

# Agnieszka Janota

---

## Kluczowe czynniki sukcesu w branży e-commerce w Polsce jako szansa na sukces małych sklepów internetowych

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 46, 107-122

---

2009

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

AGNIESZKA JANOTA\*

## KLUCZOWE CZYNNIKI SUKCESU W BRANŻY *E-COMMERCE* W POLSCE JAKO SZANSA NA SUKCES MAŁYCH SKLEPÓW INTERNETOWYCH

### 1. Branża *e-commerce* w Polsce

Pomimo spowolnienia gospodarczego branża *e-commerce* w Polsce rozwija się dynamicznie. W 2008 r. osiągnęła 11 mld zł przychodów i wzrost o 36% w stosunku do roku 2007<sup>1</sup>. Przybywa nowych klientów i nowych sklepów internetowych oferujących szeroki asortyment. Branża jest w fazie ekspansji. Jednak dynamika branży od kilku lat stabilizuje się, a nawet słabnie. W latach 2006 i 2007 wynosiła ok. 60%, w 2008 r. – ok. 36%<sup>2</sup>. Na ten znaczny spadek miało z pewnością wpływ spowolnienie gospodarcze wynikające z kryzysu. Analitycy rynkowi przewidują jednak, że trend spadkowy jest długofalowy i prawdopodobnie utrzyma się w najbliższych latach (rys. 1). Specjaliści ci szacują, że w 2009 r. wartość przychodów w branży wyniesie ok. 13,2 mld zł (wzrost o 20% w stosunku do 2008 r.). Jeśli te prognozy się sprawdzą, branża *e-commerce* wejdzie w fazę dojrzałości już za kilka lat. Przewidywania te powinny skłonić menedżerów sklepów internetowych do przygotowania się na ostrą walkę konkurencyjną, w której stawką będzie przetrwanie. Do tej pory, aby zaistnieć w branży, wystarczyły niewielkie środki na zaprojektowanie strony internetowej i utworzenie małego magazynu<sup>3</sup>. W przyszłości to nie wystarczy. Już dziś należałoby określić, jakie wartości są cenione w branży *e-commerce* i zacząć budować na nich swoją prze-

---

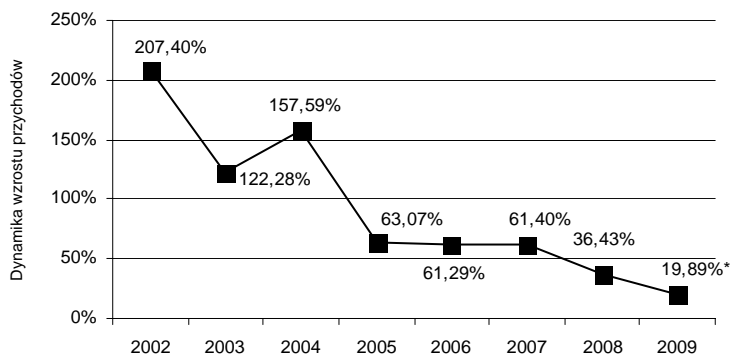
\* Agnieszka Janota – mgr, doktorantka, Wydział Zarządzania i Finansów, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.

<sup>1</sup> A. Kwaśniewski, *Polski rynek e-commerce*, „Biuletyn Stowarzyszenia Marketingu Bezpośredniego” 2009, nr 3, s. 18–23.

<sup>2</sup> Tamże.

<sup>3</sup> T. Molga, *Ranking najlepszych sklepów internetowych*, „Wprost” 2008, nr 44(1349), s. 68–73.

wagę konkurencyjną. Inwestowanie w budowę pozycji w branży w fazie ekspansji daje większą szansę utrzymania się na rynku, gdy ten zacznie dojrzewać.



\* Prognoza.

Rys. 1. Dynamika przyrostów przychodów w branży e-commerce z roku na rok w latach 2002–2009

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Kwaśniewski, *Polski rynek e-commerce*, „Biuletyn Stowarzyszenia Marketingu Bezpośredniego” 2009, nr 3, s. 18–23.

## 2. Małe sklepy internetowe

W Polsce branżę *e-commerce* można podzielić – ze względu na rodzaj sprzedawcy – na platformy aukcyjne i sklepy internetowe. Od kilku lat ok. 60% udziału w rynku mają platformy aukcyjne. Pozostałe 40% udziału dało w 2008 r. sklepom internetowym ok. 4,5 mld zł przychodu<sup>4</sup>. Wśród sklepów internetowych w Polsce są takie, których przychody można liczyć w setkach milionów złotych (Agito.pl, Merlin.pl)<sup>5</sup>. Jednak około dwóch trzecich udziału w rynku *e-commerce* należy do małych sklepów internetowych (MSI). Kategoria MSI obejmuje sklepy internetowe, które są niezależnymi podmiotami gospodarczymi lub częścią przedsiębiorstwa oraz których przychody ze sprzedaży internetowej nie przekraczają 50 tys. zł miesięcznie. Kategoria ta została wyodrębniona przez autorkę artykułu na podstawie wyników badań prowadzonych w 2007 r. wśród właścicieli sklepów internetowych przez magazyn „Internet Standard” oraz serwis

<sup>4</sup> *Internet 2008 – Polska – Europa – świat. Raport strategiczny IAB Polska*, „Media & Marketing Polska” 2009, nr 3, Dodatek, s. 104.

<sup>5</sup> T. Boguszewicz, *Szał e-zakupów trwa*, „Rzeczpospolita” 2009, nr 32 (8237), s. B-001.

Sklepy24.pl<sup>6</sup>. Kategoria MSI została utworzona w celu precyzyjniejszego opisanego struktury polskiego rynku *e-commerce*. Potrzeba wyodrębnienia tej kategorii wynikała również z braku w literaturze oraz klasyfikacjach regulatorów polskich i europejskich – odpowiedniej kategorii dla tego typu sklepów. Według rozporządzenia Komisji WE nr 364/2004<sup>7</sup> oraz ustawy o swobodzie działalności gospodarczej<sup>8</sup> kategoria najmniejszych przedsiębiorstw to mikroprzedsiębiorstwa zatrudniające poniżej 10 osób i mające roczny obrót i sumę bilansową poniżej 2 mln euro<sup>9</sup>.

## 2.1. Klasyfikacja małych sklepów internetowych

MSI nie są kategorią jednorodną. Analiza kilkuset sklepów zarejestrowanych w serwisie internetowym Sklepy24.pl<sup>10</sup> wykazała, że można je podzielić ze względu na zakres oferowanych produktów. Według tego kryterium można wyróżnić (rys. 2):

- 1) sklepy sprzedające własne produkty – mają wąski asortyment, ponieważ sprzedają to, co zostało wyprodukowane w ich przedsiębiorstwie. Sklep internetowy jest zazwyczaj tylko jednym z kanałów dystrybucji, jak w przypadku [www.sklep.eris.pl](http://www.sklep.eris.pl), który jest tylko pobocznym kanałem dystrybucji dla firmy Dr Irena Eris. Jednak są również sklepy, których głównym kanałem dystrybucji jest Internet, np. [www.mininiebo.pl](http://www.mininiebo.pl);
- 2) sklepy-dystrybutorzy – mają w ofercie tylko jedną markę i są jej głównym dystrybutorem w Polsce. Te sklepy mają szerszy asortyment, ponieważ firma, której produkty sprzedają, ma z reguły dużo produktów. Przykładem może tu być sklep [Ilumine.pl](http://Ilumine.pl), który w ofercie ma tylko produkty oświetleniowe firmy Paulmann;
- 3) sklepy specjalistyczne – mają wąski asortyment związany z jedną kategorią produktów, ale zazwyczaj oferują kilka marek. Trzonem oferty jest jeden ro-

---

<sup>6</sup> M. Grzechowiak, P. Jarosz, *E-commerce 2007*, II Edycja, Internet Standard, <http://www.internetstandard.pl/news/143692/Internet.Standard.i.Sklepy24.pl.prezentuja.raport.E.commerce.2007.html> (13.06.2009).

<sup>7</sup> *Rozporządzenie Komisji (WE) nr 364/2004 z dnia 25 lutego 2004 roku zmieniające rozporządzenie (WE) nr 70/2001 i rozszerzające jego zakres w celu włączenia pomocy dla badań i rozwoju*, Dz. Urz. WE L 63 z 28.02.2004 r.

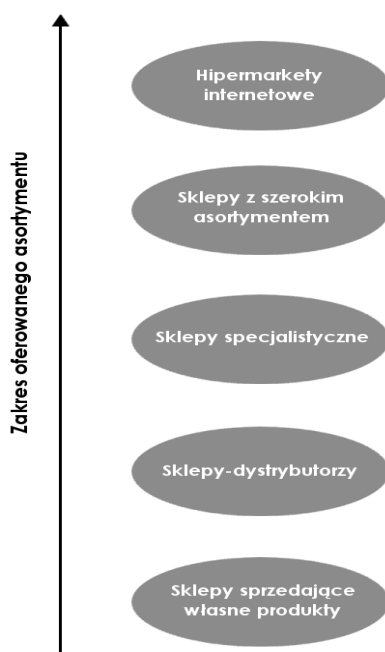
<sup>8</sup> *Ustawa o swobodzie działalności gospodarczej z dnia 2 lipca 2004 r.*, Dz. U. z 2004 r. Nr 173, poz. 1807.

<sup>9</sup> Ta kategoria jest zbyt pojemna, aby móc właściwie scharakteryzować małe sklepy internetowe, ponieważ w kategorii tej znajdowałyby się sklepy z przychodami miesięcznymi poniżej 10 tys. zł, jak i te z przychodami około kilkuset tysięcy złotych. Takie sklepy mają bardzo różną sytuację finansową, a co za tym idzie – inne możliwości działania i konkurowania na rynku.

<sup>10</sup> Analiza została wykonana na potrzeby tego artykułu przez jego autorkę.

dzaj produktu, do którego dodane zostały produkty komplementarne. Takie sklepy mają zwykle szerszy asortyment niż poprzednia grupa sklepów, ze względu na posiadanie w ofercie kilku marek (np. Flakonik.pl, który sprzedaje perfumy różnych marek, ale ma w ofercie również kilka produktów związanych z pielęgnacją paznokci);

- 4) sklepy z szerokim asortymentem – w ofercie tych sklepów są produkty różnych kategorii i marek, ale zazwyczaj dotyczą one jednego sektora. Takie sklepy mają szeroką ofertę ze względu na dużą liczbę marek oraz różnorodność kategorii produktów. Przykładem może tu być wiele sklepów z artykułami wyposażenia wnętrz – Fabryka Form, Czerwona Maszyna, Galeria Limonka. Są to sklepy, które oferują wiele marek oraz szeroki asortyment, od artykułów gospodarstwa domowego po zegary, drobne meble, lampy, tekstylia. Cała oferta jest jednak związana z wystrojem domu.



Rys. 2. Klasyfikacja MSI pod kątem kryterium poziomego zakresu oferowanego asortymentu

Źródło: opracowanie własne.

Jest jeszcze piąta grupa sklepów, której przedstawiciele nie ma wśród MSI. Są to sklepy z szerokim asortymentem z wielu branż (tzw. hipermarkety internetowe). Taka forma sklepu jest niedostępna dla MSI, ponieważ wymagałaby współpracy z wieloma dostawcami oraz dużego zaplecza magazynowego i kapitałowego. Kategoria ta zarezerwowana jest tylko dla dużych przedsiębiorstw, takich jak hipermarket Frisco.pl.

Klasyfikacja MSI pokazuje, że jest kilka poziomów specjalizacji sklepów internetowych i wiele pomysłów na zaistnienie w branży e-commerce. Jednak, pomimo zróżnicowania, wśród MSI nadal istnieje wiele sklepów, które pod względem asortymentu, cen, oferowanych usług są do siebie podobne i w percepcji klienta niczym się od siebie nie różnią. Można sądzić, że przyjęcie jednego z wyżej opisanych modeli biznesowych nie wystarczy, aby odnieść sukces w branży lub choćby się w niej utrzymać.

Z analizy liczby witryn sklepowych, które były zarejestrowane w serwisie Sklepy 24 na koniec 2007 i 2008 r., wynika, że w ciągu dwunastu miesięcy przybyło ich ponad 1300. Obecnie jest ich już ponad 5300 (zob. tab.). Liczba konkurentów rośnie więc szybko, a dodatkowo nakładają się na to jeszcze dwa zjawiska – spowolnienie gospodarcze oraz proces stabilizowania się rynku. Takie zestawienie czynników mikro- i makroekonomicznych wymaga od zarządzających sklepami internetowymi czegoś więcej niż ciekawego pomysłu na sklep. Większą szansę na przetrwanie będą miały te sklepy internetowe, których menedżerowie będą analizować branżę oraz potencjał własnego przedsiębiorstwa i na tej podstawie podejmować odpowiednie działania.

Liczba zarejestrowanych sklepów internetowych w serwisie Sklepy24 w latach 2007–2009

Sektor	2007	2008	2009*
1	2	3	4
Dom & ogród	492	818	964
Prezenty & akcesoria	350	496	581
Zdrowie & uroda	343	489	562
Odzież	297	454	542
Foto & RTV-AGD	342	433	485
Komputer	336	404	468
Dziecko	250	335	407
Sport & turystyka	222	319	369

1	2	3	4
Hobby	241	285	325
Auto & moto	171	233	287
Książki & multimedia	202	227	268
Delikatesy	83	122	141
Suma	3257	4615	5399

\* Dane zebrane przez autorkę artykułu na podstawie serwisu Sklepy24.pl (stan na 31.05.2009).

Źródło: A. Kwaśniewski, *Polski rynek...*, s. 18–23;

### 3. Kluczowe czynniki sukcesu

Jednym z narzędzi, które mogą służyć menedżerom do oceny zasobów i umiejętności przedsiębiorstwa na tle otoczenia konkurencyjnego, jest analiza kluczowych czynników sukcesu (KCS). Czynniki te mogą być zasoby, kompetencje, działania, które są konieczne, aby odnieść sukces w danym sektorze. Poprawna identyfikacja KCS pomaga menedżerom w planowaniu strategii firmy (wybór odpowiedniego segmentu, właściwa alokacja zasobów, rozwijanie kluczowych kompetencji)<sup>11</sup>. KCS są wypadkową wielu zmiennych (siły i struktury konkurencji i dostawców, oczekiwań klientów, otoczenia makroekonomicznego). Te uwarunkowania są różne w poszczególnych sektorach, dlatego nie ma jednej, uniwersalnej listy KCS. Muszą one być konstruowane oddzielnie dla każdego sektora. Warto też zauważyć, że KCS zmieniają się w czasie wraz z ewolucją sektora<sup>12</sup>, dlatego lista czynników powinna być uaktualniana z częstotliwością odpowiednią do zmian zachodzących w sektorze.

Lista czynników, które wpływają na sukces w danym sektorze może być bardzo rozbudowana, ale w praktyce można ją ograniczyć do kilku najistotniejszych (kluczowych). Spośród tych czynników przedsiębiorstwo może wybrać jeden lub dwa czynniki i na nich budować swoją przewagę konkurencyjną. Przy podejmowaniu tej decyzji należy uwzględnić, czy przedsiębiorstwo ma szansę osiągnąć wyższy niż konkurencja poziom danego KCS, jak trwała będzie prze-

<sup>11</sup> T. Gołębiowski, *Zarządzanie strategiczne. Planowanie i kontrola*, Difin, Warszawa 2001, s. 151–103.

<sup>12</sup> *Zarządzanie strategiczne. Przedsiębiorstwa na progu XXI wieku*, red. B. Olszewska, Wydaw. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 122–124.

waga zbudowana na tym czynniku i czy koszty budowy tej przewagi przedsiębiorstwo będzie w stanie ponieść<sup>13</sup>.

#### 4. Kluczowe czynniki sukcesu w branży e-commerce w Polsce

W branży e-commerce można wyróżnić wiele sektorów (zob. tab. powyżej). W każdym z nich da się zidentyfikować inne, specyficzne dla danego sektora wartości cenione przez rynek. Analizując raporty agencji badań rynku oraz opracowania naukowe dotyczące branży e-commerce, można jednak natrafić na powtarzające się opinie klientów dotyczące sklepów internetowych bez względu na sektor. Oznacza to, że część czynników wpływających na sukces sklepu może być wspólna dla całej branży. Na tej podstawie można skonstruować listę kluczowych czynników sukcesu uniwersalną dla całej branży e-commerce. Ze względu na specyfikę różnych sektorów w tej branży lista ta może być poszerzana o czynniki specyficzne dla danego sektora.

W celu opracowania listy KCS autorka artykułu dokonała przeglądu ponad dwudziestu raportów agencji badań rynku i opracowań naukowych z ostatnich lat, zawierających analizy nawyków zakupowych i postrzegania sklepów internetowych przez klientów<sup>14</sup>. Badania te oparte były głównie na ankietach konsumenckich, w których klienci wypowiadali się na temat zalet i wad sklepów internetowych. Wyniki tych badań nie mogły być potraktowane wprost jako KCS, dlatego też opinie klientów zostały pogrupowane ze względu na powtarzające się lub podobne stwierdzenia i na tej podstawie wywnioskowano, jakie atuty powinien mieć sklep, aby odnieść sukces w branży e-commerce w Polsce. W ten sposób wyodrębniono sześć kluczowych czynników sukcesu dla branży e-commerce w Polsce, które zostaną krótko opisane w dalszej części artykułu. Do każdego KCS dołączono wskazówki dla menedżerów MSI, które mogą im pomóc w odniesieniu sukcesu, gdy branża e-commerce wkroczy w fazę dojrzałości.

---

<sup>13</sup> T. Gołębiowski, *Zarządzanie strategiczne...* Szerzej w: G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2007; M. Romanowska, *Leksykon zarządzania*, Difin, Warszawa 2004, s. 201–202.

<sup>14</sup> Do analizy posłużyły m.in.: *Rynek E-commerce*, prezentacja na konferencji z okazji debiutu NETMEDIA na GPW, Gemius, [http://pliki.gemius.pl/Raporty/2006/2006\\_11\\_03\\_Ecommerce\\_prezentacja\\_GPW.pdf](http://pliki.gemius.pl/Raporty/2006/2006_11_03_Ecommerce_prezentacja_GPW.pdf) 13.06.2009; Ł. Narożny, *Mocne i słabe strony polskiego e-commerce*, Ceneo, <http://www.ceneo.pl/mocne%20i%20slabe%20strony%20polskiego%20e-commerce%202006.pdf> (13.06.2009); M. Grzechowiak, P. Jarosz, *E-commerce...*, s. 19–23; P. Bucharowski, *Handel elektroniczny. Czynniki sukcesu sklepu internetowego*, „Gospodarka Materiałowa & Logistyka” 2005, nr 1, s. 22–25.



#### 4.1. Cena

Czynnikiem, na który klienci najczęściej zwracają uwagę w sklepie internetowym, jest cena produktu (53%)<sup>15</sup>. Klienci porównują cenę już w chwili wyboru sposobu zakupu (w tradycyjnym sklepie czy przez Internet). Powszechna opinia, że w Internecie można wszystko kupić taniej, nie zawsze jest słuszna, ale i tak przekonuje wiele osób do zakupu przez Internet. Powstało już wiele portali (Ceneo, Skąpiec, Nokaut), na których można porównać ceny danego produktu w wielu sklepach i wybrać najtańszą ofertę. Utrzymywanie cen na podobnym poziomie co konkurencja jest dla sklepu internetowego ważniejsze niż w przypadku sklepów tradycyjnych. Klientowi, oprócz łatwiejszego porównywania cen, łatwiej też przejść z jednego do drugiego sklepu.

Dla małych sklepów internetowych cena jest prawdopodobnie największą słabością w konkurowaniu z dużymi sklepami internetowymi. Duża wrażliwość klientów na cenę oraz łatwość przejścia do innego sklepu powodują, że nie mogą one utrzymywać ceny na wyższym poziomie (tak jak to jest w przypadku kogzystowania supermarketów i sklepów osiedlowych).

Małym sklepom trudno jest negocjować niższe ceny i rabaty u dystrybutora produktów. Jeśli sklep internetowy jest częścią większej firmy lub sam produkuje, jest to łatwiejsze. Jednak w większości przypadków właścicielami MSI są małe przedsiębiorstwa. Należy więc szukać sposobów na podwyższenie swojej siły przetargowej. Właściciele sklepów internetowych mogą łączyć siły w negocjacjach z dystrybutorami lub z zaprzyjaźnioną większą firmą, która ma już wynegocjowane większe marże i rabaty. Czasem też warto sprawdzić, czy danych produktów nie można sprowadzać bezpośrednio od producenta. Jeśli można, ale potrzebne są duże zamówienia, znów można połączyć zamówienia kilku małych firm. Wielu dystrybutorów obniża swoje ceny, gdy firma oprócz sklepu internetowego prowadzi tradycyjną działalność. Różnice bywają tak znaczne, że opłaca się otworzyć mały sklep w bocznej uliczce dużego miasta. Jeśli te działania nie pomogą w obniżaniu cen, jedynym sposobem na dochodowość przedsięwzięcia pozostaje obniżanie kosztów.

#### 4.2. Pozycja kosztowa na rynku

W przypadku branży *e-commerce* z ceną dość mocno związana jest pozycja kosztowa na rynku. Sklepy internetowe, które chcą być konkurencyjne, muszą

---

<sup>15</sup> *Polski Internet 2008/2009*, Gemius, [http://pliki.gemius.pl/Raporty/2009/02\\_2009\\_Polski\\_internet\\_2008\\_2009.pdf](http://pliki.gemius.pl/Raporty/2009/02_2009_Polski_internet_2008_2009.pdf) (13.06.2009).

mieć bardzo niskie marże<sup>16</sup> (na pokrycie – dopisek autorki). Kluczowego znaczenia nabiera zatem zmniejszanie kosztów. Duże przedsiębiorstwa mają większą siłę przetargową, gdy negocjują marże i rabaty. Dodatkowo mogą one mniejszą rentowność wynikającą z niskiej marży powetować skalą działalności.

Szukanie tanich dostawców, powierzchni magazynowych itp. jest rzeczą oczywistą dla każdego przedsiębiorcy. Nie warto więc szerzej opisywać tych działań. Warto jednak zwrócić uwagę, że do negocjowania cen i innych warunków sprzedaży u dostawców można przystąpić wspólnie z innymi przedsiębiorstwami lub skorzystać z profitów, jakie daje bycie oficjalnym partnerem biznesowym większej firmy. Innym sposobem jest rezygnacja z pomieszczenia biurowego. Pracownicy mogą obsługiwać klientów z domu. Osoby pracujące w domu zazwyczaj godzą się na niższe wynagrodzenie, bo nie ponoszą kosztów dojazdu do pracy, żywienia poza domem, opieki do dziecka. Wtedy w magazynie może zostać tylko jedna osoba.

Duży udział w koszcie pojedynczego zamówienia ma koszt przesyłki kurierskiej. Tu bardzo rozważnie należy wyważyć jakość w stosunku do ceny (nie zawsze najtańsza opcja jest najlepsza). Wielu klientów, niezadowolonych z usługi kurierskiej, przenosi swoje negatywne emocje na sklep. Firmy kurierskie też nie są skłonne do negocjacji. Dlatego czasem dobrym rozwiązaniem jest posiadanie stacjonarnego punktu odbioru zamówień (np. sklepu) oraz realizacja dostaw w okolicy własnymi siłami.

### 4.3. Wiarygodność

Kolejnym kluczowym czynnikiem sukcesu w branży e-commerce jest wiarygodność sklepu. Klienci zwracają na tę cechę szczególną uwagę, ze względu na specyfikę procesu zakupowego. Nie wchodzi oni do rzeczywistego sklepu, nie mogą dotknąć produktu, nie widzą sprzedawcy. To zwiększa ich niepewność. Badania wykazały, że aż 46% ankietowanych uznało zakupy w sieci za ryzykowne<sup>17</sup>. Lekarstwem na to jest zwiększenie wiarygodności sklepu internetowego w oczach klientów. Klienci postrzegają sklep jako bardziej wiarygodny, jeśli ma rekomendacje z zaufanego źródła, fachowe doradztwo telefoniczne, kompletny regulamin zakupów, duży wybór form płatności, możliwość osobistego odbioru, profesjonalny wygląd, wskaźnik stanu magazynowego<sup>18</sup>. Dla małych sklepów

<sup>16</sup> T. Boguszewicz, *Szał e-zakupów...* s. B-001.

<sup>17</sup> *Polski Internet 2008/2009...*, s. 65.

<sup>18</sup> P. Jarosz, *Prezentacja. Materiały z konferencji E-commerce Standard*, Warszawa 2008, s. 16.

internetowych jest to wskazówka, na co zwracać szczególną uwagę przy prowadzeniu sklepu.

Warto zadbać, aby informacje o sklepie pojawiały się w porównywarce i serwisach opiniotwórczych, które cieszą się zaufaniem klientów (Ceneo, Nokaut i Skąpiec<sup>19</sup> oraz Pinia i Opineo). Nie jest to kosztowne, a może dać pozytywne efekty, ponieważ większość ludzi poszukuje informacji o sklepie głównie na stronach samych sklepów, ale też w porównywarce cenowych i w serwisach tematycznych<sup>20</sup>.

Z wiarygodnością wiąże się bezpieczeństwo. Należy wyraźnie informować o zapewnianiu bezpieczeństwa płatności *online* oraz bezpieczeństwa przetwarzania danych osobowych. W Polsce kwestię ochrony danych osobowych w Internecie określa ustawa o świadczeniu usług drogą elektroniczną<sup>21</sup>. Warto, aby zarządzający sklepem znali i stosowali tę ustawę. Ważne jest też, aby nie podawać nieprawdziwych informacji na stronie i nie obiecywać tego, czego nie można spełnić – np. wysyłka w 24 godziny. Większość ludzi płaci za pobraniem<sup>22</sup>. Wynika to z braku zaufania do zakupów przez Internet. Dla sklepu jest to najmniej korzystna forma płatności, ale nie udostępniając jej klientom, można wielu z nich stracić. Możliwość odbioru w stacjonarnym sklepie również podnosi poczucie bezpieczeństwa, zwłaszcza jeśli sklep jest w znanym miejscu. Sklep internetowy FIDE prowadzi sklep stacjonarny w Centrum Handlowym Blue City w Warszawie, a ModernForm związany jest ze sklepem Rosenthal & Alessi w Galerii Mokotów. Ważne, aby informować o kosztach przesyłki już w pierwszym kroku koszyka i zapewniać o bezpieczeństwie danych i płatności.

#### 4.4. Wysoka jakość obsługi

Jakość obsługi w oczach klientów zależy głównie od szybkości reakcji na wysłane zapytanie, ale również od udostępnienia dużej liczby form kontaktu ze sklepem, fachowości i umiejętności doradzenia klientowi, profesjonalnego traktowania każdego zapytania, szybkiego rozwiązywania problemów, a także od miłego i sympatycznego kontaktu z klientem. Ten czynnik jest w branży istotny,

<sup>19</sup> Najpopularniejsze porównywarki wg *Polski Internet 2008/2009...*, s. 70.

<sup>20</sup> Tamże.

<sup>21</sup> Ustawa z dnia 18 lipca 2002 r. o świadczeniu usług drogą elektroniczną, Dz. U. z 2002 r. Nr 144, poz. 1204.

<sup>22</sup> *SP I.1 System okresowych raportów dotyczących rozwoju rynku usług telekomunikacyjnych, konkurencji i podmiotów działających na tym rynku. Raport 1*, Ministerstwo Infrastruktury, <http://www.mi.gov.pl/files/0/1790133/SPI1Raport12008.pdf> (13.06.2009).

a małe sklepy internetowe mogą na tym polu skutecznie konkurować z dużymi. Właśnie z tego czynnika mogą uczynić swoją główną przewagę konkurencyjną. Nie jest to proste, bo wymagania klientów rosną wraz z oferowaniem im coraz lepszych rozwiązań przez duże sklepy internetowe. Michael de Kare-Silver już w 2002 r. pisał o klientach „chcę tego teraz”, którzy wymagają wręcz natychmiastowej obsługi<sup>23</sup>. Tacy klienci nie chcą długo czekać na odebranie telefonu czy odpowiedź na mejla. Priorytetem dla sklepu powinno być odbieranie każdego telefonu i odpowiadanie na każdego mejla w ciągu 24 godzin. Pracownicy obsługujący klientów powinni bardzo dobrze znać produkt, markę i producenta. Ważne, aby posiadali wiedzę dotyczącą całego sektora, znali nowinki technologiczne lub trendy mody. Im bardziej specjalistyczne produkty ma w swojej ofercie sklep, tym potrzebniejsza jest fachowa wiedza. Dodatkowym atutem sklepu może być też spełnianie różnych niestandardowych życzeń klienta, np. sprowadzanie na specjalne zamówienia produktów, których nie ma w standardowej ofercie danej marki oraz pomoc w poszukiwaniu produktów wycofanych już z produkcji.

Ważne, aby wiedzieć, czego klient oczekuje. Taką wiedzę można czerpać, czytając branżową prasę, raporty o branży e-commerce, śledząc fora internetowe i serwisy opiniotwórcze, a także wysłuchując opinii własnych klientów. Warto choć raz przeprowadzić ankietę wśród odwiedzających stronę – w celu poznania ich opinii o stronie, obsłudze oraz pomysłów na usprawnienia. Baner lub link do ankiety można umieścić na stronie sklepu. Jest wiele serwisów, które za darmo udostępniają oprogramowanie do konstruowania takich ankiet, np. Ankieta.pl. Warto słuchać klientów, bo oni są najtańszym i najbardziej wiarygodnym źródłem informacji.

#### 4.5. Zarządzanie magazynem

Według analizy opinii klientów, którzy pozostawili wpisy w najpopularniejszej porównywarce cenowej w Polsce – Ceneo, najczęściej wymienianym powodem zadowolenia było szybko zrealizowane zamówienie (ponad 56%), natomiast przyczyną najczęstszego niezadowolenia był zbyt długi czas realizacji zamówienia (72%)<sup>24</sup>. Wynika z tego, że umiejętne zarządzanie magazynem jest jednym z kluczowych czynników sukcesu w branży e-commerce. Niestety, jest to jeden z najslabszych elementów wielu MSI. Nie mając środków na utrzymanie

<sup>23</sup> M. de Kare-Silver, *E-szok. Rewolucja elektroniczna w handlu*, PWE, Warszawa 2002, s. 199–205.

<sup>24</sup> Ł. Narożny, *Mocne i słabe strony...*, s. 8–12.

wystarczającego poziomu towarów w magazynie, sklepy te często wystawiają do sprzedaży w Internecie produkty, których nie mają na stanie. Wiele z nich, aby być konkurencyjnymi, podaje zbyt krótkie terminy realizacji zamówienia, których nie jest w stanie dotrzymać, lub nie podaje terminu realizacji zamówienia na stronie. Oba rozwiązania są przez klientów odbierane bardzo negatywnie. Są jednak sposoby, aby oferować klientowi krótkie terminy realizacji, nie utrzymując wysokich stanów magazynowych. Jednym z tych sposobów jest planowanie popytu. Na podstawie danych sprzedażowych i z pomocą prostych wzorów matematycznych łatwo można przewidzieć, co klienci będą kupować i co należy zamawiać odpowiednio wcześniej<sup>25</sup>.

Kolejnym ważnym elementem przy ustalaniu asortymentu w magazynie jest wiedza o stanach magazynowych swoich dostawców. Ta informacja daje pewność, że nawet przy braku danych towarów w magazynie sklepu można je szybko zamówić u dystrybutora. Dystrybutora można też poprosić o przygotowanie listy towarów, które najlepiej się sprzedają, i wziąć je pod uwagę przy utrzymywaniu właściwych stanów magazynowych. Informacje od dystrybutora o popycie oraz stanach magazynowych i bestsellerach można wykorzystać do utworzenia kilku grup towarów o różnej dostępności. Taki podział i oddzielne informacje dla każdego produktu sprawiają lepsze wrażenie na klientach, bo widzą oni, że jest wiele produktów dostępnych od razu. Wspomniana wcześniej szybko rosnąca grupa klientów „chcę tego teraz” oczekuje, że ich zamówienia będą realizowane bezzwłocznie. Nawet jeśli wydaje się to nieosiągalne, warto dążyć do skracania średniego czasu realizacji zamówienia.

#### 4.6. Wygląd i funkcjonalność strony

Wygląd i funkcjonalność strony są wizytówką sklepu internetowego i to od tych czynników zależy pierwsze (czasem też ostatnie) wrażenie klienta. Największe sklepy internetowe przeznaczają duże środki na ciągle odświeżanie wyglądu i poprawianie użyteczności strony, dodawanie innowacyjnych funkcji. Badania prowadzone przez agencję Janmedia Interactive wykazały, że najważniejsze elementy, które składają się na funkcjonalność strony, to wyszukiwanie produktów (78,6%) oraz personalizacja (60,7%)<sup>26</sup>. Ważne są też możliwość zamówienia *newslettera*, pobierania katalogów i dokumentacji produktów, zawansowane wy-

<sup>25</sup> G. Chodak, E. Ropuszyńska-Surma, *Prognozowanie popytu w sklepie internetowym*, „Gospodarka Materiałowa & Logistyka” 2008, nr 1, s. 9-16

<sup>26</sup> *Raport z badania funkcjonalności polskich sklepów internetowych*, Janmedia Interactive, <http://www.janmedia.pl/upload/wysiwyg/pdf/report.pdf> (13.06.2009).

szukiwanie i inne. Te same badania wykazały również, że w prezentacji produktów klienci szczególną uwagę zwracają na zdjęcia, opis i szczegółową specyfikację produktu, prezentację produktów powiązanych, opinie o produkcie (forum, komentarze), informacje o stanie magazynowym i inne. Strona ma prezentować produkty i nie może rozpraszać ozdobnikami, kolorami. Miejsce każdego elementu na stronie powinno być zgodne z zasadami budowania użyteczności strony (*usability*). W wyglądzie i funkcjonalności strony liczy się to, aby strona była przejrzysta, kategoryzacja i nawigacja – intuicyjne, dokonywanie zakupów, znajdowanie produktów i informacji – proste<sup>27</sup>. Klienci zwracają też uwagę na opcje personalizacji<sup>28</sup>.

MSI, które nie mogą pozwolić sobie na profesjonalne audyty sklepu, mogą zlecić audyt znajomym, którzy robią często zakupy w sieci, korzystać z rozwiązań wypracowanych przez liderów rynku, śledzić publikacje i raporty firm badających rynek internetowy. Znane już w całym świecie metody *cross-selling* i *up-selling* są stosowane w wielu sklepach internetowych i choć mają na celu zwiększenie sprzedaży, są też wymagane przez klientów. Takie automatyczne funkcje są dostępne nawet w najprostszych silnikach sklepów internetowych i na darmowych platformach (np. Magento). Innym sposobem personalizacji oferty jest dostosowanie jej do preferencji poszczególnych grup klientów, co zwiększa efektywność przekazu promocyjnego<sup>29</sup>. Sklepy internetowe mają dużo informacji o swoich klientach. Przydatne może być analizowanie zachowań klientów na stronie. Analizy takie umożliwia wiele darmowych programów (np. Google Analytics). Oczekiwania klientów można wyprzedzać, poszukując innowacji na zagranicznych stronach internetowych. Umożliwienie klientom sortowania produktów przy różnych atrybutach (np. kolorze, materiale), oglądania produktów w 3D lub powiększania ich detali – też nie muszą być kosztowne. Wymagają one drobnych modyfikacji w mechanice sklepu, zdjęcia natomiast można pozyskać od producentów. Ważne, aby pamiętać, co w wyglądzie i funkcjonalności cenią klienci, co jest już standardem, któremu trzeba sprostać.

---

<sup>27</sup> W. Chmielarz, *Systemy biznesu elektronicznego*, Difin, Warszawa 2007, s. 124–130; *E-commerce 2005 – ocena i prognoza rozwoju rynków: Polski, Europy Zachodniej i USA*, Money.pl, <http://www.money.pl/d/raport/e-commerce%202005%20-%20Raport%20Money.pl.pdf> (13.06.2009).

<sup>28</sup> W. Chmielarz, *Systemy biznesu...*, s. 124–130.

<sup>29</sup> M.P. Papazoglou, P.M.A. Ribbers, *E-Business: Organizational and Technical Foundations*, John Wiley & Sons Ltd, West Sussex 2006, s. 209–210.

Zaprezentowana lista KCS dla branży *e-commerce* w Polsce może być uzupełniona o dodatkowe czynniki, specyficzne dla sektorów. Warto jednak zauważyć, że listy kluczowych czynników sukcesu ulegają dezaktualizacji w miarę rozwoju rynków, zmian technologicznych, zwiększania oczekiwań klientów. To, co dziś jest przewagą konkurencyjną, jutro może być standardem. Znaczenie jednych czynników może się zmniejszyć, innych – wzrosnąć. Listy raz skonstruowane muszą być aktualizowane z częstotliwością odpowiadającą zmianom w branży czy sektorze. Branża *e-commerce* zmienia się szybciej niż inne, dlatego warto na bieżąco śledzić zmiany na rynku, aby nie stracić swojej pozycji.

W miarę stabilizowania się sytuacji na rynku prawdopodobnie większego znaczenia nabierać będzie lojalność klientów. Ostatnio popularna staje się holistyczna koncepcja budowania lojalności *Customer Experience*, która polega na procesie interakcji z klientem i trwa dużo dłużej niż sama transakcja zakupu<sup>30</sup>. Inną koncepcją mającą na celu zbudowanie lojalności klientów jest umieszczenie na stronie informacji o pokrewnych produktach i usługach<sup>31</sup>. Nieocenione znaczenie ma tu również jakość dialogu z klientem *online*<sup>32</sup>. Menedżerowie MSI powinni zwrócić uwagę na ten czynnik już dziś, budując długofalową strategię działania swojego sklepu internetowego.

Inny czynnik, którego znaczenie będzie wzrastać w miarę stabilizacji branży *e-commerce*, to pozycja na rynku. Ważny będzie efekt skali, który wpływa na jednostkowy koszt realizacji zamówienia, oraz efekt doświadczenia. W przypadku MSI, które nie mogą konkurować w skali całego rynku, znaczenia zaczną nabierać koncepcje segmentacji rynku i plasowania<sup>33</sup>. Oznacza to skoncentrowanie się na jednej, wybranej grupie nabywców i próbie zdobycia pozycji lidera w tym właśnie segmencie.

W przyszłości ważna będzie również silna marka. Klienci na rynku *e-commerce* są przytłoczeni dużą liczbą anonimowych sklepów. Teraz kierują się ceną i dostępnością towarów. Wkrótce zaczną zwracać uwagę na markę. Marka w branży *e-commerce* to nie tylko nazwa, logo i reklamy. W znacznej części to budowanie relacji z klientami<sup>34</sup>. Wymaga to kreatywności, ale nie musi być kosz-

<sup>30</sup> B. Żakowicz, *Prezentacja. Materiały z konferencji E-commerce Standard*, Warszawa 2008, s. 2–10.

<sup>31</sup> A.B. Eisingerich, T. Kretschmer, *W handlu elektronicznym więcej znaczy więcej*, „Harvard Business Review Polska” 2008, nr 9/67, s. 26–27.

<sup>32</sup> R. Shaul, *Prezentacja. Materiały z konferencji E-commerce Standard*, Warszawa 2008, s. 26–34.

<sup>33</sup> *Strategie marketingowe*, red. W. Wrzosek, PWE, Warszawa 2004, s. 115–141.

<sup>34</sup> D. Andrian, *Prezentacja. Materiały z konferencji E-commerce Standard*. Warszawa 2008, s. 29–55.

towne, co daje nadzieję, że nawet przedstawiciele MSI będą rozpoznawalni na dojrzałym rynku *e-commerce*.

Na koniec rozważań o kluczowych czynnikach sukcesu warto przytoczyć wyniki badań<sup>35</sup>, które pokazały, że idealny sklep internetowy ma potwierdzoną wiarygodność, informuje o dostępności towaru, akceptuje różne formy płatności, oferuje niskie ceny towarów, umożliwia kontakt telefoniczny, realizuje zamówienia w 48 godzin, jest funkcjonalny i estetyczny, prowadzi fachowe doradztwo. Sądzę, że małe sklepy internetowe są w stanie sprostać tym oczekiwaniom klientów, a nawet je wyprzedzić.

## Podsumowanie

Lista kluczowych czynników sukcesu dla branży *e-commerce* w Polsce może pomóc menedżerom małych sklepów internetowych zwrócić uwagę na najistotniejsze czynniki wpływające na sukces w tej branży. MSI trudno jest konkurować z największymi sklepami internetowymi ze względu na ograniczone zasoby. Słabości można jednak przezwyciężyć, stosując niedrogie rozwiązania. Kluczem do sukcesu dla MSI jest kreatywność i zaangażowanie osób zarządzających oraz ich świadomość tego, co w branży *e-commerce* liczy się najbardziej. To pomoże MSI przetrwać spowolnienie gospodarcze i znaleźć dla siebie miejsce na rynku, gdy ten wkroczy w fazę dojrzałości.

## Streszczenie

Branża *e-commerce* w Polsce znajduje się obecnie w fazie ekspansji. Jednak jej dynamika słabnie, co oznacza, że rynek zaczyna się stabilizować, a nakładające się na to zjawisko kryzysu gospodarczego sprawia, iż najbliższe lata będą miały szczególne znaczenie dla sklepów internetowych. Około dwóch trzecich polskiego rynku *e-commerce* należy do małych sklepów internetowych, których obroty nie przekraczają 50 tys. zł miesięcznie. Szansą na przetrwanie, a nawet sukces, może się dla nich okazać skonstruowanie listy kluczowych czynników sukcesu, która pozwoli zarządzającym małymi sklepami alokować swoje ograniczone zasoby w realizacji najistotniejszych czynników zapewniających sukces na rynku.

---

<sup>35</sup>

M. Grzechowiak, P. Jarosz, *E-commerce...*, s. 19–23.



**Summary****KEY SUCCESS FACTORS ON THE E-COMMERCE BRANCH  
AS A CHANCE FOR SUCCESS OF SMALL E-SHOPS**

The e-commerce branch in Poland is currently in a phase of expansion. However, the dynamics of the branch has been declining. This means that the market is beginning to stabilize – and, taking into account the overlapping economic crisis, communicates that the next few years are going to have a distinct meaning for e-shops. About 2/3 of the Polish e-commerce market is composed of small e-shops, in which the monthly turnover does not exceed 50,000 PLN per month. A chance for survival or even a success on stabilized market could be the construction of a list of the Key Success Factors. This will allow the managers of the small e-shops to allocate their limited resources in the most important factors, which can assure success on the market.