

GRZEGORZ SZYMAŃSKI

**Zakład Innowacji i Marketingu
Politechnika Łódzka**

WYZWANIA WSPÓŁCZESNYCH MENEDŻERÓW W HANDLU INTERNETOWYM

Opiniodawca: **dr hab. Janusz Czekaj, prof. UEK**

Rozwój handlu internetowego w ostatnich latach nie zwalnia swojej dynamiki, coraz więcej przedsiębiorstw wprowadza na rynek platformy sklepowe. Duża konkurencyjność sektora e-commerce wymusza na menedżerach podążanie za trendami, ale i stawia nowe wyzwania wyróżnienia się wśród tysięcy egzystujących podmiotów handlu internetowego. Wydaje się, iż kluczowym zagadnieniem najbliższych lat jest znalezienie właściwej i skutecznej formy promocji pozwalającej przyciągnąć nowych klientów.

1. Wstęp

Handel internetowy jest częścią e-biznesu, który polega na wykorzystaniu informacji elektronicznej w celu usprawnienia działalności firmy i umożliwieniu relacji z klientami oraz innymi podmiotami gospodarczymi. Dynamiczny rozwój tej formy handlu pozwala prognozować, iż najbliższe lata będą kluczowym okresem zmian standardów i nawyków zakupowych społeczeństwa. Zwiększająca się liczba sklepów internetowych, portali aukcyjnych oraz powstające innowacyjne rozwiązania jak serwisy zakupów grupowych w znaczący sposób wpływają na wzrost konkurencyjności tego sektora. Przeciętny internauta narażony jest na nieustanne oddziaływanie komunikatów reklamowych. Każdy portal informacyjny finansowany jest z różnego rodzaju bloków reklamowych, podobnie serwisy obsługujące pocztę elektroniczną oraz wyszukiwarki i przeglądarki internetowe. Wykreowanie, wśród tysięcy istniejących reklam zauważalnej, której współczynniki konwersji będą znacznie wyższe od przeciętnych wyników staje się kluczowym problemem podmiotów działających w sektorze handlu internetowego. Główna hipoteza niniejszej publikacji została sformułowana jako: najistotniejszym zadaniem współczesnych menedżerów sektora handlu internetowego jest poszukiwanie nowych

skutecznych form promocji. Wydaje się oczywistym, że wprowadzenie efektywnych narzędzi reklamowych pozwoli przyciągnąć nowych klientów, co determinuje wielkość zysków. Powszechnie wykorzystywane formy promocji nie są wystarczające, aczkolwiek obowiązkowe we współczesnym świecie reklamy podmiotów handlu internetowego.

2. Rozwój współczesnego handlu internetowego

Historia e-commerce ukazuje trzy podstawowe etapy rozwoju. Pierwszy określa stan wykreowany przed epoką internetu, gdzie tradycyjny handel wykorzystywał jedynie systemy EDI (Electronic Data Interchange) oraz sieci VAN (Value Added Network). EDI to system elektronicznej wymiany dokumentów. Scharakteryzowany jako proces automatycznej wymiany biznesowych dokumentów w ustandaryzowanym formacie, przebiegający między firmami, klientami, dostawcami i pozostałymi partnerami biznesowymi. Odnosi się do wymiany przeprowadzanej w sposób zautomatyzowany, bezpośrednio z aplikacji wspomagających jedną organizację do aplikacji stosowanej w innej [6, s. 219].

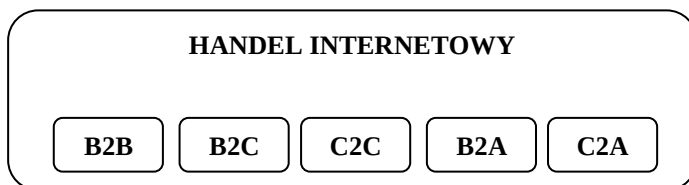
Drugi etap rozwoju handlu elektronicznego datuje się na początek lat 90, kiedy powstała ogólnosiwiatowa sieć komputerowa – dziś powszechnie znana jako internet. Ewolucja w handlu to wykorzystanie internetu jako miejsca publikacji oferty przedsiębiorców. Powstawały proste strony internetowe mające charakter informacyjny, pojawiły się także pierwsze wyszukiwarki internetowe umożliwiające odnajdywanie konkretnych ofert handlowych. Z biegiem czasu firmy zaczynały dostrzegać zalety nowego medium i poszerzać swą ofertę, implikacją dalszego rozwoju sieci w aspekcie technicznym (bezpieczeństwo, ogólnodostępność, popularność, szybkość przesyłania danych) była integracja tradycyjnej formy handlu z internetem, która stanowi trzeci etap rozkwitu handlu internetowego. Współcześnie wokół obu form powstaje wspólny rynek a internet jest pośrednikiem pomiędzy kontrahentami.

Najtrudniejszym okresem w rozwoju handlu internetowego był kryzys powstały na początku XXI wieku. Zjawisko kryzysu opiera się na ekonomicznym załamaniu spowodowanym przez czynniki zewnętrzne. Jednak niewralgiczny punkt załamania jest często trudny do wskazania, dlatego próba weryfikacji sytuacji kryzysowej powinna być intuicyjna [3, s. 9]. W latach kryzysu (2001-2004) odnotowano liczne upadki firm internetowych zarówno w Stanach Zjednoczonych, jak i w innych krajach wysokorozwiniętych. Wśród najistotniejszych czynników zjawiska „bańki internetowej” można wyróżnić:

- brak relacji inwestycji i kosztów dotyczącymi realizacji zamówień w stosunku do zysków;
- stosowanie nieuzasadnionej konkurencji cenowej w ramach jednej branży,

- nieskuteczna logistyka dostaw,
 - brak doświadczonej kadry menedżerskiej,
 - niewystarczająca znajomość rynku handlu internetowego;
 - słabo rozwinięta infrastruktura techniczna,
 - czynniki społeczno – kulturowe, opór społeczeństwa przed nowym medium.
- Dynamiczny rozwój handlu internetowego jest implikacją zalet i korzyści jaką oferuje medium internetu dla przedsiębiorców [2, s. 82]:
- indywidualizacja przekazu,
 - interaktywność komunikacji i relacji,
 - elastyczność i szybkość reakcji,
 - ogólnodostępność,
 - innowacyjny wizerunek firmy,
 - oszczędność kosztów,
 - możliwości wyboru rozwiązań dopasowanych do potrzeb konkretnej firmy,
 - wzrost bezpieczeństwa transakcji,
 - integracja z trendami globalizacji i liberalizacji handlu.

Obecnie handel internetowy staje się jednym z podstawowych kanałów dystrybucji produktów. Obejmuje różne obszary i modele biznesowe. Model biznesu internetowego kształtuje sposób, w jaki firmy funkcjonujące na internetowym rynku handlowym budują przewagę konkurencyjną. Prawidłowo zaprojektowany i wdrożony model biznesowy powinien implikować wartości oczekiwane przez rynek oraz oferowane klientom. Ze względu na podmioty uczestniczące w transakcjach e-commerce można wyróżnić kilka istotnych modeli (obszarów). Przeprowadzanie elektronicznych transakcji handlowych – czyli kupowanie i sprzedawanie dóbr oraz usług za pośrednictwem internetu wnosi mnóstwo korzyści. Globalny zasięg oraz w miarę upływu czasu coraz tańszy dostęp do internetu sprawia, że zarówno firmy jak i pojedyncze osoby, które są uczestnikami w obrocie handlowym za pomocą internetu mają możliwość dotarcia do klientów na całym świecie, gdyż internet jest dostępny dla konsumentów w każdym miejscu globu.



Rys. 1. Podział handlu internetowego
Źródło: opracowanie własne.

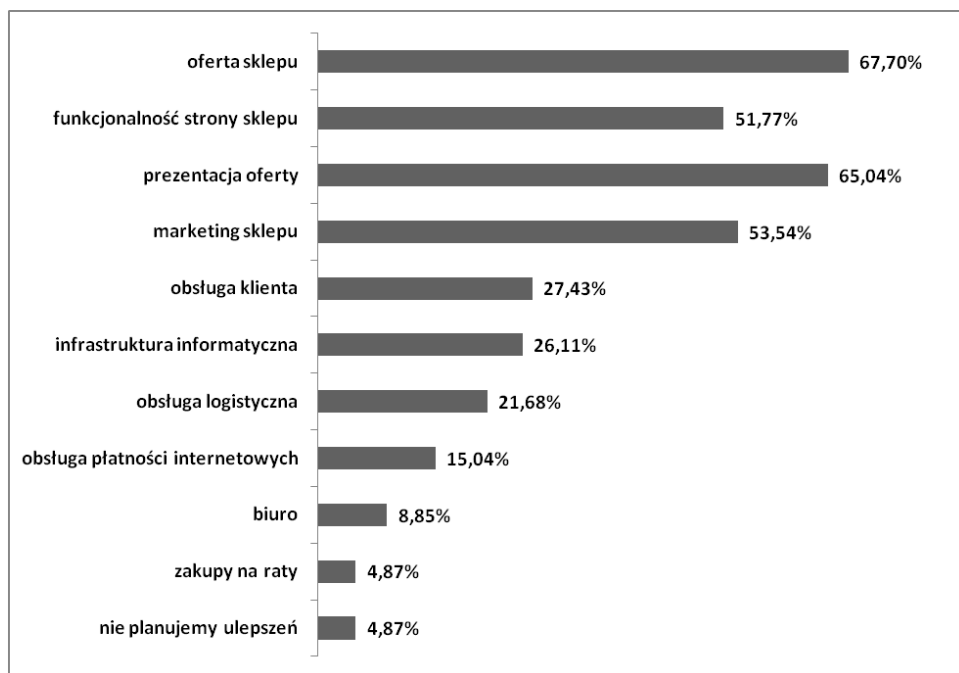
Handel elektroniczny może być sposobem wymiany między firmami (B2B), między firmą a konsumentem (B2C), między konsumentami (C2C) lub pomiędzy konsumentem a firmą (C2B) (rys. 1). Jednak najpopularniejszą formą handlu elektronicznego są relacje B2B i B2C [1, s. 69]. Natomiast obszary B2A i C2A to specyficzne rozwiązania, które odnoszą się do kontaktów przedsiębiorstw i konsumentów z administracją państwową. W przypadku modelu B2A firmy za pośrednictwem medium internetu mogą brać udział w przetargach publicznych, płacić podatki i inne zobowiązania wobec Państwa.

Sieciowe efekty zewnętrzne oraz popularyzacja internetu powodują, że im jest więcej potencjalnych nabywców, tym sytuacja sprzedawców staje się coraz bardziej pozytywna i na odwrót – wraz ze wzrostem liczby kupujących współmiernie wzrasta liczba sprzedawców, co implikuje szersze możliwości wyboru produktów dla nabywców. Korzyści te są szczególnie zauważalne w momencie gdy sprzedający uczą się od siebie wzajemnie, bądź gdy ich produkty mają charakter komplementarny. Zazwyczaj trudności zaczynają się kształtować w przypadku gdy na rynku występuje duża liczba drobnych sprzedawców i nabywców. W sytuacji rozproszenia kupujących, sprzedawcy mogą nie zorientować, kim są potencjalni klienci lub skierować działania marketingowe do nieodpowiedniej grupy odbiorców. Tak samo jest w przypadku nabywcy, który może się nie zorientować kim są sprzedający. Istotnym elementem zarządzania przez menedżerów pracujących w firmie będącej dostawcom jest identyfikacja wszystkich potencjalnych nabywców w celu poznania ich potrzeb, przedstawienia charakterystyki oczekiwanych produktów, zbadania wiarygodności kredytowej itp. Zatem im większa liczba sprzedających i kupujących i im wyższy stopień ich rozproszenia, tym koszty transakcyjne między nimi stają się wyższe.

Obecnie duża liczba sprzedawców na rynku handlu internetowego powoduje duży stopień konkurencyjności. Działania marketingowe należące do menedżerów stają coraz bardziej skomplikowane oraz wymagają większych nakładów zasobów, zarówno ludzkich jak i finansowych. Ewolucja handlu internetowego znajduje się na kolejnym etapie, a stopień zaawansowania technologicznego i informatycznego wraz z coraz większą popularnością tej formy handlu pozwala prognozować zmiany w obowiązujących modelach biznesowych. Zwiększająca się liczba urządzeń mobilnych być może będzie kształtowała dalszy kierunek rozwoju. Mimo, iż podstawowe mechanizmy funkcjonowania rynku handlu internetowego są powszechnie znane, to rozwój jest ściśle skorelowany z rozwojem konkretnych państw, ich gospodarki, infrastruktury teleinformatycznej oraz nastawienia społecznego.

3. Wyzwania menedżerów we współczesnym handlu internetowym w Polsce

Wśród istotnych ról współczesnego menedżera należy wiele interdyscyplinarnych obszarów. Pierwszym jest zakres interpersonalny wynikający z konieczności permanentnej i skutecznej komunikacji z otoczeniem. Wiąże się z tym także rola informacyjna jaką pełni menedżer w przedsiębiorstwie handlu internetowego. Ciągłe poszukiwanie istotnych informacji, ich analiza oraz interpretacja cechuje dzisiaj skutecznego menedżera. Jednak najważniejszą rolą jest decyzyjność, charakteryzująca się w szybkim, ale i efektywnym, podejmowaniu decyzji. Zarówno tych mających niewielki wpływ na ocenę działalności handlowej firmy, jak i kluczowych rozstrzygnięć implikujących długofalowe i nieodwracalne działania.



Rys. 2. Planowane ulepszenia w polskich sklepach internetowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [7, s. 63].

W sektorze handlu internetowego menedżerowie dzielą się na funkcjonalnych oraz liniowych. Pierwszy rodzaj charakteryzuje się odpowiedzialnością za jeden do dwóch obszarów (funkcji) działalności przedsiębiorstwa. W handlu internetowym może to być promocja, dystrybucja

lub finanse. Natomiast menedżer liniowy koordynuje całą firmę handlową, ponosząc odpowiedzialność za wszelkie jej działania. Sklepy internetowe charakteryzują się niewielkim rozproszeniem biorąc pod uwagę liczbę zatrudnianych pracowników, w większości przypadków są to podmioty zatrudniające poniżej 5 osób, co implikuje kreowanie wyłącznie menedżerów liniowych. Dlatego efektywny menedżer pracujący w sektorze e-commerce jest najistotniejszym elementem prawidłowego i wydajnego procesu zarządzania.

Wśród zidentyfikowanych najistotniejszych wyzwań jakie stawiają przed sobą polskie sklepy internetowe (rys. 2) należy wskazać ofertę oraz jej prezentację, taką odpowiedź wskazało ponad 60% ankietowanych. Menedżerowie odpowiedzialni za ofertę produktową w handlu internetowym będą skupiać swoje działania na zwiększeniu wachlarza produktowego, co jest skorelowane z komunikacją i powiększeniem liczby dostawców. Zwiększająca się oferta pozwala klientom na zmniejszenie kosztów dostawy oraz czasu poszukiwania konkretnego produktu. Bardzo często internauci kupując wybrany towar oczekują produktów komplementarnych, które bardzo często są wymagane w kompleksowym użytkowaniu głównego produktu.

Trzecim istotnym elementem związanym z wyzwaniami współczesnych menedżerów jest marketing, a dokładnie działania promocyjne. Handel internetowy poprzez dużą konkurencyjność oraz dynamiczny rozwój stawia coraz większe oczekiwania od menedżerów. Większość znanych form promocyjnych jak: pozycjonowanie stron, linki sponsorowane, reklama display, e-mailing czy promocja sprzedaży jest wykorzystywana przez większość menedżerów. Wyzwaniem jest znalezienie efektywnej formy, która pozwoli wyróżnić promowany podmiot handlowy wśród tysięcy istniejących przekazów reklamowych. Ostatnim istotnym obszarem działalności menedżerów w najbliższej przyszłości w sektorze e-commerce jest poprawa funkcjonalności platformy sklepowej. Pod pojęciem funkcjonalności kryją się dodatkowe możliwości ułatwiające internautom poruszanie się po stronie WWW sklepu lub oferujące innowacyjne mało popularne rozwiązania. Prawie 30% odwiedzających e-sklep rezygnuje z zakupu, jeżeli szybko nie znajdzie konkretnego produktu [4, s. 205]. Funkcjonalności bardzo często pokrywają się ze zmianami w infrastrukturze informatycznej. Być może najbliższa przyszłość handlu internetowego zostanie przeniesiona do telefonii komórkowej, tzw. m-commerce. Menedżerowie będą zmuszeni do opracowania nowych strategii zarządzania, przebudowie infrastruktury aby umożliwić klientom dostęp poprzez sieci telefonii komórkowej. Zasadnicza różnica infrastruktury oraz funkcjonalności platformy handlowej polega na przystosowaniu do odpowiednich systemów operacyjnych. Standardowe komputery posiadają trzy rozwiązania do wyboru: Windows, Mac OS i Linux. Natomiast mobilnych systemów operacyjnych jest więcej: Android, Windows Mobile, Symbian, Blackberry OS, iPhone OS i wiele innych mniej popularnych.

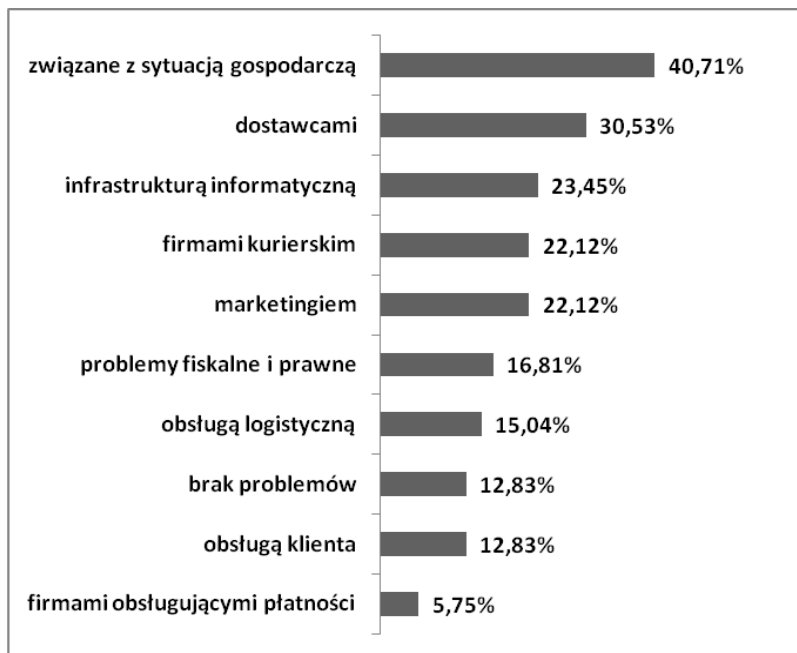
Istotnymi cechami, które mogą przemówić za rozwojem rynku m-commerce jest fakt, że liczba telefonów komórkowych jest znacznie większa niż liczba komputerów. Zaletami w stosunku do zakupów poprzez tradycyjne komputery jest fakt ogólnodostępności, gdyż najczęściej większość członków współczesnych społeczeństw nie rozstaje się z mobilnym urządzeniem. Dodatkowym atutem jest również fakt możliwości ciągłego połączenia do internetu zarówno w sieci Wi-Fi, jak i mobilnych rozwiązaniach sieciowych. Ostatnio znacznie wzrosło zainteresowanie klientów aplikacjami do telefonów, które umożliwiają dokonywanie zakupów za pośrednictwem tych urządzeń. Odpowiedzialność menedżerów za płynne wdrożenie systemu mobilnego w handlu internetowym staje się tym większa, im rozwój m-commerce staje się bardziej dynamiczny.

Kolejnym obszarem w którym w najbliższym czasie menedżerowie mają zamiar wprowadzić zmiany, to obsługa klienta (27% ankietowanych), która w znaczny sposób wpływa na wielkość sprzedaży. Najistotniejszymi cechami skutecznej obsługi to właściwa umiejętność kontaktu, menedżerowie powinni nie tylko znać oczekiwania klientów, ale również zaspokajać potrzeby ukryte oraz drobnych przyjemności [5, s. 49]. Oferując klientowi więcej niż oczekuje, zwiększa się jego poziom satysfakcji, nawet drobne dodatki lub uprzejmości potrafią zmienić okazynego klienta w ambasadora marki. Innym istotnym elementem obsługi jest czas odpowiedzi, dotyczy to zwłaszcza kontaktów poprzez pocztę e-mail lub komunikatory. Klienci oczekują szybkiej i konkretnej odpowiedzi, bardzo często zniecierpliwieni odbiorcy zmieniają sprzedawcę wyłącznie z powodu długiego oczekiwania na informację.

Mniej istotnymi wyzwaniami są zmiany w logistyce i systemach płatności, te zagadnienia są obecnie na zadowalającym poziomie, zarówno dla klientów jak i sprzedawców. Większość sklepów oferuje wiele możliwości dostawy od odbioru osobistego, wysyłkę Poczta Polska, dowolnym kurierem, aż po własny transport. Jeszcze więcej możliwości mają klienci w zagadnieniu płatności, najpopularniejszym jest płatność za pomocą szybkich lub tradycyjnych przelewów, płatność gotówką przy odbiorze oraz za zaliczeniem pocztowym. Klienci chcący zapoznać się wpierrw z zakupionym towarem mają także możliwość odpakowania przesyłki przy listonoszu lub kurierze.

Większość scharakteryzowanych wyzwań jakie stoją przed współczesnymi menedżerami sektora handlu internetowego potwierdza także analiza wyników pytania związanego z problemami jakie wystąpiły w 2011 roku w polskich e-commerce. Dla największej liczby podmiotów główną barierą była sytuacja gospodarcza kraju (rys. 3), jednak w tym obszarze menedżerowie mają bardzo ograniczone pole działania. Drugim problemem, który wystąpił u co trzeciego ankietowanego to współpraca z dostawcami. Zagadnienie to dotyczy głównie podmiotów nie posiadających swoich magazynów, a oferowane produkty dostarczane są bezpośrednio lub pośrednio od firm zewnętrznych za pomocą dostawców. Wszelkie opóźnienia i pomyłki wpływają negatywnie w bezpośredni

sposób na wizerunek sklepu internetowego. Ponad 20% ankietowanych zauważa także problemy z firmami kurierskimi, infrastrukturą informatyczną oraz marketingiem. Najmniej trudności stwarzała współpraca z firmami obsługującymi płatności, co potwierdza wyniki z poprzedniego pytania (rys. 2)



Rys. 3. Jakie problemy napotkano w polskich sklepach internetowych w 2011 roku.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [7 s. 63].

4. Podsumowanie

Menedżerowie przedsiębiorstw w handlu internetowym jako istotny cel stawiają sobie ułatwianie potencjalnemu klientowi wybór produktu i umożliwiają zakup w dogodnym dla niego miejscu i czasie. E-handel staje się coraz bardziej popularny i wiele firm wprowadza swoje platformy handlowe dostrzegając szanse pozyskania nowych klientów. Najważniejszymi wyzwaniem jakie stają przed współczesnymi menedżerami sektora handlu internetowego jest ulepszenie oferty produktowej oraz funkcjonalności platformy sklepowej, aby spełniała wszelkie oczekiwania odbiorców, a jednocześnie była na tyle innowacyjna, by wyróżniać się wśród tysięcy innych e-sklepów. Natomiast działania reklamowe będące elementem marketingu, mimo iż prawie co czwartemu ankietowanemu sprawiały problemy w zeszły roku to w przyszłości planuje poprawić co drugi

respondent. Podsumowując należy stwierdzić, iż postawiona hipoteza nie została potwierdzona, czyli najistotniejszym zadaniem współczesnych menedżerów sektora handlu internetowego nie jest poszukiwanie nowych skutecznych form promocji, mimo iż to zadanie należy do jednych z kluczowych przedsięwzięć. Istnieją ważniejsze elementy jak poprawa oferty przedsiębiorstwa, które stanowią wyższy priorytet działań menedżerów w większości analizowanych podmiotów sektora e-commerce. A także można zidentyfikować ważniejsze bariery, na które w 2011 roku napotkali menedżerowie, przykładowo współpraca z dostawcami. Niemniej jednak dynamiczny rozwój handlu internetowego oraz coraz popularniejszy sektor m-commerce pozwalają wskazać wzrost wyzwań dla menedżerów związanych z handlem internetowym.

Literatura

- [1] **Afuah A., Tucci C.L.:** Biznes internetowy strategie i modele, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- [2] **Gregor B., Stawiszyński M.:** E-commerce, Oficyna Wydawnicza BRANTA, Bydgoszcz- Łódź 2002.
- [3] **Narodowy Bank Polski,** Polska wobec światowego kryzysu gospodarczego, 2009, www.nbp.pl/aktualnosci/wiadomosci_2009/polska_wobec_swiatowego_kryzysu_gospodarczego_2009.pdf
- [4] **Rozmiarek J.:** E-sklep biznes na kryzys. Książka i Wiedza, Warszawa 2010.
- [5] **Ulwick A.W.:** Czego chcą klienci? Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa 2009.
- [6] **Wrigley C., Wagenaar R., Clarke R.:** Electronic Data Interchange (EDI) in International Trade: Frameworks for the Strategic Analysis of Ocean Port Communities. Journal of Strategic Information System Vol. 4, No. 3, 1994.
- [7] **Szymański G., Czajkowski T.:** Badanie polskich e-sklepów AD 2012. [w:] eCommerce 2012; International Data Group Poland SA, Warszawa 2012, internetstandard.pl/whitepapers/1843/Prezentujemy. raport.eCommerce.2011.html

CHALLENGES OF MODERN MANAGERS AT E-COMMERCE

Summary

The dynamic development of e-commerce in the last years causing more and more companies trading on the Internet. The high competitiveness of the e-commerce means that managers get the new challenges associated with the e-shop distinction among the thousands of coexisting companies. It seems that the key issue in the coming years is to find an appropriate and effective form of promotion that allows to find new customers. Important factors in the development are correct customer service, efficient cooperation with suppliers and attention to innovative e-store functionality. Perhaps in the near future managers will have to manage e-shop adapted to mobile devices.