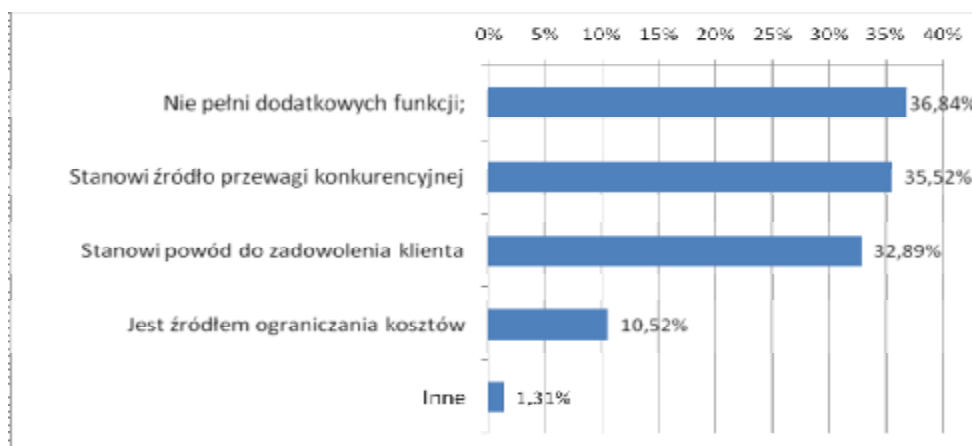


Rysunek 3. Sposób dostarczenia produktów w badanych sklepach

Źródło: badania własne

#### 4. Wartość dodana logistyki źródłem przewagi konkurencyjnej

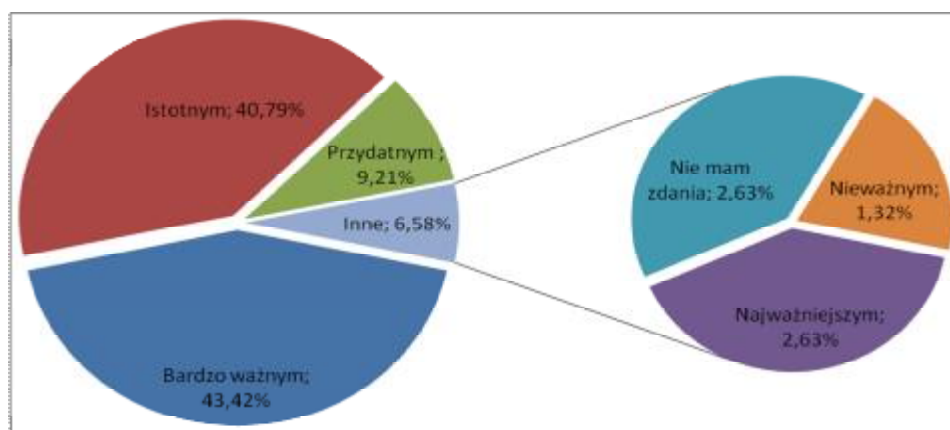
Rysunek 4 przedstawia czy i jakie dodatkowe funkcje pełni logistyka w badanych przedsiębiorstwach. Aż 36,84% badanych sklepów stwierdziło, że logistyka nie pełni dodatkowych funkcji. Natomiast tylko jeden na dziesięć sklepów uważa logistykę za źródło ograniczania kosztów. Dla 35,52% badanych sklepów logistyka jest źródłem przewagi konkurencyjnej, zaś 1/3 badanych sklepów przy pomocy logistyki podnosi poziom zadowolenia klienta.



Rysunek 4. Dodatkowe funkcje, jakie pełni logistyka w badanych przedsiębiorstwach

Źródło: badania własne

Ponad 43% ankietowanych uważa, że logistyka dystrybucji jest bardzo ważnym elementem w działalności sklepów internetowych. Ponad 40% uważa ją za czynnik istotny, a ponad 9% uważa ją za czynnik przydatny. Wśród pozostałych badanych 2,63% uważa logistykę dystrybucji za czynnik najważniejszy, natomiast 1,32% uznało ją za czynnik nieważny (Rysunek 5).



Rysunek 5. Istotność logistyki dystrybucji według badanych przedstawicieli sklepów internetowych

Źródło: badania własne

Badanie fokusowe przeprowadzone w grupie 15 właścicieli i pracowników sklepów internetowych z kategorii Komputer wykazały, że w sklepach tych w dotychczasowych

modelach biznesowych nie uwzględniano kwestii re-dystrybucji towaru. Większość uczestniczących w badaniu potwierdziło, że w ostatnich latach liczba zwracanych towarów wzrosła znacząco. Powody zwrotów wymienione wg ważności związane były na pierwszym miejscu z wadami technicznymi zaś na drugim z opóźnieniem w dostawach. Wśród innych przyczyn znalazły się błędy w pakowaniu, omyłkowe zamówienia, uszkodzenia w transporcie. Co ciekawe, badane osoby stwierdziły, że odbiór niechcianych towarów nadal realizowany jest w nich na zasadzie działań doraźnych ad hoc. Każda sprawa rozpatrywana jest indywidualnie na zasadzie reklamacji. Najczęściej zwroty dokonywane są na koszt klienta.

Badanie fokusowe wykazało także, że dla sklepów internetowych działających w mikro skali logistyka re-dystrybucji nie stanowi problemu. Traktowana jest jako element ryzyka prowadzenia biznesu. Rozwiązania bardziej systemowe oparte o konkretne modele logistyczne doprecyzowane regulaminami zwrotu towaru przez klienta badane osoby zastosowałyby w sklepach działających na bardzo dużą skalę.

## **6. Zakończenie**

Przeprowadzone badania wykazały, że właściciele i pracownicy polskich sklepów internetowych są świadomi tego jak ważna jest logistyka w prowadzeniu ich działalności. Większość widzi w niej możliwość poprawy stosunków z już istniejącymi klientami oraz zdobycie nowych. Najważniejszą rolę, która jest jednocześnie największym wyzwaniem w budowaniu przewagi konkurencyjnej na polskim rynku e-sklepów widzą oni w terminowości dostaw. Należy jednak pamiętać, że nawet w przypadku zaangażowania całości czasu i kapitału w terminowość dostaw, nie należy być pewnym, że osiągnie się przewagę konkurencyjną, ponieważ wymagania i potrzeby klientów rosną równie szybko jak oferowany poziom obsługi. Dlatego też jednym z wyzwań stojących przed sklepami internetowymi w Polsce będzie budowanie spójnych koncepcji logistycznych dostosowanych do bardzo zindywidualizowanych wymagań klientów uwzględniających także systemowo rozwiązany sposób odbioru niechcianego towaru.



## Literatura

1. Augustyniak Sz., 2007: E-logistyka w działaniu. Magazyn CEO, maj 2007
2. Baran J, Maciejczak M., Pietrzak M, Rokicki T, Wicki L., 2008: Logistyka. Wybrane zagadnienia. Wyd. SGGW, Warszawa
3. Brdulak H., 2008: Logistyka in statu nascendi. CXO - Magazyn Kadry Zarządzającej. Warszawa.
4. Co działa w polskim e-commerce. Raport z badania sklepów internetowych. <http://www.biznes20.pl/download/2009/09/co-dziala-w-polskim-e-commerce-raport-z-badania.pdf>, odczytane 30.04.2010
5. Coyle J.J, Bardi E., Langley Jr C.J., 2002: Zarządzanie logistyczne. PWE, Warszawa
6. Enarsson L., 2002: Distribution and Re-distribution in E-commerce. Assoc. For European Transport.
7. Gajewska T., 2009: Logistyczne aspekty wynikające z funkcjonowania handlu elektronicznego w ujęciu teorii i praktyki. LogForum, nr 4/2009

### **Logistics of e-shops as an element of their development strategy**

#### **Summary**

The paper aims to analyze how logistics is adding value in the e-commerce activity and how becomes a source of competitive advantage in Polish e-shops. The researches were conducted using internet questionnaire and focus group methodologies in 2009. The results show that owners and employees of Polish e-shops perceive logistics as a source of competitive advantage, especially with regard to delivery on time of sold goods. As a challenge they see the emerging needs for concepts of logistics of re-distribution.