

### 1.3. Elementy logistycznej obsługi klienta

Elementy logistycznej obsługi klienta są również nazywane cechami i należy je rozpatrywać pod kątem zróżnicowanych potrzeb klientów (Waters i Rinsler, 2014). Charakteryzuje je zmienność względem obsługiwanego segmentu rynku, rodzaju dostarczanych produktów, częstotliwości i wielkości dostaw czy działań stosowanych przez konkurencję. Innymi słowy, elementy obsługi wyrażają konkretne oczekiwania e-klientów. Każdy z etapów obejmuje inny zestaw elementów obsługi. Wśród najczęściej wskazywanych i równocześnie postrzeganych jako najważniejsze logistyczne elementy obsługi klienta znajdują się:

- Czas dostawy – okres trwania realizacji zamówienia zapoczątkowany z chwilą jego złożenia, natomiast zakończony w momencie otrzymania produktu. Cykl realizacji zamówienia może być zróżnicowany ze względu na strukturę organizacyjną danego przedsiębiorstwa, jednak standardowo obejmuje kilka czynności: zlokalizowanie i pobranie zamówionego asortymentu, przygotowanie zamówienia (procesy manipulacyjne), przekazanie go dostawcy, realizacja, przygotowanie do wysyłki i dostawa zamówionego towaru. Z racji potrzeby minimalizowania czasu trwania dostawy wskazane jest wspomaganie pomiędzy partnerami w sieci dostaw elektroniczną wymianą danych (*Electronic Data Interchange* – EDI), co niewątpliwie przyspiesza przepływ informacji.
- Dostępność produktów z zapasu – poziom dostępności produktów jest mierzony odsetkiem zamówień zrealizowanych lub możliwych do zrealizowania w danym momencie z zapasów przedsiębiorstwa lub odwrotnie – odsetkiem produktów, których brakuje w magazynie w chwili zapytania klienta (Kempny, 2001, s. 21).
- Niezawodność – prawidłowa realizacja dostawy z zachowaniem należytej staranności oraz przy zachowaniu zasad bezpieczeństwa. Istotny jest tutaj poziom zapasów w danej jednostce, co wpływa bezpośrednio nie tylko na koszty ich utrzymania, ale przede wszystkim na niezawodność dostaw i ich zgodność z zamówieniem (*correct orders*).
- Elastyczność dostaw – zdolność dostosowywania czasu, wielkości i sposobu dostawy do oczekiwań klienta. To również umiejętność obsługi zamówień specjalnych o bardzo krótkim czasie realizacji czy wykonanie ponadstandardowego przewozu.
- Częstotliwość dostaw – związana z liczbą dostaw w danym czasie, która zależy od rodzaju dostarczanych produktów oraz ich organizacji.
- Kompletność dostaw – zdolność dostawcy do pełnej realizacji wszystkich zamówionych produktów bez braków i błędów.

- Dokładność dostaw – zgodność asortymentowa dostarczonej przesyłki według zamówienia, co podkreśla sprawność systemu logistycznego przedsiębiorstwa lub sieci dostaw w logistycznej obsłudze klienta.
- Komunikacja – związana z dogodnością składania zamówień, uzyskania niezbędnych informacji i odpowiedzi na zadane pytania, to również profesjonalne doradztwo i inne udogodnienia, jak na przykład przejrzystość dokumentacji wymaganej przy składaniu zamówień.

Odnosząc się do czasu dostaw, który odgrywa istotną rolę, zasadne jest również zdefiniowanie poszczególnych czynności z nimi związanych. Uwzględniając specyfikę handlu elektronicznego są to:

- Czas przesłania zamówienia rozpoczynający się z chwilą zainicjowania zamówienia przez klienta, a kończący wpływem u dostawcy. Czas ten zależy od wykorzystanego kanału komunikacji i może się wahać od kilku sekund do kilku dni. Szybka forma kontaktu z dostawcą istotnie wpływa na skrócenie czasu obsługi zamówienia. Jedyne ograniczenie może stanowić rodzaj zastosowanego modelu biznesowego<sup>14</sup>.
- Czas opracowania zamówienia (*order processing*) związany z przetwarzaniem informacji zawartych w zamówieniu – zależy od organizacji pracy danego podmiotu i obowiązujących zasad związanych z obiegiem dokumentów.
- Czas przygotowania zamówionych produktów do wysyłki (*order preparation*), który obejmuje swym zakresem prace manipulacyjne związane z lokalizacją towaru, konfekcjonowaniem, przygotowywaniem do wysyłki oraz załadunkiem na środek transportu (Dobrzyński, 2010).
- Czas wysyłki zamówienia (*order shipment*) to czynności, które zapoczątkowuje załadunek na środek transportu, a kończy dostarczenie i rozładunek w miejscu wskazanym jako docelowe. Tym samym rodzaj środka transportu wykorzystanego do pokonania danej odległości w istotny sposób determinuje czas trwania przewozu.
- Czas oczekiwania/zwłoki to czas między złożeniem zamówienia u dostawcy a otrzymaniem produktu przez klienta. Jest uzależniony od źródeł pozyskania zamówionych produktów – bezpośrednio z zapasów bądź z zapasów będących w posiadaniu innych uczestników kanału. Czas zwłoki zależy ściśle od dostępności produktu w kanale dystrybucji.

Innymi słowy, na czas realizacji zamówienia ma wpływ wiele czynności, procesów i metod znajdujących zastosowanie w przedsiębiorstwie (Rush-ton i Croucher, 2010). Z perspektywy klienta czas dostawy w cyklu zamawiania rozpoczyna się z chwilą wysłania zamówienia, natomiast kończy w momencie

---

<sup>14</sup> Wybrane modele biznesowe w ramach działań logistycznych będą przedmiotem rozważań rozdziału drugiego.

jego otrzymania. Z punktu widzenia przedsiębiorstwa czas ten należy analizować częściowo (Kempny, 2001).

Wymienione elementy występują w każdej z faz logistycznej obsługi klienta, a według najbardziej powszechnej i do dziś aktualnej klasyfikacji B.J. LaLonde'a i B.J. Zinszera (1976) są to fazy:

- przedtransakcyjna,
- transakcyjna,
- potransakcyjna.

Pierwsza faza obsługi nie jest specyfiką działalności logistycznej, niemniej decyduje o powodzeniu danego przedsięwzięcia. Swym zakresem obejmuje wypracowanie przejrzystych standardów obsługi kształtujących jej politykę z uwzględnieniem kryteriów: czasu, niezawodności dostaw, dostępu do informacji i wygody. Należy również określić mierniki obsługi, które pozwolą minimalizować niepewność klientów co do jej poziomu. Elementy przedtransakcyjnej obsługi klienta w znaczny sposób oddziałują na wielkość sprzedaży. Na tym etapie należy sformułować na piśmie politykę obsługi uwzględniającą potrzeby klientów (które wcześniej należy zidentyfikować), określić strukturę organizacyjną dostawcy i elastyczność systemu, zapewniających sprawną obsługę nawet w nieprzewidywalnych warunkach.

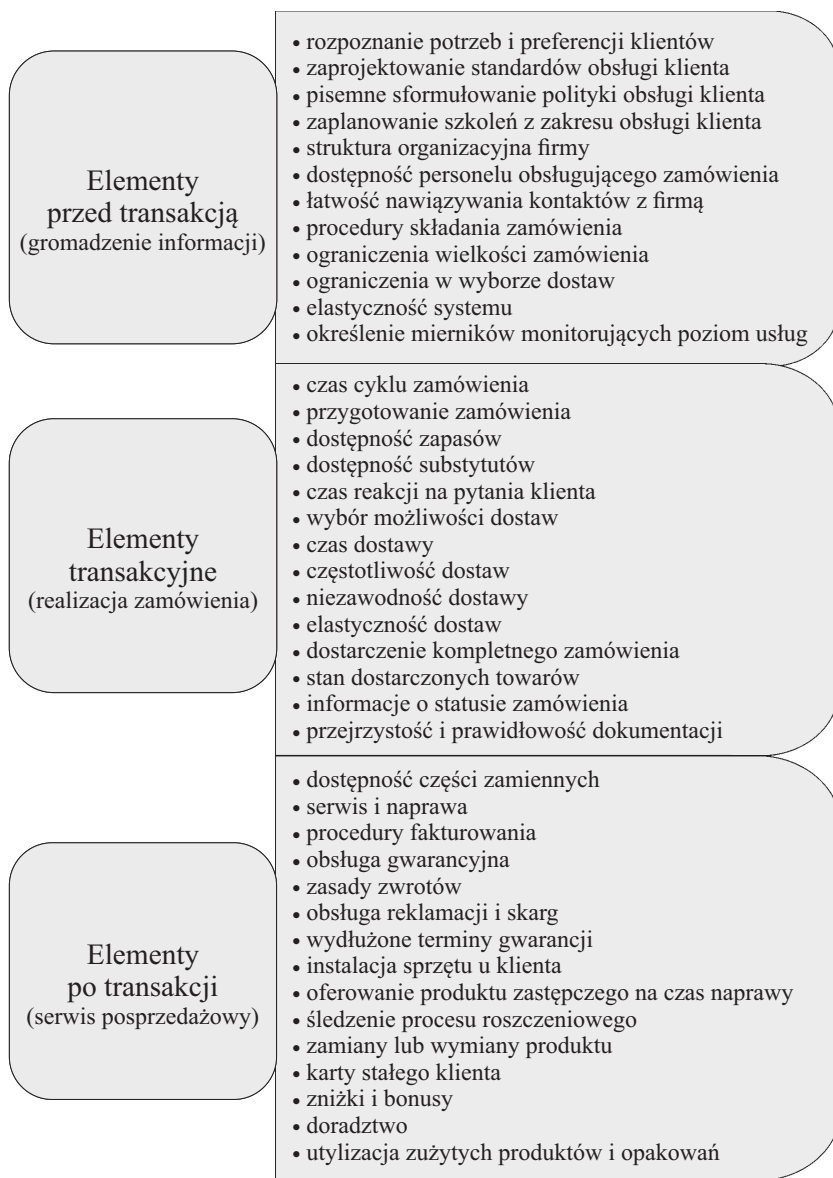
Druga faza – transakcyjna – jest bezpośrednio związana z logistyczną obsługą klienta, będąc kluczową determinantą zakupów w handlu elektronicznym. Na tę formę sprzedaży składają się: czas dostawy i złożenia zamówienia wraz z ich przetworzeniem, operacje manipulacyjne (kompletacja, selekcja, załadunek na środki transportu), czas wysłania i realizacji zamówienia (Iwińska-Knop, 2015, s. 138). Elementy te w istotny sposób wpływają na ocenę obsługi przez e-klienta, stąd też każdy podmiot powinien pamiętać o konieczności monitorowania procesu oraz natychmiastowej reakcji na wystąpienie ewentualnych zjawisk o charakterze niepożądanym. Tym samym elementy transakcyjne decydują o sprawnym i zgodnym z oczekiwaniami klienta przeprowadzeniu transakcji, począwszy od momentu złożenia zamówienia do chwili jego otrzymania. Nie wyczerpują one listy elementów istotnych w obsłudze, niemniej często mają decydujący wpływ na ocenę sprawności funkcjonowania organizacji (Kucharska, 2010). Ważne jest również to, co się dzieje przed transakcją i po niej. Transakcyjne elementy obsługi e-klienta obejmują bezpośredni kontakt przedsiębiorstwa z nabywcą. Prawidłowa realizacja procesu zamówienia jest podstawową determinantą zadowolenia klienta z produktu. Elementy logistycznej obsługi klienta w handlu elektronicznym można zatem klasyfikować w różny sposób. Mogą być postrzegane jako elementy związane z transakcjami, w których nacisk kładzie się na świadczoną usługę, takie jak terminowa dostawa, lub mogą być postrzegane jako atrybuty funkcjonalne, które są ogólnie powiązane z aspektami realizacji zamówienia, na przykład łatwość przyjmowania zamówień.

Etap potransakcyjny obejmuje swoim zakresem działania przedsiębiorstwa świadczące między innymi o gotowości do rozwiązywania ewentualnych problemów związanych z zakupionym produktem. Obsługa posprzedażowa stanowi atrybut wsparcia e-klienta w procesie zamykania sprzedaży. W tej fazie oferuje się między innymi usługi w postaci obsługi zwrotów, dostępności do części zamiennych, serwisu, montażu, napraw pogwarancyjnych, dodatkowego instalowania wyposażenia, modernizacji wcześniej zakupionego produktu, pomocy technicznej, reklamacji, wymiany i innych, które mają zapewnić prawidłowe użytkowanie produktów, a niekiedy ochronę interesów i zdrowia klientów. W sytuacji wystąpienia problemów związanych z obsługą e-klienta należy je jak najszybciej zmierzyć i dokonać analizy, a następnie zidentyfikować i usunąć (Rushton, Croucher i Baker, 2014, s. 38). Tym samym elementy potransakcyjne dotyczą usług ściśle związanych z użytkowaniem i eksploatacją towaru, wpływając niewątpliwie na kształtowanie i utrzymywanie trwałych relacji z klientami. To, w jaki sposób zostanie obsłużony klient po dokonaniu transakcji, wpływa istotnie na jego zadowolenie. Elementy logistycznej obsługi e-klienta zostały zaprezentowane na rysunku 2.

Obszarem, któremu podczas logistycznej obsługi klienta poświęca się najwięcej uwagi, jest dokonanie transakcji. To wówczas następuje bezpośredni kontakt firmy z klientem, a właściwy jego przebieg istotnie kształtuje zadowolenie z oferty. Równie ważne jest monitorowanie poprawności działań w tym obszarze, celem eliminowania ewentualnych potknięć czy błędów firmy.

Niewątpliwie w dobie silnej konkurencji to obsługa klientów staje się aspektem wyróżniającą daną firmę spośród innych. Program obsługi klienta powinien się składać z trzech zasadniczych części. Pierwsza część to szczegółowa charakterystyka elementów obsługi klienta, o które należy zadbać jeszcze przed przystąpieniem do transakcji. Drugim składnikiem stanowiącym rdzeń programu jest wykaz elementów, które muszą być spełnione w trakcie transakcji. Trzecią częścią są elementy potransakcyjne, które są szczególnie ważne podczas budowania długookresowych relacji z klientami (Michalski, 2004, s. 455) i obsługi po-sprzedażowej. Dostosowanie poszczególnych elementów logistycznej obsługi klienta do oczekiwań jest ważne na każdym etapie świadczenia usługi, dlatego istotne znaczenie ma stałe monitorowanie świadczonych usług.

W literaturze można odnaleźć wiele czynników określanych jako istotne w procesie kształtowania logistycznej obsługi klienta. Próba wskazania najważniejszych z nich dla klientów indywidualnych handlu elektronicznego zostanie podjęta w rozdziale piątym pracy. Jednocześnie należy podkreślić, że czynniki kształtujące postrzeganie logistycznej obsługi determinują zadowolenie lub niezadowolenie klienta. Tym samym okazuje się, że elementy, jako poszczególne składowe całości procesu obsługi, mogą być tożsame z jej czynnikami. Na



**Rysunek 2. Elementy logistycznej obsługi klienta**

przykład dokonując zakupu w konkretnym e-sklepie, klient analizuje informacje tam zamieszczone, zarówno dotyczące opisu produktu, jak i warunków dostawy. Z chwilą otrzymania zakupionego towaru weryfikuje informacje, które mogą się okazać nie w pełni rzetelne, bowiem na przykład materiał miał być bawełną, a jest to poliester, natomiast dostawa była gwarantowana w 24 godziny,

a przesyłka dotarła po 48 godzinach od chwili złożenia zamówienia. Zatem informacja jest zarówno elementem (na tej podstawie podjęta została decyzja zakupu), jak i czynnikiem (zadowolenie lub niezadowolenia z obsługi).

Niezwykle istotny jest dostęp klienta do szeroko pojętej informacji związanej nie tylko z produktem, ale także oferowanym standardem obsługi. Dzięki dostępowi do pełnej informacji klient dokładnie wie, czego oczekiwać od przedsiębiorstwa. Kolejnym czynnikiem jest czas, który jest gwarantem sprawności obsługi i zadowolenia klienta, a w konsekwencji może prowadzić do jego lojalności. Niezawodność należy rozumieć jako zdolność firmy do wywiązywania się z przyjętych terminów oraz przestrzegania standardów realizacji zamówienia. Z niezawodnością dostaw mamy do czynienia, kiedy wszystkie czynności realizowane przez poszczególne podmioty tworzące sieć będą wykonane bezbłędnie. Ponadto zagwarantowanie niezawodności dostaw umożliwia minimalizację zapasów, redukcję liczby reklamacji i zwrotów, a e-klient nie ma potrzeby poszukiwania substytutów lub dostawców alternatywnych. Niezawodność to także zgodność asortymentowa dostawy z zamówieniem. Należy podkreślić, że wszelkie rozbieżności w tym zakresie wywołują straty u klienta oraz konieczność złożenia przez niego kolejnego zamówienia (bądź rezygnacji z zakupu). Pomyłki związane z błędnym wydaniem asortymentowym mogą wynikać z przekłamań komunikacyjnych pomiędzy dostawcą a klientem bądź być powodem błędów podczas procesu kompletacji zamówienia. Kolejnym czynnikiem jest gotowość i dokładność dostaw oraz jakość dostarczonych produktów.

Sprawność procesów komunikacji istotnie wpływa na zadowolenie e-klienta i jest ważnym elementem obsługi. Komunikacja to nic innego jak dialog między dostawcą a klientem, który pozwala na kontrolę procesu realizacji zamówienia. Tym samym prawidłowa komunikacja pomiędzy stronami transakcji podnosi walor obsługi. Standardem jest zatem bieżące informowanie o stanie realizacji zamówienia, ale także o mogących mieć miejsce opóźnieniach. Tym samym umożliwia się klientom śledzenie trasy przesyłki. Szybka reakcja i wczesne poinformowanie o powstałych utrudnieniach w realizacji zamówienia może niewątpliwie rozwiązać problem w sposób satysfakcjonujący obie strony i utrzymać dobre i trwałe relacje. Skuteczność komunikacji jest na pewno możliwa dzięki zastosowaniu elektronicznych systemów wymiany danych (EDI) oraz elektronicznej identyfikacji towarów przy użyciu kodów kreskowych, technologii RFID i innych. Rozwiązania te pozwalają na szybki przepływ informacji i minimalizują ryzyko popełnienia błędów. Tym samym firmy zajmujące się sprzedażą w internecie zobligowane są do:

- powiadamiania o dostępności towaru, którego zakupem jest klient zainteresowany,
- przekazywania rzetelnych informacji związanych z terminem dostawy,



## ISTOTA, FORMY I ROZWÓJ HANDLU ELEKTRONICZNEGO

### 2.1. Początki handlu elektronicznego

Rozwój handlu elektronicznego jest nierozzerwalnie związany z powstaniem i ewolucją internetu<sup>15</sup>. Początkiem internetu<sup>16</sup> było uruchomienie w Stanach Zjednoczonych w latach 1968–1971 sieci komputerowej ARPANET (Advanced Research Project Agency NET). ARPANET była pierwszą na świecie zdecentralizowaną siecią umożliwiającą zdalną komunikację komputerową (Konopielko, Wołoszyn i Wytrębowicz, 2016, s. 17). Proces przekształcania sieci z wojskowej w cywilną trwał niemal 20 lat. Opracowanie technologii ISDN (*integrated services digital network*) w 1982 roku odegrało istotną rolę w dostępie klientów indywidualnych do internetu.

Rozwiązaniem umożliwiającym powszechne usługi handlu elektronicznego był Minitel (fr. *Médium interactif par numérisation d'information téléphonique*), komercyjnie stosowany we Francji w latach 1982–2012 (Konopielko, Wołoszyn i Wytrębowicz, 2016, s. 13). Wykorzystywano w tym celu bezpośrednie podłączenie do linii telefonicznych, które poprzez sieć telefoniczną łączyły się z serwerami innych podmiotów.

<sup>15</sup> Uznano za Associated Press, że od 1 czerwca 2016 roku obowiązuje pisownia słowa internet tylko małą literą. W Polsce trwa ciągle dyskusja toczona wśród językoznawców na ten temat, gdzie np. profesor Janusz Bień jest zdania, że Internet jest nazwą własną konkretnej globalnej sieci komputerowej, dlatego też powinien być pisany wielką literą. Profesor Jan Miodek twierdzi, że jeśli mowa o międzynarodowej sieci, to należy ją pisać wielką literą, a w odniesieniu do tego, czym dysponujemy w domu, małą. Z kolei profesorowie Jerzy Bralczyk i Andrzej Makowski sugerują pisanie słowa „internet” małą literą.

<sup>16</sup> Internet w *Encyklopedii PWN* (2015) jest definiowany jako „ogólnoświatowa sieć komputerowa łącząca lokalne sieci, korzystające z pakietowego protokołu komunikacyjnego TCP/IP, mająca jednolite zasady adresowania i nazywania węzłów (komputerów włączonych do sieci) oraz protokoły udostępniania informacji”.



W 1983 roku protokół internetowy (IP) stał się jedynym zatwierdzonym sposobem na przesyłanie danych w sieci. Infrastruktura ARPANET przestała funkcjonować w 1990 roku, a internet już wówczas działał w różnych sieciach na wszystkich kontynentach. W Polsce pojawił się w 1991 roku. ARPANET stanowiła inspirację do tworzenia podobnych rozwiązań, jak na przykład sieć CSNET (Computer Science Network), która była dedykowana naukowcom nieposiadającym dostępu do ARPANET. Różne podmioty zaczęły wykorzystywać korespondencję elektroniczną do wysyłania ofert i zapytań handlowych, dzięki opracowaniu poczty e-mail przez R. Tomlinsona (Goliszewski, 2008, s. 1). Kolejną formą umożliwiającą komunikację stały się fora internetowe.

W 1986 roku Narodowa Fundacja Nauki (NSF) uruchomiła inicjatywę NSF-NET (National Science Foundation Network). To niewątpliwie stało się kamieniem węgielnym internetu opartego na protokole TCP/IP (*Transmission control protocol/internet protocol*) (Garcia, 2014). Pod koniec lat 80. XX wieku internet był niekomercyjny, a sieci opierały się na bezpłatnym wykorzystaniu NSFNET (National Science Foundation Network) (Castells, 2003; Garcia, 2014). W 1990 roku powstał projekt nazwany WorldWideWeb oraz pierwsza przeglądarka WWW (Konopielko i in., 2016). Pojawił się również hipertekstowy język znaczników – standard HTML (*HyperText Markup Language*), będący językiem budowy stron internetowych, ze specyfikacjami dla ujednoczonego formatu adresowania zasobów (informacji, danych i usług) – URL (*Uniform Resource Locator*), stosowanych w internecie i w sieciach lokalnych (W3C, 2015). Opracowano również założenia protokołu *http* (*Hypertext Transfer Protocol*) służącego do przesyłania dokumentów hipertekstowych.

Krokiem milowym okazała się elektroniczna wymiana danych – EDI (*Electronic Data Interchange*)<sup>17</sup>, która zaczęła zastępować tradycyjną pocztę i faksowanie dokumentów dzięki cyfrowemu transferowi danych. Umożliwiło to partnerom handlowym płynne przekazywanie zamówień, faktur i wielu innych transakcji bez interwencji człowieka (Miva, 2011; Tian i Stewart, 2008). Prowadzone już w latach 90. ubiegłego stulecia badania nad stosowaniem EDI (Premkumar, Ramamurthy i Nilakanta, 1994) ujawniły duże znaczenie redukcji kosztów transakcyjnych w upowszechnianiu tego typu rozwiązań wśród organizacji. EDI ewoluje do dnia dzisiejszego, adaptując się do coraz nowszych sieci i technik transmisji danych (Konopielko i in., 2016, s. 13).

Kolejnym etapem było powstanie Naukowej i Akademickiej Sieci Komputerowej (NASK). Do pierwszego połączenia IP doszło w 1991 roku pomiędzy Instytutem Fizyki Uniwersytetu Warszawskiego a Centrum Komputerowym

---

<sup>17</sup> Rozwój narzędzi elektronicznej wymiany danych jest datowany na koniec lat 40. XX wieku. Miało to związek z intensyfikacją handlu międzynarodowego po II wojnie światowej. Początkowo standardy EDI były stosowane jedynie przez największe przedsiębiorstwa, ale stopniowo zaczęły je wdrażać również mikroprzedsiębiorstwa.



Uniwersytetu w Kopenhadze. NASK odegrała czołową rolę w rozwoju polskiego internetu, w którą w 1993 roku przekształcił się Zespół Koordynacyjny Naukowych i Akademickich Sieci Komputerowych przy Uniwersytecie Warszawskim (Rafa, 1999).

Ponadto rok 1991 był czasem zniesienia restrykcji nałożonych przez NSF-NET (National Science Foundation NET) na korzystanie z sieci. Ustanowiono również – przy współdziale IBM, MCI Communication Corp. oraz Merit Network Inc. – infrastrukturę ANS (Advanced Network and Services), umożliwiającą komercyjne korzystanie z internetu z wykluczeniem wcześniejszych ograniczeń (Tian i Stewart, 2008).

W 1993 roku stworzono jedną z pierwszych przeglądarek internetowych – Mosaic – dzięki której internet stał się jeszcze bardziej przystępnym medium (Miva, 2011).

Od początku istniało wiele obaw związanych z zakupami internetowymi, dlatego pracowano nad protokołami bezpieczeństwa. Jeden z nich – *Secure Socket Layers* (SSL) powstał w 1994 roku, umożliwiając bezpieczne elektroniczne przesyłanie danych (Miva, 2011; Curran, 2016). Istotną rolę w rozwoju działań biznesowych odegrał rok 1995, bowiem cała infrastruktura sieciowa przeszła z sektora finansowanego ze środków publicznych do sektora prywatnego (Bartczak, 2016). Wprowadzono przez Narodową Fundację Nauki (NSF) opłaty za rejestrację nazw domen, a ich liczba lawinowo rosła. W latach 1994–1995 zaczęły powstawać pierwsze firmy oferujące usługi elektronicznych płatności (Koniolko i in., 2016, s. 14).

W 1995 roku rozpoczął działalność sklep Amazon.com uruchomiony pierwotnie jako księgarnia internetowa (Miva, 2011; Tian i Stewart, 2008; Da Costa, 2001; Stone, 2014). Innym ważnym elektronicznym działaniem biznesowym była witryna aukcyjna Ebay oraz firma Dell produkująca sprzęt komputerowy sprzedawany bezpośrednio użytkownikowi. Firma Yahoo powstała w 1995 roku, a trzy lata później Google. W Polsce pierwszy internetowy supermarket powstał w 1997 roku w Poznaniu, pod nazwą ToTu, który jednak nie przetrwał długo na rynku. Rok później uruchomił swoją działalność Empik.com oraz rozpoczęła funkcjonowanie globalna firma PayPal, przetwarzająca płatności dla dostawców on-line, witryn aukcyjnych i innych użytkowników komercyjnych (Miva, 2011). Handel elektroniczny charakteryzował niezwykle dynamizm. Wymienione wcześniej globalne firmy internetowe i towarzyszące im sukcesy stały się przyczynkiem rozwoju podobnych inwestycji. Zaczęły lawinowo powstawać przedsiębiorstwa<sup>18</sup>, które dążyły do osiągnięcia swoich biznesowych celów wyłącznie poprzez obecność w sieci WWW (Khosrow-Pour, 2006). Intensywny rozwój podmiotów funkcjonujących w internecie doprowadził do kryzysu skut-

---

<sup>18</sup> Dotyczy to głównie lat 2001–2002.

kującego licznymi upadkami firm – nastąpiło tak zwane pęknięcie „bańki internetowej” (burst of dot.com bubble) (Tian i Stewart, 2008; Konopielko i in., 2016). Gwałtowny przyrost udziału firm z branży IT na rynkach papierów wartościowych, który spowodował pęknięcie „bańki internetowej”, wynikał z nie-realistycznych wycen przedsiębiorstw (Konopielko i in., 2016, s. 18). Pozostały na rynku jedynie te podmioty, których działalność pozwalała się wyróżnić na tle konkurencji. W 2004 roku utworzono Radę ds. Standardów Bezpieczeństwa mającą w zakresie obowiązków ochronę danych.

Rozwój handlu elektronicznego jest nierozzerwalnie związany ze stopniowym upowszechnianiem się internetu (Turban, King, Lee, Liang i Turban, 2015) jako środka wymiany informacji pomiędzy jego użytkownikami. Decydującą rolę w budowaniu przewagi konkurencyjnej e-handlu odgrywają zaawansowane rozwiązania w zakresie infrastruktury teleinformatycznej opartej na ICT (*information and communication technology*), wspomagającej procesy logistyczne dzięki stosowaniu rozwiązań organizacyjno-informatycznych określanych jako e-logistyka (Wieczerzycki, 2012, s. 36; Graham, Manikas i Folinas, 2013, s. 44). Coraz większy wzrost zainteresowania internetem na świecie, możliwość uruchamiania aplikacji sieciowych w wielu komputerach, łatwość ich używania przyczyniły się do szybkiego przepływu informacji i danych, a w konsekwencji do globalizacji.

## 2.2. Zakres definicyjny handlu elektronicznego

Termin „e-commerce” został powszechnie zaakceptowany w Polsce, co jest między innymi wynikiem mody na anglicyzmy. „E-commerce” to skrót od *electronic commerce*, w tłumaczeniu na język polski – handel elektroniczny. Jest pojęciem stworzonym przez IBM i wprowadzonym do użytku w 1997 roku<sup>19</sup>. W Polsce stosuje się go przemiennie z określeniem e-handel, czy handel on-line i tak też będzie zamiennie używany w pracy.

Pomimo wszechobecności handlu elektronicznego, słowo „e-commerce” jest często rozumiane w sposób niejasny. Dla niektórych osób e-handel jest równoznaczny z kupowaniem rzeczy on-line, podczas gdy dla innych stanowi dużo szerszy zakres działań, w tym zakupy on-line produktów fizycznych (odzież, książki), cyfrowych (e-booki, aplikacje, gry) oraz usług (bilety, ubezpieczenia, konsultacje). Istotne znaczenie mają również płatność on-line, media społecznościowe czy filmy na YouTube oraz wiele innych. Biorąc zatem pod uwagę

---

<sup>19</sup> Niektóre źródła podają, że miało to miejsce już w 1995 roku (Szymański, 2013).

szeroki zakres działań w handlu elektronicznym, nic dziwnego, że jednoznaczna definicja nie jest oczywista.

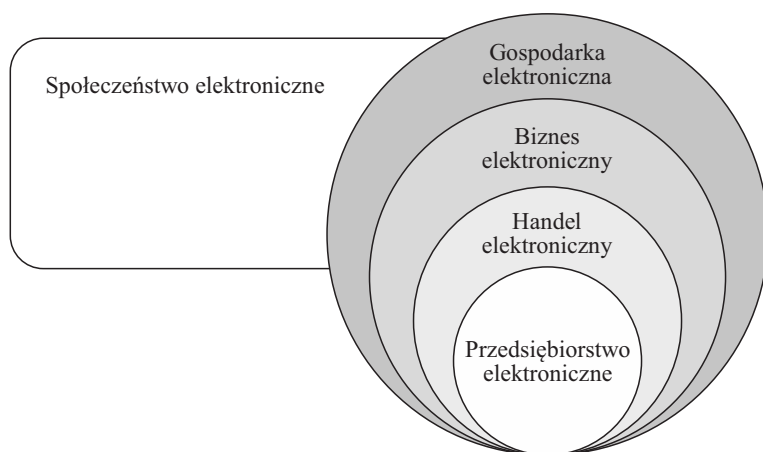
Trudności z dokładnym sprecyzowaniem pojęcia handel elektroniczny wynikają ze specyfiki omawianej sfery, która podlega istotnym przeobrażeniom. Kluczowy wpływ niewątpliwie mają rozwijające się nieustannie technologie informacyjne. Skonstruowanie merytorycznie prawidłowej definicji handlu elektronicznego utrudnia, występujące powszechnie w literaturze zjawisko utożsamiania e-handlu z pojęciami pokrewnymi, takimi jak: e-biznes czy e-gospodarka (Malecki i Moriset, 2008; Piecuch i Szajna, 2012). Oba pojęcia są szersze, a B. Gregor i M. Stawiszyński (2002, s. 77) przedstawili ich hierarchię w następujący sposób: „e-gospodarka > e-biznes > e-commerce”. Dodatkowo wszystkie wskazane powyżej pojęcia są związane z wykorzystaniem nowych technologii informacyjnych i komunikacyjnych w działalności gospodarczej. Zatem rozróżniając pokrewne pojęcia, należy przyjąć za W. Chmielarzem (2007), że handel elektroniczny stanowi część biznesu elektronicznego, który z kolei jest podzbiorem gospodarki elektronicznej, natomiast częścią e-handlu jest przedsiębiorstwo elektroniczne (rysunek 3).

Gospodarka elektroniczna<sup>20</sup> (*e-economy, electronic economy*) jest tym samym miejscem prowadzenia działalności, gdzie realizowane są transakcje i nawiązywane bezpośrednie kontakty pomiędzy poszczególnymi jej uczestnikami. Procesy te mogą być powiązane z podobnymi działaniami, które zachodzą na tradycyjnym rynku, pomimo że są od nich niezależne (Brzozowska-Woś, 2014). Biznes elektroniczny (*e-business, electronic business*) dotyczy natomiast wzajemnej komunikacji zachodzącej pomiędzy różnymi uczestnikami rynku w mediach elektronicznych (Cellary, 2000, s. 8). Jest przedsięwzięciem internetowym oznaczającym nie tylko kupno i sprzedaż on-line (Strauss i Frost, 2016), ale również inne formy działalności handlowej on-line, związane między innymi z produkcją, logistyką czy obsługą klienta (Brzozowska-Woś, 2014). Zatem utworzenie strony internetowej nie może być traktowane jako biznes elektroniczny, stanowi bowiem jedynie wstęp do niego. Następnie należy na witrynie internetowej udostępnić klientowi możliwość złożenia zamówienia oraz dokonania wyboru zapłaty za produkt. Kolejnym etapem jest zaoferowanie dostawy zamówienia. Ostatni krok to dostarczenie klientowi narzędzi wspomagających go w przeprowadzaniu i optymalizacji zakupów.

W gospodarce elektronicznej niewątpliwie głównym miejscem, gdzie spotykają się sprzedawcy i kupujący, są sklepy internetowe, a ich ostateczny kształt zależy przede wszystkim od rodzaju oferowanych towarów i usług.

---

<sup>20</sup> Gospodarka elektroniczna jest niekiedy nazywana „gospodarką cyfrową” (*digital economy*), „cyberekoniomią”, gospodarką internetową lub „nową ekoniomią” (Hartman, Sifonis i Kador, 2001, s. XVIII).



**Rysunek 3. Relacje pomiędzy pojęciami związanymi z e-biznesem i handlem elektronicznym**

Źródło: (Chmielarz, 2007, s. 29).

Dokonując przeglądu literatury, nasuwa się wniosek, że międzynarodowe organizacje, agencje badawcze, przedsiębiorstwa, autorzy artykułów czy naukowcy proponują różne definicje, w mniejszym bądź większym zakresie zbliżone do siebie. W tabeli 2 zostały zaprezentowane chronologicznie wybrane definicje, w których pojawiają się nowe obszary, niedefiniowane wcześniej przez autorów (co zostało wytłuszczone w tekście). Istnieje szereg definicji podkreślających ekonomiczne aspekty tego przedsięwzięcia. A. Małachowski (2005, s. 25) uważa, że jest to działalność prowadzona za pomocą i (lub) w przestrzeni mediów elektronicznych na własny rachunek, generująca przychody, prowadząca do osiągnięcia zysku. Jest to forma działalności opartej na wykorzystaniu technologii internetowo-komputerowych oraz zasobów informacji i wiedzy.

Dla Ph. Kotlera, G. Armstronga, J. Saundersa i V. Wong (2002) e-handel to procesy kupna i sprzedaży wspierane przez urządzenia elektroniczne obejmujące telefon, faks, telewizję czy internet.

Handel elektroniczny jest procesem zakupu produktu przy wykorzystaniu internetu jako środka łączącego klienta z przedsiębiorstwem. Można go również zdefiniować jako transakcje elektroniczne, dla których sieć stanowi miejsce wymiany informacji, usług i towarów, obejmując relacje firmy z jego otoczeniem rynkowym (Brzozowska-Woś, 2014, s. 8).

E-handel w ujęciu W. Wieczerzyckiego (2012, s. 43) jest pojęciem pierwotnym dla e-biznesu i oznacza dostęp do klientów przez sieć, co w konsekwencji ma sprzyjać wzrostowi popytu na oferowane produkty i usługi (Ying, Wanga, Ray, Zhongb i Huanga, 2016).

**Tabela 2. Zestawienie wybranych definicji pojęcia „handel elektroniczny”**

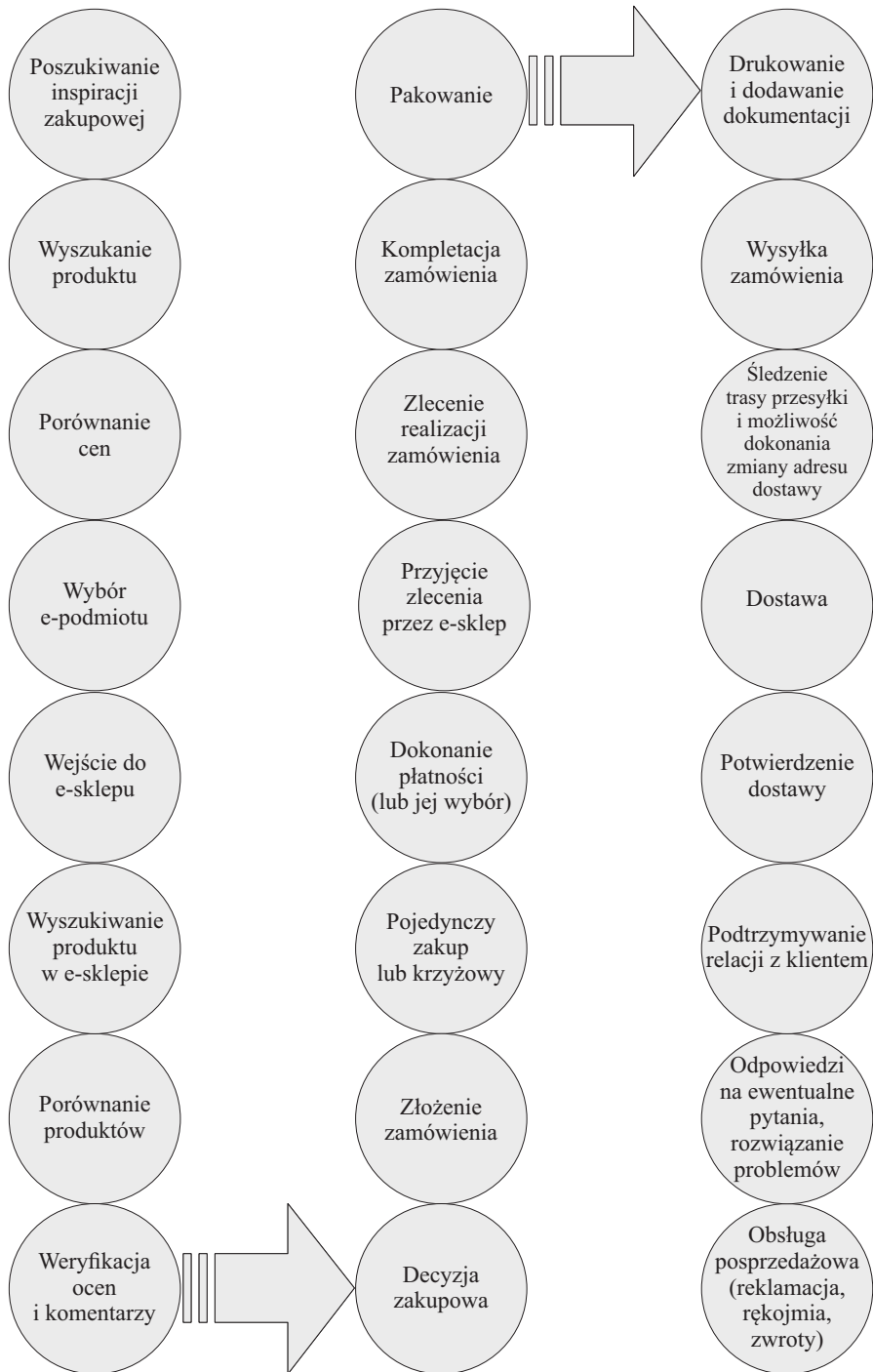
Autor	Definicja pojęcia
R. Kalakota i A.B. Whinston (1997)	<b>kupno i sprzedaż</b> produktów i informacji w internecie
A. Hartman, J. Sifonis i J. Kadorto (2001, s. 18)	to przedsięwzięcie skupiające się wokół pojedynczych transakcji <b>wykorzystujących sieć</b> , jako medium wymiany, obejmuje <b>relacje</b> pomiędzy przedsiębiorstwami ( <i>business-to-business</i> , B2B), jak i pomiędzy przedsiębiorstwem i konsumentem ( <i>business-to-consumer</i> , B2C)
Ph. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders i V. Wong (2002)	procesy kupna i sprzedaży <b>wspierane przez urządzenia elektroniczne</b> obejmujące telefon, faks, telewizję czy internet
OECD (2002)	sprzedaż lub kupno dóbr i usług pomiędzy partnerami biznesowymi, gospodarstwami domowymi, osobami indywidualnymi, rządami i innymi publicznymi i prywatnymi organizacjami prowadzone przez sieci komputerowe; dobra są zamawiane przez te sieci, przy czym <b>opłata i czynności związane z dostawą</b> dóbr lub usług mogą się odbywać w ramach sieci (on-line) jak i poza nią (off-line)
A. Małachowski (2005, s. 25)	działalność prowadzona za pomocą i (lub) w przestrzeni mediów elektronicznych na własny rachunek, <b>generująca przychody, prowadząca do osiągnięcia zysku</b>
Główny Urząd Statystyczny	transakcje przeprowadzone przez sieci <b>oparte na protokole IP</b> i przez inne sieci komputerowe; towary i usługi są zamawiane przez te sieci, ale płatność i ostateczna dostawa zamówionego towaru lub usługi mogą być dokonane w sieci lub poza siecią
D. Chaffey (2016, s. 13)	<b>wszystkie przeprowadzane w formie elektronicznej transakcje</b> pomiędzy organizacją a stroną trzecią

Źródło: Na podstawie przywołanych w tabeli pozycji.

Szeroko stosowana jest definicja Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD, 2002) opisująca handel elektroniczny jako sprzedaż lub kupno dóbr i usług pomiędzy partnerami biznesowymi i innymi podmiotami przez sieci komputerowe.

*Słownik języka polskiego PWN* (2015) definiuje przedmiotowe pojęcie jako: „handel za pośrednictwem internetu”, odnosząc się do transakcji towarów i usług poprzez łączność elektroniczną. Wśród wielu definicji można wskazać cechy wspólne, a najczęściej występujące związki dotyczą sieci teleinformatycznej, handlu w ujęciu funkcjonalnym, związanym z pośrednictwem w wymianie towarowej.

Własną definicję handlu elektronicznego sformułował również Główny Urząd Statystyczny (GUS), uznając, że są to „transakcje przeprowadzone przez



**Rysunek 6. Schemat procesu zakupowego w handlu elektronicznym**

Klienci otrzymują potwierdzenie dokonania zakupu mailem wraz z informacjami o cenie i warunkach dostawy.

Ostatnim etapem procesu zakupowego jest odbiór produktu oraz obsługa posprzedażowa klienta. Jednym z czynników sukcesu jest zdolność do skutecznego i sprawnego naprawiania ewentualnych nieprawidłowości. Skuteczne radzenie sobie z występującymi błędami pozwala uniknąć negatywnych skutków, takich jak zmiana sprzedawcy przez kupującego, zaprzestanie dokonywania zakupów on-line czy rozpowszechnianie negatywnych opinii. Negatywne opinie o produkcie w sieci rozprzestrzeniają się szybciej niż podczas tradycyjnej sprzedaży (Sousa i Voss, 2009). Klienci charakteryzują się większą skłonnością do ponawiania zakupu u dostawcy, którego znają i z którego usług już korzystali. W przedsiębiorstwach stosuje się różne działania, aby przyciągnąć klienta i sprawić, by był lojalny (Jiang, Jun, i Yang, 2016; Zhang, Huang, Yan i Wang, 2015). Najczęściej wykorzystywanym instrumentem jest program lojalnościowy, poprzez który nagradza się klientów za dokonywanie zakupów. Programy lojalnościowe tworzą przewagę konkurencyjną, pozytywnie wpływając na wzrost wielkości sprzedaży, będąc narzędziem budowania bliższej więzi pomiędzy klientami a marką (Khan, 2014). Doświadczenie klientów (*customer experience*) powstaje na każdym etapie procesu podejmowania decyzji nabywczych oraz podczas konsumpcji. Jest sumą wszystkich doświadczeń klienta, które nabywa w kontakcie z firmą, jej pracownikami, reklamą, stroną internetową oraz wszelkimi innymi narzędziami pozwalającymi budować długotrwałe relacje.

Należy również pamiętać o witrynie sklepowej, bowiem samo jej zaprojektowanie nie jest wystarczające. Przedsiębiorstwo powinno zadbać o sprawność serwisu na każdym etapie procesu zakupowego. Ponieważ w sieci nie występują bezpośrednie kontakty interpersonalne pomiędzy kupującym i sprzedającym, funkcjonalność serwisu internetowego odgrywa istotną rolę. Łatwość użytkowania jest ważna zwłaszcza ze względu na nowych użytkowników. Ten element obejmuje między innymi przejrzysty dostęp do informacji, intuicyjność czy prosty sposób składania zamówień. Strona internetowa powinna być czytelna i wzbudzać zaufanie. Pierwsze wrażenie po wejściu klienta na stronę firmy może mieć istotny wpływ na dalsze jego działania i decyzje zakupowe (Kassim i Abdullah, 2010).

Klienci, dysponując technologią mobilną, oczekują coraz większej elastyczności w dostępie do towarów i usług oraz możliwości w wyborze kanału dostępu do nich. Tym samym pozytywne doświadczenia klientów w procesach zakupowych stają się kluczowym wyzwaniem dla przedsiębiorstw. Mnogość kanałów i mediów, do których ma dostęp współczesny konsument, prowadzi do wyraźnego wzrostu liczby punktów styku z markami. To z kolei, jak określają B. Gregor, B. Gotwald-Feja i A. Łaskiewicz (2017, s. 122), sprawia, że



„współczesne wędrówki klientów (*customer journey*) stają się coraz bardziej złożone i amorficzne”. Doświadczenia konsumentów kształtują odczucia o charakterze poznawczym, emocjonalnym, zmysłowym i społecznym.

Należy pamiętać, żeby sprzedaż omnikanałowa uwzględnia potrzeby klientów na poszczególnych etapach ścieżki zakupowej klienta i jednocześnie jest kosztowo efektywna dla przedsiębiorstwa. Tym samym modele hybrydowe, łącząc kanały tradycyjny, elektroniczny i mobilny, muszą swoje wysiłki koncentrować na budowaniu pozytywnych doświadczeń.

E-handel zapewnia przewagę w stosunku do handlu tradycyjnego w odniesieniu do wielu aspektów. Dotyczą one przede wszystkim możliwości komunikowania się na odległość, wysokiej elastyczności produkcji, możliwości eliminacji ogniw pośrednich w łańcuchu wartości czy swobody w zakresie dostępu do rynku światowego. Minusem w porównaniu do handlu tradycyjnego pozostaje ograniczony dostęp do infrastruktury<sup>36</sup> (Chmielarz, 2007, s. 15), choć i to się wyraźnie zmienia.

Sklepy funkcjonujące w tradycyjnym ujęciu – stacjonarne – nie dysponują wiedzą dotyczącą ilości czasu spędzonego przez klienta przy kasie, nie wiedzą również, kiedy on sklep opuszcza. Tymczasem jest to wiedza, którą mają właściciele sklepów internetowych, co daje im niewątpliwie istotną przewagę pod tym względem. Zatem internet oferuje nowe możliwości (Turban i in., 2015), pozwalając chociażby śledzić indywidualne zachowania użytkowników stron internetowych i na tej podstawie dostosowywać komunikaty. Atutem e-handlu jest możliwość dotarcia do niemal każdego klienta, co nie jest możliwe w przypadku placówek stacjonarnych, zwłaszcza zlokalizowanych w odległych wiejskich obszarach. Ograniczeniami mogą być także, poza samą dostępnością internetu – brak możliwości bezpośredniego zobaczenia zamawianego towaru przed dokonaniem zakupu oraz koszty związane z jego dostarczeniem. Fakt, że wyszukiwanie w internecie jest stosunkowo łatwe, czyni handel on-line atrakcyjnym dla szerokiego asortymentu produktów. Wykorzystanie technologii mobilnych stanowi dodatkowy czynnik wpływający na atrakcyjność i wygodę handlu on-line.

Zakupy przez internet, w przeciwieństwie do handlu tradycyjnego, są nierozzerwalnie związane z dostawą do ostatecznego klienta lub do wskazanego punktu odbioru przesyłek. Jest to niewątpliwie najbardziej skomplikowany i kosztowny proces z racji dużego rozdrobnienia i trudności w obsłudze klientów indywidualnych. Wiąże się to przede wszystkim z logistyką dystrybucji i fizycznym dostarczeniem towaru, nazywanym problemem dostaw ostatniej

---

<sup>36</sup> Jak wynika z raportu brytyjskiej firmy Cable.co.uk., Polska ma jedno z najwolniejszych połączeń internetowych wśród państw Unii Europejskiej. Pod względem szybkości połączenia Polska znajduje się na 21. miejscu w Unii Europejskiej i jest przedostatnia w Europie Środkowo-Wschodniej (36. miejsce na świecie) (PAP, 2017).

mili lub logistyką ostatniej mili<sup>37</sup> (Punakivi i Tanskanen, 2002; Lee i Whang, 2001; Song, Cherrett, McLeod i Guan, 2009). Tym bardziej szczególnego znaczenia nabiera logistyka ostatniej mili w kontekście handlu elektronicznego (Gajewska, 2009; Dutko, 2016; Kawa 2017a; Chodak i Łęczek, 2014). Na sukces przedsiębiorstw funkcjonujących w tym obszarze w znacznym stopniu wpływa sprawna realizacja procesów logistycznych. Testowane są różne nowe formy, jak na przykład dostawy bezpośrednio do bagażnika samochodu, do lodówkomatów (artykułu spożywcze) czy przy pomocy dronów (Amazon). Popularność zakupów internetowych determinuje wzrost liczby drobnych przesyłek, wzmagając rozwój firm logistycznych, zwłaszcza kurierskich i operatorów logistycznych. Popularność zakupów elektronicznych sprzyja rozwojowi placówek, gdzie można odebrać przesyłkę osobiście. Coraz większa grupa klientów wybiera paczkomaty z racji ich dostępności dwadzieścia cztery godziny na dobę przez siedem dni w tygodniu. Dodatkowo istotne znaczenie mają inne możliwości odbioru, jak: paczka w Ruchu, odbiór przesyłek na stacjach paliw czy w innych placówkach znajdujących się na liście dostępnych miejsc, które może wybrać klient. Kupujący wybiera zatem punkt, którego dogodność lokalizacyjna i godziny otwarcia nie generują nadmiernego jego zaangażowania (np. kiedy kurier ma dostarczyć przesyłkę w określonym oknie czasowym, a adresat jest wtedy w pracy).

W związku z rosnącymi wymaganiami konsumentów dotyczącymi obsługi logistycznej na rynku istnieje wiele firm realizujących przesyłki kurierskie. Można je podzielić ogólnie na:

- kurierów odbierających przesyłkę od nadawcy i bezpośrednio dostarczających ją klientowi końcowemu lub do punktu odbioru;
- kurierów tak zwanych ekspresowych, którzy odbierają przesyłkę od nadawcy, następnie przewożą ją do terminala, gdzie jest poddawana procesowi sortowania, następnie jest wysyłana do innych terminali, skąd dopiero wyrusza do odbiorcy;
- usługi pocztowe (Rydzikowski, 2011).

Specyfika obsługi przesyłek internetowych determinuje potrzebę transportu i dystrybucji wielu kategorii produktowych<sup>38</sup>, o różnych gabarytach, wadze (Zalewska-Turzyńska, 2014) i częstotliwości. Handel elektroniczny charakteryzuje duża różnorodność, sprowadzająca się między innymi do rozproszenia geogra-

---

<sup>37</sup> „Ostatnia mila” oznacza doręczanie przesyłki klientowi końcowemu. Uważa się ten etap za najbardziej kosztowny w całym procesie logistycznym, z racji konieczności dotarcia bezpośrednio do odbiorcy, którego niekiedy trudno zastać w standardowych godzinach pracy kuriera.

<sup>38</sup> Produkty znajdujące się w ofercie handlu elektronicznego, podobnie jak w przypadku handlu tradycyjnego, dzielą się na materialne (są to dobra fizyczne, które muszą zostać dostarczone klientowi) oraz niematerialne (jak na przykład pliki muzyczne czy e-booki wysyłane bezpośrednio w formie elektronicznej).

ficznego miejsc wytwarzania lub przetwarzania, zmiany struktury dystrybucji czy komunikacji z klientem. Z tego powodu coraz trudniej jest pojedynczemu przedsiębiorstwu wykonywać wszystkie operacje logistyczne, co więcej, niejednokrotnie samodzielna ich realizacja przestaje mieć uzasadnienie ekonomiczne. W związku z powyższym wiele przedsiębiorstw koncentruje się na swoich kluczowych kompetencjach, a procesy logistyczne zleca na zewnątrz wyspecjalizowanym podmiotom. To powoduje, że branża usług logistycznych nabiera szczególnego znaczenia, prężnie się rozwijając (Kawa, 2017). Obszar badawczy dotyczący operatorów logistycznych jest już w literaturze od lat analizowany (Delfmann i in., 2002; Cahill, Goldsby, Knemeyer i Wallenburg, 2010; Kawa, 2014, 2017; Chodak 2014; Wynstra, Spring i Schoenherr, 2015; Cichosz, Goldsby, Knemeyer i Taylor, 2017; Gulc, 2017). Brakuje natomiast szerokiego spojrzenia na obsługę logistyczną klienta indywidualnego, w której usługodawcy logistyczni odgrywają bardzo istotną rolę.

Outsourcing (*outside-resource-using*) należy rozumieć jako proces wydzielenia ze struktur przedsiębiorstwa funkcji i przekazywania ich do realizacji podmiotom zewnętrznym. Operatorzy logistyczni są gotowi na możliwość przejęcia od sklepu internetowego całości procesów logistycznych – począwszy od zainicjowania zamówienia, proces kompletacji, aż po wysłanie towaru i obsługę płatności<sup>39</sup> (*fulfilment*). Kiedy za dostawę towaru odpowiada firma spedycyjna, sprzedawca nie ma z klientem fizycznego kontaktu, nie ma potrzeby również magazynowania produktów, co jest uzależnione od rodzaju zakontraktowanych działań w ramach umowy ze spedytorem. Poza ceną strony wymiany określają również ilość i jakość przedmiotu umowy, a swoje ustalenia formalizują w postaci kontraktu. Mamy zatem do czynienia z koniecznością wyboru właściwego kontrahenta, ustalenia wszelkich warunków współpracy, a następnie z potrzebą monitorowania jej efektów i wzajemnych rozliczeń. Tym samym partnerskie relacje i współpraca z profesjonalnym operatorem logistycznym, który oferuje wartość dodaną, może przynieść wymierne efekty. Dzięki temu podmiot gwarantuje kompleksową obsługę, natomiast koszty ponoszone przez klienta maleją przy jednoczesnym wzroście użyteczności usługi.

Przedsiębiorstwa dostrzegły w outsourcingu możliwości lepszego skoncentrowania się na swoich głównych kompetencjach, wyznaczając w ramach działalności wykonywanie we własnym zakresie tych czynności, które w najlepszy

---

<sup>39</sup> Jest usługą polegającą na przejęciu procesów logistycznych podmiotu funkcjonującego w handlu elektronicznym przez zewnętrznego operatora. Operator zarządza wszystkimi procesami magazynowymi i trafiają tam towary zamówione przez sprzedawcę. Zatem w imieniu klienta operatorzy przyjmują dostawy do magazynu, zarządzają zapasami, dokonują inwentaryzacji, przyjmują zamówienia, przygotowują przesyłki, dokumenty i wysyłają zamówiony towar, zajmują się obsługą zwrotów oraz podejmują współpracę z firmami przewozowymi. Zadaniem operatora jest przygotowanie raportu ze swojej działalności na rzecz klienta.

sposób przełożą się na sukces (Kisperska-Moroń, 2009, s. 80). Zasadniczą kwestią staje się zapewnienie optymalnej wielkości powierzchni magazynowej stanowiącej zaplecze dla oferowanych na stronie internetowej produktów. W takim przypadku rolą operatora logistycznego jest zakontraktowanie takiej powierzchni magazynowej, która zapewni firmie rozwój i wzrost obrotów. Jednocześnie każdy podmiot ma prawa w dążeniu do osiągnięcia wyznaczonego celu i podziału korzyści z synergicznych aspektów współdziałania (Pisarek i Witkowski, 2017).

Oprócz wielu pozytywnych aspektów prowadzenia działalności on-line istnieją również wady i bariery, o których należy pamiętać (Gostomski i Michałowski, 2014; Bartczak, 2016). Wiele przedsiębiorstw nie jest w stanie dostosowywać swojej oferty do nieustannie rosnących wymagań klientów czy uwzględniać obowiązujących przepisów w swojej działalności, przede wszystkim ze względu na wysokie koszty ich realizacji. Odnosząc się do barier rozwoju e-handlu, istotne są także duże wahania popytu utrudniające, poza planowaniem zapasów, również zatrudnienie odpowiedniej liczby niezbędnych pracowników. W konsekwencji może to prowadzić do niewywiązywania się terminowego z zamówień, zwłaszcza w okresach okołoswiątecznych. Część e-sklepów, planując stany magazynowe, kieruje się intuicją oraz dotychczasowym doświadczeniem. Dodatkowo dla niektórych podmiotów charakterystyczne rozdrobnienie zamówień może generować problemy związane z dostarczeniem towarów do klientów z racji drogich i mało różnorodnych sposobów dostaw, które mają w swojej ofercie, co może istotnie wpływać na jakość obsługi (Kawa, 2014; Izakowski, 2015).

Rosnąca liczba internautów, wprowadzenie zakazu handlu tradycyjnego w Polsce w wybrane niedziele, inwestycje marek w działalność e-handlu, omnikanałowość, zaawansowane systemy informatyczne, sztuczna inteligencja i popularność personalizacji oraz upowszechnienie używania smartfonów do wykonywania za ich pośrednictwem zakupów on-line to główne cechy handlu elektronicznego w Polsce (Interaktywnie.com, 2018). Z kolei transformacja związana z internetem rzeczy, wirtualną rzeczywistością, robotami, dronami, drukarkami 3D oraz współdzieleniem narzuca konieczność zmian w postrzeganiu procesów i zjawisk (Kolasińska-Morawska i Brzozowska, 2017, s. 482). Bez wątplenia wykorzystanie potencjału Big Data<sup>40</sup> pozwala na kompleksowe analizy zachowań konsumentów w sieci. Coraz częściej ograniczenia nie wynikają zatem z braku danych i wiedzy, lecz są związane z niemożliwością ich przyswajania i wykorzystywania w praktyce (Porter i Heppelmann, 2018, s. 56). Rozszerzona rzeczywistość, na którą zwracają uwagę między innymi M.R. Porter i J.E. Heppelmann (2018), łącząc atuty ludzi i maszyn, istotnie zwiększa tworzoną wartość i oddziałuje na sposób konkurowania. Prowadzone analizy

---

<sup>40</sup> Termin nie został przetłumaczony na język polski, odnoszący się do dużych i różnorodnych zbiorów danych, których analiza jest bardzo trudna. Pozyskanie informacji w ten sposób jest wartościowe i może prowadzić do zdobycia nowej wiedzy.

**Tabela 15. Oczekiwania wobec dokonywania regularnych zakupów u danego sprzedawcy**

Odpowiedzi	Liczebność	Procent
Zniżka dla stałego klienta	552	46,08
Darmowa dostawy	498	41,57
Nie dokonuję regularnych/częstych zakupów u jednego sprzedawcy	446	37,23
Bonusy	337	28,13
Opust z tytułu kwoty transakcji	156	13,02
Zindywidualizowane oferty	97	8,10
Niczego nie oczekuję	88	7,35
Specjalne opakowanie	46	3,84
Wysyłki newsletterów	45	3,76

Źródło: Na podstawie zrealizowanych badań.

z lojalnością klientów. Wszystkie sześć zmiennych, z wyjątkiem ceny, odnosi się do wymiarów jakości e-usług. Z kolei H.J. Yen i K.P. Gwinner (2003), wskazali, że cztery czynniki jakości e-usług: postrzegana kontrola, wygoda, wydajność i wydajność technologii, mają wyraźny i pozytywny wpływ na lojalność klienta.

Z lojalnością klientów skorelowana jest istotnie ( $\tau = 0,0417$ ) ocena szerokiej oferty asortymentowej. Istotne korelacje z lojalnością stwierdzono również w przypadku ocen: dostępne sposoby płatności, możliwość zakupu zindywidualizowanych produktów, bonusy i zniżki oraz profesjonalizm obsługi (tabela 16).

**Tabela 16. Związek deklarowanej lojalności wobec sklepów internetowych z wygodą dokonywania zakupów w sklepie internetowym**

Odpowiedzi	$\tau$	$p$
Szczegółowy opis rozmiarów i kolorów odzieży/obuwia	0,0313	0,1046
Szeroka oferta asortymentowa (rozmiary, kolory, jakość)	0,0417	0,0305
Wysoka jakość zdjęć prezentujących produkty	0,0143	0,4580
Informacje o produkcie (materiał, eksploatacja)	-0,0050	0,7967
Procedura składania zamówienia	0,0532	0,0058
Jasność wyboru dostawy i jej kosztów	0,0305	0,1137
Dostępne sposoby płatności	0,1009	<0,0001
Możliwość zakupu zindywidualizowanych produktów	0,0621	0,0013
Bonusy i zniżki	0,1131	<0,0001
Profesjonalizm obsługi	0,0545	0,0048
Opinie i komentarze innych klientów	0,0318	0,0997
Inne	-0,0485	0,3190

Źródło: Na podstawie zrealizowanych badań.

Wykazane związki wyraźnie określają przywiązywanie przez kupujących dużej wagi do świadczonej przez firmę obsługi logistycznej. Zadowalanie e-klientów jest z kolei sumą zdobytych pozytywnych doświadczeń zakupowych (tabela 17).

**Tabela 17. Związek deklarowanej lojalności wobec sklepów internetowych z powodami dokonywania zakupów w internecie**

Odpowiedzi	<i>tau</i>	<i>p</i>
Dostępność 24h	0,1029	<0,0001
Atrakcyjniejsze ceny niż w sklepach stacjonarnych	0,0824	<0,0001
Łatwość porównania konkurencyjnych ofert	0,0417	0,0326
Większy asortyment niż w sklepach stacjonarnych	0,1539	<0,0001
Możliwość wyboru sposobu dostarczenia produktu	0,1232	<0,0001
Dostępność różnych form płatności	0,1278	<0,0001
Szybkość dokonania zakupów	0,1780	<0,0001
Liczne promocje	0,1287	<0,0001
Większa liczba informacji o produktach	0,1259	<0,0001
Czas na podjęcie decyzji zakupowej	0,1220	<0,0001
Możliwość zwrotu zakupionego towaru	0,1477	<0,0001
Zniżki dla stałych klientów	0,1507	<0,0001
Możliwość zbierania punktów za zakupy	0,1026	<0,0001
Oszczędność czasu	0,1101	<0,0001
Przyjemność zakupów	0,1768	<0,0001
Wygoda	0,1441	<0,0001
Dostęp do oferty sklepów na całym świecie	0,1613	<0,0001
Anonimowość	0,0200	0,3108
Zakupy bez konieczności wychodzenia z domu	0,1095	<0,0001
Brak konieczności kontaktów personalnych	0,0350	0,0762
Inne	0,0685	0,1849

Źródło: Na podstawie zrealizowanych badań.

Lojalni klienci stanowią niewątpliwie źródło regularnych dochodów przedsiębiorstwa. Ich zadowolenie odzwierciedla również to, jak oceniają jakość i postrzegane wartości danego produktu. Korelacje wykazały, że im wyżej klienci oceniali powody dokonywania zakupów, tym bardziej byli lojalnymi klientami według własnej deklaracji.

Istotne korelacje z lojalnością stwierdzono w przypadku odpowiedzi: brak właściwego przepływu informacji z dostawcami, niekompetencja pracowników, niskiej jakości zdjęcia prezentujące towar, niesłowność deklarowanych ustaleń, ograniczona możliwość wyboru dostaw do klienta, wygórowane opłaty doty-

czące dostaw, nieterminowość dostaw, brak jasnych zasad obsługi reklamacji/skarg/zwrotów i stwarzanie klientowi trudności związanych z przyjmowaniem zwrotów/wymianą produktów (tabela 18).

**Tabela 18. Związek deklarowanej lojalności wobec sklepów internetowych z jakością obsługi klienta**

Odpowiedzi	<i>tau</i>	<i>p</i>
Brak właściwego przepływu informacji z dostawcami	0,0572	0,0033
Problemy komunikacyjne	0,0080	0,6789
Zawilłość formularzy składania zamówień	0,0169	0,3847
Niekompetencja pracowników	0,0576	0,0031
Niskiej jakości zdjęcia prezentujące towar	0,0531	0,0065
Brak produktów w sklepie	-0,0036	0,8537
Wydłużający się czas realizacji zamówienia	0,0228	0,2429
Niesłowność deklarowanych ustaleń	0,0501	0,0104
Ograniczona możliwość wyboru dostaw do klienta	0,0622	0,0014
Wygórowane opłaty dotyczące dostaw	0,0491	0,0119
Nieterminowość dostaw	0,0390	0,0458
Brak jasnych zasad obsługi reklamacji/skarg/zwrotów	0,0835	<0,0001
Stwarzanie klientowi trudności związanych z przyjmowaniem zwrotów/ wymianą produktów	0,0976	<0,0001
Inne	0,0078	0,8786

Źródło: Na podstawie zrealizowanych badań.

Zatem wyniki uzyskanych badań, pozwalają na przyjęcie hipotezy trzeciej (H3), mówiącej o tym, że: *im wyższy stopień zadowolenia z logistycznej obsługi, tym wyższa lojalność e-klienta wobec zakupów elektronicznych.*

O ile zadowolenie klienta z wysokiej jakości logistycznej obsługi świadczonej przez firmę może być oczywiste, to już lojalność wobec tej firmy oczywista nie jest. Klient może być zadowolony z obsługi, ale może też dokonywać zakupu w innych sklepach. W pracy podjęto próbę sprawdzenia istotności związków deklarowanej lojalności z zadowoleniem z dotychczas doświadczonej obsługi klienta i przewidywanymi przyszłymi wydatkami oraz jakością usług kurierskich (tabela 19). Nie stwierdzono jednak żadnych istotnych związków.

Jedno z pytań w kwestionariuszu ankietowym dotyczyło działań sklepu, które mogą negatywnie wpływać na postrzeganie obsługi (tabela 20). Najczęściej podkreślane przez klientów były problemy komunikacyjne, brak właściwego przepływu informacji oraz nieterminowość dostaw. Jako najmniej istotne czynniki były z kolei wskazywane: ograniczona możliwość wyboru dostaw i niskiej



**Tabela 19. Związek deklarowanej lojalności z zadowoleniem z dotychczas doświadczonej obsługi klienta, przewidywanymi przyszłymi wydatkami oraz jakością usług kurierskich**

Wartości	Zadowolenia z obsługi klienta	Przyszłe wydatki	Jakość usług kurierskich
<i>tau</i>	0,0224	0,0038	0,0239
<i>p</i>	0,2557	0,8473	0,2150

Źródło: Na podstawie zrealizowanych badań.

jakości zdjęcia prezentujące towar. Zróznicowanie wyników było jednak niewielkie.

Wskazując okoliczności, z którymi klienci mieli do czynienia podczas dokonywania e-zakupu, najczęściej wymienili brak produktów w sklepie, co wydłużyło czas dostawy (40%). Niemal taka sama liczba kupujących deklaruje zbyt długi czas realizacji zamówienia. Co czwarty badany oczekiwał na informację zwrotną sklepu zbyt długo. Analizując cechy demograficzne osób biorących

**Tabela 20. Działania sklepu wpływające na jakość obsługi**

Opowiedzi	Średnia arytmetyczna	Odczylenie standardowe	Minimum	Dolny kwartył	Mediana	Górny kwartył	Maksimum
Problemy komunikacyjne	1,37	0,63	1	1	1	2	5
Brak właściwego przepływu informacji	1,42	0,71	1	1	1	2	5
Nieterminowość dostaw	1,43	0,73	1	1	1	2	5
Wydłużający się czas realizacji zamówienia	1,46	0,71	1	1	1	2	5
Stwarzanie klientowi trudności związanych z przyjmowaniem zwrotów/wymianą produktów	1,46	0,75	1	1	1	2	5
Niesłowność deklarowanych ustaleń	1,47	0,75	1	1	1	2	5
Wygórowane opłaty dotyczące dostaw	1,52	0,75	1	1	1	2	5
Niekompetencja pracowników	1,63	0,82	1	1	1	2	5
Brak jasnych zasad obsługi reklamacji/skarg/ zwrotów	1,63	0,76	1	1	1	2	5
Zawiłość formularzy składania zamówień	1,66	0,78	1	1	2	2	5
Brak produktów w sklepie	1,67	0,84	1	1	1	2	5
Niskiej jakości zdjęcia prezentujące towar	1,76	0,85	1	1	2	2	5
Ograniczona możliwość wyboru dostaw	1,89	0,89	1	1	2	2	5
Inne	2,94	1,24	1	2	3	3	5

Źródło: Na podstawie zrealizowanych badań.

udział w badaniu, okazuje się, że nie wykazują one żadnych istotnych zależności w tym obszarze. Poszukując odzieży i (lub) obuwia w internecie, klienci deklarują również wysiłek związany z poszukiwaniem konkretnej oferty (26%). To jedyna okoliczność, z którą wyraźnie identyfikują się osoby powyżej 60. roku życia. Większość oszacowanych korelacji między powodami dokonywania zakupów odzieży i (lub) obuwia w internecie, i działaniami sklepu internetowego wpływającymi na jakość obsługi klienta jest istotna i są to korelacje dodatnie. Najwyższa odnotowana korelacja ( $\tau = 0,45380$ ) dotyczyła opcji „inne”, zatem dowolność odpowiedzi klientów w tym przypadku nie pozwala na wyciągnięcie istotnych wniosków (pytanie dotyczące dokonywania zakupów) – tabela 21. Pozostałe oszacowane korelacje są niskie.

**Tabela 21. Okoliczności podczas dokonywania zakupów internetowych**

Odpowiedzi	Liczebność	Procent
Wysiłek związany z poszukiwaniem oferty	427	35,64
Długi czas oczekiwania na informację zwrotną sklepu/platformy/serwisu	312	26,04
Brak produktów w sklepie, wydłużający czas dostawy odzieży i (lub) obuwia	480	40,07
Obawa o bezpieczeństwo transakcji	248	20,70
Zbyt długi czas realizacji zamówienia	472	39,40
Nieterminowość dostawy (pomimo wcześniejszych ustaleń)	266	22,20
Inne	22	1,84

Źródło: Na podstawie zrealizowanych badań.

Większość oszacowanych korelacji dotyczących wygody dokonywania zakupu w sklepie internetowym oraz działań mogących zakłócić jakość obsługi klienta jest wysoce istotna i są to korelacje dodatnie. Najwyższa odnotowana korelacja ( $\tau = 0,3480$ ) ma związek z jakością zdjęć prezentujących produkty. Zatem im wyżej ankietowani oceniali wpływ jakości zdjęć na wygodę dokonywania zakupu w danym sklepie, tym wyżej oceniali wpływ tych zdjęć na jakość obsługi klienta. Pozostałe oszacowane korelacje były niskie i wynosiły poniżej 0,35.

Każdy podmiot gospodarczy dążący do zaspokojenia oczekiwań klientów powinien regularnie pozyskiwać i analizować dane dotyczące spełniania wymagań kupujących. Pozytywna ocena oferowanego klientom poziomu obsługi nie stanowi co prawda o ich lojalności, może jednak być warunkiem *sine qua non* jej osiągnięcia.