

## **Internet jako dodatkowy kanał dystrybucji – efekt synergii czy kanibalizm?**

dr inż. Grzegorz Chodak<sup>1</sup>,

Streszczenie w języku polskim

W artykule omówiono problematykę wykorzystania Internetu jako dodatkowego kanału dystrybucji. W pierwszej kolejności przedstawiono zalety, które podzielono na rzeczywiste oraz pozorne i niejednoznaczne. W kolejnej części omówiono zagrożenia i wady wykorzystania Internetu jako dodatkowego kanału dystrybucji. Omówiono również inne istotne zagadnienia dotyczące m. in. wyboru szerokości oferty. W ostatniej części artykułu przedstawiono wyniki badań sklepów internetowych, dotyczące wykorzystania Internetu jako dodatkowego kanału dystrybucji.

Streszczenie w języku angielskim

In this article main advantages and disadvantages of internet distribution as additional channel were analysed. The pros were divided into real, illusory and ambiguous factors. Then threats and disadvantages were shown. The important issues concerning additional internet channel were also described. The last part of the article contains presentation of the survey conducted in 616 Polish internet shops. The investigation concerns multi-channel distribution.

Słowa kluczowe:

dystrybucji, sklep internetowy, handel elektroniczny

Keywords:

distribution, internet shop, electronic commerce

### **Wstęp**

Handel elektroniczny na dobre zadomowił się w polskim krajobrazie gospodarczym. Rosnąca liczba internautów, a także osób robiących zakupy w sieci skłania przedsiębiorców do szukania nowych rozwiązań dotyczących dystrybucji towarów. Część z nich rezygnuje z tradycyjnej formy handlu przechodząc do kanału internetowego, część próbuje wykorzystać Internet jako dodatkowy kanał dystrybucji.

Wykorzystanie Internetu jako dodatkowego kanału dystrybucji wiąże się z istotnymi konsekwencjami dla działalności przedsiębiorstwa. Internet może stanowić dodatkowy kanał dystrybucji praktycznie na każdym z etapów dystrybucji produktów. Jeśli Internet zostaje wykorzystany do sprzedaży odbiorcy końcowemu przez producenta lub hurtownika można mówić o skróceniu kanału dystrybucji czyli dezintermediacji (ang. disintermediation) [Delfmann i inni, 2002]. Jeśli natomiast Internet jest wykorzystywany jako dodatkowy kanał dystrybucji przez detalistę długość kanału pozostaje bez zmian.

---

<sup>1</sup> adiunkt w Instytucie Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej

W artykule przedstawione zostaną zalety i wady wykorzystania Internetu jako dodatkowego kanału dystrybucji, a także omówione zostaną istotne problemy dotyczące tej kwestii. Przeanalizowane zostanie wykorzystanie Internetu jako dodatkowego kanału dystrybucji przede wszystkim przez detalistów, chociaż znaczna część rozważań może być również zastosowana do dystrybutorów i producentów. W ostatniej części artykułu przedstawione zostaną wyniki badań sklepów internetowych, dotyczące wykorzystania Internetu jako dodatkowego kanału dystrybucji.

W literaturze anglojęzycznej przedsiębiorstwo, które swój model biznesowy związało zarówno z tradycyjną formą handlu jak i internetową nazywa się *click and mortar* lub *bricks and clicks*. Nazwy te w dobrym stopniu odzwierciedlają charakter takiego przedsiębiorstwa, które z jednej strony osadzone jest w pewnej przestrzeni budynków, a z drugiej istnieje w świecie wirtualnym, po którym klient porusza się klikając komputerową myszką. Przedsiębiorstwa tradycyjne nazywa się *brick and mortar* jako, natomiast te sprzedające tylko w sieci nazywa się *pure on-line firms*, która to nazwa mogłaby sugerować, że są one „czysto” internetowe.

Biorąc pod uwagę przedsiębiorstwa typu *click and mortar* można wyróżnić dwa ich rodzaje:

- te które rozpoczynały w tradycyjnej formie a następnie poszerzyły sprzedaż o nowy internetowy kanał dystrybucji;
- te które rozpoczynały sprzedaż przez Internet, a następnie otworzyły oddziały sprzedaży tradycyjnej.

Przedmiotem dalszej analizy będą te pierwsze, ponieważ jest to znacznie częściej występująca forma.

Podstawowe pytanie na które należy odpowiedzieć, to: dlaczego utworzenie internetowego kanału sprzedaży może być korzystne dla przedsiębiorstwa? Jakie cechy sprzedaży przez Internet powodują, że wiele firm próbuje swoich sił w sieci. Warto zadać sobie również pytanie: jakie niebezpieczeństwa czyhają na przedsiębiorstwo wykorzystujące Internet jako dodatkowy kanał dystrybucji? Istotne jest również wskazanie przesłanek, które ułatwią odpowiedź na pytanie czy te kanały dystrybucji (tradycyjny i internetowy) będą się wzajemnie wspierać czy też sobie przeszkadzać. W literaturze można spotkać pojęcie kanibalizmu międzykanałowego [Deleersnyder i inni, 2002], [Geyskens i inni, 2002], pojawiające się w kontekście kanału internetowego. Świadczy to o tym, że tego kanału nie należy go traktować jedynie jako źródła korzyści.

W pierwszej części artykułu omówiono korzyści z wykorzystania Internetu jako dodatkowego kanału dystrybucji. W literaturze można spotkać różne klasyfikacje zalet i wad dotyczących wykorzystania Internetu jako dodatkowego kanału dystrybucji. Przykładowo w: [Geyskens i inni, 2002] występuje podział zalet i wad na grupy dotyczące strony popytowej i podażowej. Wśród popytowych wymienione zostały: zwiększenie popytu, które może być osiągnięte przez poszerzenie rynku zbytu następujące przez dotarcie do nowych grup konsumentów, przejście klientów od konkurencji oraz wzrost sprzedaży obecnym konsumentom firmy przez pogłębienie relacji z nimi. Korzyści dotyczące podaży zostały podzielone na te, które dotyczą obniżenia kosztów dystrybucyjnych i te które dotyczą obniżenia kosztów transakcyjnych [Geyskens i inni, 2002].

Autor proponuje natomiast podział zalet na realne i niejednoznaczne, w niektórych przypadkach pozorne.

## **1. Realne korzyści z wykorzystania Internetu jako dodatkowego kanału dystrybucji**

Kluczową zaletą wykorzystania Internetu jako dodatkowego kanału sprzedaży wydaje się być możliwość dotarcia do szerszej grupy klientów. W Internecie nie istnieją geograficzne bariery, dlatego też powstaje możliwość pozyskania klientów, którzy nie byłoby w stanie dotrzeć do fizycznej siedziby sklepu (np. klienci z małych miejscowości i terenów wiejskich). Istnieje również możliwość ekspansji na rynki zagraniczne znacznie mniejszym kosztem, przygotowując wielojęzyczną wersję sklepu internetowego.

Poszerzenie grupy potencjalnych klientów o internautów z całego kraju (lub świata) daje możliwość sprzedaży złogów magazynowych, na który popyt lokalny wygaś. Dodatkowy kanał dystrybucji jakim jest Internet powinien pozwolić obniżyć koszty magazynowania, jeżeli sklep zdecyduje się na przeniesienie słabiej rotujących towarów z oferty w sklepie tradycyjnym do Internetu.

Kolejną zaletą są niższe koszty pracy związane z tym, że konsument część zadań wykonuje samodzielnie, np. wyszukuje, porównuje towary, zapoznaje się z informacjami o towarach w elektronicznej formie.

Warto również wspomnieć o obniżeniu kosztów marketingowych jeśli w każdym z kanałów dystrybucji będą znajdowały się informacje na temat drugiego kanału [Adelaar i inni, 2002]. Należałoby się jednak zastanowić czy można mówić tutaj o zjawisku synergii marketingowej. Podstawowe pytanie jakie należy sobie zadać to czy klient, który w sklepie tradycyjnym znajdzie informację o możliwości zrobienia zakupów w internetowym kanale, kupi w dłuższej perspektywie więcej towarów w danym sklepie, czy też jedynie zamieni jeden kanał dystrybucji na inny. Danie dodatkowej możliwości dokonywania zakupów jest bez wątpienia ukłonem w kierunku klienta i polepszeniem poziomu jego obsługi i w takim kontekście można twierdzić, że dodatkowy kanał dystrybucji jest korzystny dla przedsiębiorstwa, bo sumaryczna sprzedaż jest zawsze funkcją zadowolenia klientów.

Możliwość lepszego zaprezentowania oferty z wykorzystaniem Internetu jest również ważnym atutem. Często jako wadę sprzedaży internetowej podaje się brak możliwości dokładnego obejrzenia i dotknięcia towaru, należy jednak pamiętać, że Internet daje możliwość zamieszczenia dokładnego opisu towaru i wykorzystania multimedialnych form przekazu, które w przypadku niektórych towarów dają porównywalne lub nawet lepsze efekty w porównaniu z tradycyjną formą prezentacji towaru w sklepie. Jako przykład można tu podać rynek elektroniki, gdzie w tradycyjnym sklepie klient ma zwykle przedstawione tylko podstawowe parametry techniczne, natomiast w Internecie może przeczytać pełną specyfikację techniczną towaru. Zdecydowana przewaga Internetu jeśli chodzi o możliwości prezentacyjne towaru, zaznacza się w przypadku produktów cyfrowych, np. programów komputerowych, muzyki, filmów, które dają możliwość zobaczenia lub usłyszenia próbek, fragmentów, wersji demonstracyjnych itp. tych produktów. Tradycyjny sklep może wykorzystywać internetowy kanał dystrybucji do lepszego zaprezentowania swojej oferty. Internetowy sklep może natomiast odsyłać do tradycyjnego sklepu klientów, którzy chcieliby zobaczyć produkt. Odsyłanie klientów sklepu internetowego do tradycyjnego ma jednak większy sens jeśli mamy do czynienia z siecią sklepów rozsianych po całym kraju (tak jak np. w przypadku sieci Empik lub RTV EURO AGD) a nie pojedynczym sklepem, który znajduje się w znacznej odległości od zdecydowanej większości internautów.

Warto również wspomnieć, że oglądanie zawartości sklepu internetowego może odbywać się w zaciszu domowym, w komfortowej sytuacji. Nie występuje tu tzw. „efekt muśniętej pupy”<sup>2</sup>, który powoduje że niektóre osoby zdecydowanie preferują elektroniczną formę zamawiania, zwłaszcza w przypadku, gdy alternatywą jest zatłoczony sklep. Dotyczy to również osób nieśmiałych, dla których internetowy kanał dystrybucji stanowi korzystniejszą i częściej wybieraną alternatywę dla kanału tradycyjnego. Stąd bardzo aktywny udział w sieci marek bielizniarskich.

Możliwość wyszukiwania towarów stanowi jeden z głównych atutów sprzedaży internetowej. Dobrze zaprojektowana wyszukiwarka pozwala wyszukiwać po słowach kluczowych występujących w nazwie i opisie produktów. Towary mogą być grupowane w kategoriach tematycznych, co znacznie ułatwia przeszukiwanie zawartości sklepu. Klienci sklepu tradycyjnego mając świadomość, że sklep ten jest dostępny również w sieci mogą zdecydować się na wersję elektroniczną sklepu właśnie ze względu na prostsze i szybsze wyszukiwanie towarów. Skutkiem dodania internetowego kanału, będzie więc w takim przypadku większa sprzedaż towarów, z których znalezieniem w tradycyjnym sklepie klienci mogliby mieć problem.

Można również zauważyć, że dowolnie odroczony czas zamówienia towaru w stosunku do wrzucenia go do koszyka, daje możliwość np. dokładnego przemyślenia i sprawdzenia czy wrzucone do koszyka pozycje odpowiadają kupującemu, w tym konsultacji z innymi osobami czy towary wrzucone do koszyka spełnią ich oczekiwania. Takiej możliwości nie daje tradycyjna forma sklepu, więc jest to dodatkowe udogodnienie, które sklep tradycyjny może polecać odsyłając do internetowego kanału dystrybucji.

Istotna wydaje się również możliwość wykorzystania społecznościowego charakteru Internetu. Tradycyjne sklepy nie mogą zaoferować klientom możliwości czytania i pisania opinii o produktach. Takie udogodnienia daje internetowy kanał dystrybucji. Może być to dodatkowy atut marketingowy tradycyjnego sklepu, który będzie odsyłał do recenzji i opinii klientów umieszczonych w sklepie internetowym. Po zapoznaniu się klienta z opiniami, które ułatwią wybór spełniającego oczekiwania produktu, sklep zaprasza do swojej tradycyjnej siedziby lub internetowej witryny w zależności od preferencji klienta.

Istnienie tradycyjnego kanału dystrybucji zwiększa zaufanie do sklepu internetowego. Ma to szczególne znaczenie w przypadku sklepów nie posiadających jeszcze rozpoznawalnej marki. Klienci sklepu internetowego widząc, że jest on dodatkowym kanałem dystrybucji dla fizycznie istniejących sklepów pozbywają się obaw, że mają do czynienia z wirtualnym sprzedawcą, który może szybko zniknąć z sieci wraz z możliwością reklamacji towaru.

## **2. Pozorne i niejednoznaczne korzyści z wykorzystania Internetu jako dodatkowego kanału dystrybucji**

Warto przeanalizować pozorne oszczędności związane z uruchomieniem sklepu internetowego jako dodatkowego kanału dystrybucji. Wydaje się, że posiadając w magazynie pozycje asortymentowe sprzedawane w tradycyjnym sklepie detalista jest w stanie zapewnić szybką realizację zamówienia i nie musi ponosić dodatkowych kosztów logistycznych. Jest to

---

<sup>2</sup> efekt opisany przez Paco Underhilla polegający na nieprzyjemnym odczuciu bycia dotykany przez innych klientów przechodzących za osobą stojącą przy regale wystawienniczym. Metodą na zmniejszenie występowania tego efektu wśród klientów okazało się poszerzenie alejek w sklepach [Underhill, 2001].

jednak iluzja, która może stać się źródłem problemów sklepu tradycyjnego nie posiadającego wiedzy i doświadczenia w sprzedaży przez internet, a chcącego minimalnym kosztem zdobyć nowy efektywny kanał dystrybucji.

Internet powszechnie kojarzy się z obniżeniem kosztów sprzedaży. Brak konieczności posiadania powierzchni wystawienniczej oraz licznej rzeszy sprzedawców powoduje, że sprzedaż przez Internet jest tańsza w stosunku do tradycyjnego handlu. Jednak w przypadku dodatkowego kanału dystrybucji ta zaleta nie wydaje się mieć większego znaczenia, ponieważ detalista ponosi już wspomniane koszty. O korzyściach można by więc mówić tylko w przypadku, gdy posiadana infrastruktura tradycyjnego kanału dystrybucji pozwalałaby na prowadzenie również sprzedaży internetowej bez ponoszenia dodatkowych kosztów. Niestety kanał internetowy nie jest *perpetuum mobile* handlu i wymaga procesu realizacji zamówienia, który tak jak każda inna forma sprzedaży angażuje zasoby firmy. Jeden z dyrektorów PricewaterhouseCoopers, Carl Stedtmann podkreśla, że wielu detalistów sprzedających w sieci (ang. *e-tailers*) wypadło z rynku ponieważ sądzili, że sprzedaż internetowa to przedsięwzięcie wyłącznie informatyczne [Reynolds, 2001].

Oszczędności dotyczące pracowników, zatrudnionych w sklepie tradycyjnym, którzy mogą wykonywać prace związane z konfekcjonowaniem i wydawaniem towarów zamówionych przez klientów można uznać za pozorny efekt synergii. Należy bowiem zauważyć, że jeżeli pracownicy są w stanie w godzinach swojej pracy wykonywać dodatkowe czynności oznacza to, że wcześniej w tym czasie nie wykonywali żadnej pracy lub wykonywali ją mało efektywnie. Mówiąc językiem ekonomicznym, byli więc zasobem pracy posiadającym „wolne moce przerobowe”.

Podobnie o pozornych oszczędnościach można mówić w kontekście wykorzystania części pomieszczeń sklepu do obsługi klientów internetowych. Należy zauważyć, że te powierzchnie nie zostaną wykorzystane do sprzedaży tradycyjnej, więc jest to odebranie części zasobów używanych przez jeden kanał dystrybucji na rzecz innego kanału dystrybucji, co można określić efektem kanibalizmu międzykanałowego.

Warto również wspomnieć o możliwości osobistego odbioru towarów zamówionych w sklepie internetowym, w jego tradycyjnym odpowiedniku. Jest to wyraźna korzyść dla klienta, który nie musi ponosić kosztów wysyłki towaru zamówionego w sklepie internetowym. Jest to więc element polepszający obsługę klienta, jednak podwyższający koszty sklepu, który stoi przed nowym wyzwaniem logistycznym. Można więc stwierdzić, że jest to korzyść niejednoznaczna. W przypadku sklepów, które najczęściej uwagi przykładają do zadowolenia klienta, takie rozwiązanie powinno przynieść korzyści. Sklepy, dla których istotniejsze są niższe koszty, ponieważ konkurują głównie ceną nie powinny brać na siebie dodatkowych kosztów. O tym problemie wspomniano również wśród wad wykorzystania Internetu jako dodatkowego kanału dystrybucji.

Należy jednak zaznaczyć, że w przypadku gdy w tradycyjnym kanale dystrybucji istnieją niewykorzystane zasoby, kanał internetowy może być wspaniałym środkiem do ich zagospodarowania. Taką sytuację możemy spotkać w przypadku, gdy istnieją wolne powierzchnie magazynowe. Podobnie pracownicy, którzy ze względu na nieregularną sprzedaż, w pewnych porach dnia nie mają zajęcia i można ich skierować do konfekcjonowania zamówień internetowych.

W przypadku jednak, gdy zasoby są wykorzystywane w pełni, skierowanie ich części do sprzedaży internetowej może powodować efekt kanibalizmu międzykanałowego zasobów. Podobnie jeśli działania marketingowe będą powodować jedynie przejście klienta z jednego kanału do drugiego, przy zachowaniu takiego samego poziomu sprzedaży można mówić o popytowym kanibalizmie międzykanałowym. Ma on pozytywny wpływ na przedsiębiorstwo tylko wówczas, gdy kanał zwiększający swój udział kosztem innego jest mniej kosztochłonny.

### **3. Wady i problemy związane z wykorzystaniem Internetu jako dodatkowego kanału dystrybucji**

Pierwszy istotny problem, o którym należy wspomnieć, dotyczy procesu konfekcjonowania, pakowania i wysyłki. W tradycyjnym handlu detalicznym proces konfekcjonowania zamówienia realizowany jest zwykle bądź przez sprzedawcę podającego klientowi zamawiane towary, bądź przez klienta w sklepach samoobsługowych. Zamówienie internetowe wymaga konfekcjonowania, pakowania i realizacji wysyłki towaru, lub pozostawienia możliwości osobistego odbioru zamówienia przez klienta. Proces konfekcjonowania zamówień internetowych wymaga odpowiednich rozwiązań organizacyjnych. Przeciętny sklep detaliczny posiada dwa rodzaje zapasów towarów: w magazynie oraz na powierzchni wystawienniczych (powierzchni sklepu „właściwego”). W przypadku gdy wszystkie pozycje asortymentowe znajdują się w magazynie przysklepowym konfekcjonowanie zamówienia internetowego jest prostsze i może być realizowane przez pracownika bez zakłócania procesu sprzedaży. Jednak należy pamiętać, że dostępność wszystkich pozycji asortymentowych w magazynie świadczy o utrzymywaniu przez sklep wysokich stanów bezpieczeństwa, co wiąże się ze znacznymi kosztami magazynowania (w tym kosztami zamrożonego kapitału). Często więc cały zapas części pozycji asortymentowych znajduje się na powierzchni wystawienniczej. Może powodować to znaczne zakłócenia w procesie sprzedaży a także konflikty międzykanałowe spowodowane np. sytuacją kiedy osoba konfekcjonująca zamówienie zabiera ostatnią sztukę towaru klientowi „sprzed nosa”.

Kolejny problem mogą rodzić końcówki asortymentowe towarów znajdujących się na półkach. Przykładowo w systemie informatycznym widnieje informacja, że sklep posiada jeszcze 3 egzemplarze książki, jednak wszystkie mają porozrywane okładki, a ostatni nieszkodzony egzemplarz został właśnie kupiony w tradycyjnym kanale sprzedaży. Sytuacja taka może spowodować akceptację realizacji zamówienia internetowego, po sprawdzeniu w systemie magazynowym, że dany tytuł jest na stanie, a następnie problem z realizacją zamówienia po stwierdzeniu, że egzemplarze są uszkodzone.

Warto również wspomnieć o problemie dostosowania systemu informatycznego do dodatkowego internetowego kanału dystrybucji. Wiąże się to z kosztami i może rodzić problemy, w przypadku gdy istniejący system nie posiada elastycznej modułowej budowy i nie pozwala na dodawanie np. dodatkowych magazynów. W takim przypadku tańszym rozwiązaniem może się okazać zakup nowego systemu informatycznego niż wydatkowania znacznych środków na tworzenie nieefektywnych, powodujących wiele problemów łat i uzupełnień dla starego systemu.

W przypadku sprzedaży przez Internet przez detalistę posiadającego fizyczny sklep, sensowne wydaje się umożliwienie klientowi możliwości osobistego odbioru towaru

zamówionego w Internecie w siedzibie sklepu. Takie rozwiązanie stosuje między innymi Empik.com. W takim modelu konieczne jest jednak osobne stanowisko obsługi dla klientów internetowych. Wiąże się to z dodatkowymi kosztami wyodrębnienia stanowiska z powierzchni wystawienniczej sklepu, a także kosztami pracowników, którzy zatrudnieni będą przy obsłudze sprzedaży internetowej. W przypadku niewielkiej liczby klientów, którzy osobiście przychodzą odbierać zamówione w Internecie pozycje koszty te można ograniczyć wykorzystując pracowników zatrudnionych w innych działach sklepu. Należy zaznaczyć, że stanowisko odbioru zamówionych pozycji przez klientów internetowych powinno być czytelnie oznakowane, a pozycje wcześniej zamówione powinny być przygotowane do odbioru wraz z dokumentem sprzedaży – paragonem lub fakturą. Z dokumentu powinno również jasno wynikać jaką formę płatności wybrał klient – czy opłata została już uiszczona czy będzie płać gotówką przy odbiorze paczki.

Istotny jest również problem zwrotów. Sprzedaż internetowa jest regulowana przez Ustawę z dnia 2 marca o ochronie niektórych praw konsumentów oraz o odpowiedzialności za szkodę wyrządzoną przez produkt niebezpieczny (Dz.U. Nr 22, poz. 271), która zezwala klientowi na zwrot zamówionego towaru w ciągu 10 dni od daty jego otrzymania bez podawania przyczyny. Takiej możliwości nie daje sprzedaż tradycyjna. Zwroty, w przypadku sprzedaży internetowej mogą być znacznie bardziej liczne nie tylko ze względu na wspomnianą ustawę, ale również z powodu braku fizycznego kontaktu klienta z towarem. Zarządzanie zwrotami wymaga dodatkowych nakładów pracy i miejsca w magazynie.

Warto również wspomnieć o problemie unifikacji cen. Należy pamiętać, że ceny w Internecie powinny być niższe (poza szczególnymi przypadkami) ze względu na konieczność ponoszenia przez konsumentów opłaty za przesyłkę. Budzi to niezadowolenie klientów sklepu tradycyjnego, którzy widząc w Internecie niższe ceny mogą odebrać to jako dyskryminację cenową, bo de facto będzie to dyskryminacja cenowa. Różnicowanie cen wymaga również zastosowania dwóch magazynów wirtualnych. Stosując bowiem urządzenia do wspomagające sprzedaż i gospodarkę magazynową, które po zeskanowaniu kodu kreskowego towaru automatycznie „zdejmują” daną pozycję ze stanu z odpowiednią ceną sprzedaży zapisaną w systemie, konieczne byłoby istnienie odrębnego magazynu wirtualnego (bądź rzeczywistego) przeznaczonego dla sprzedaży internetowej.

Kolejna kwestia dotyczy wykorzystania dotychczasowej marki przy sprzedaży internetowej, co może się wiązać z problemem zarejestrowanej już domeny przez inny podmiot. Przykładowo sklep myśliwski „Trofeum” będzie musiał zarejestrować sklep internetowy pod inną domeną niż trofeum.pl, bo ta jest już zajęta przez firmę poligraficzną.

Tabela 1 Czynniki przemawiające za synergią oraz kanibalizmem międzykanałowym

Przemawia za synergią międzykanałową	Przemawia za kanibalizmem międzykanałowym
<p>Popyt, który może być większy niż suma popytów w dwóch kanałach dystrybucji, ze względu na umiejętny wzajemny marketing.</p> <p>Większe zaufanie do sklepu internetowego, jeśli istnieje tradycyjny kanał dystrybucji.</p> <p>Umiejętne zaabsorbowanie posiadanych nie w pełni wykorzystywanych zasobów może</p>	<p>W przypadku, gdy dwa kanały dystrybucji nie będą się wspierać marketingowo, popyt będzie się dzielił między dwa kanały bez wystąpienia synerгии.</p> <p>Walka o zasoby, w szczególności powierzchnie magazynowe, wystawiennicze, pracowników, która może doprowadzić do</p>

spowodować znaczne zwiększenie sprzedaży (z wykorzystaniem kanału internetowego) przy niewielkich dodatkowych kosztach.	zwiększenia efektywności jednego kanału, ale kosztem drugiego.
---	--

Jak można zaobserwować w Tabeli 1, kluczowe dwa elementy, które będą decydowały o tym czy internetowy kanał dystrybucji spowoduje wystąpienie efektu synergii czy kanibalizmu międzykanałowego to: umiejętne działania marketingowe polegające na wzajemnym wspieraniu się poszczególnych kanałów oraz kwestia zarządzania zasobami, i ich stopień wykorzystania w istniejącym kanale.

#### **4. Inne istotne zagadnienia dotyczące wykorzystania sklepu internetowego jako dodatkowego kanału dystrybucji**

Biorąc pod uwagę niski koszt umieszczenia nowych pozycji w ofercie sklepu internetowego pojawia się pytanie czy w sklepie internetowym powinien znaleźć się ten sam asortyment co w tradycyjnym czy też oferta internetowa powinna być znacznie szersza. Trudno jednoznacznie odpowiedzieć na to pytanie, warto jednak przeanalizować za i przeciw poszerzania oferty internetowej w stosunku do sklepu tradycyjnego.

Za zwiększeniem oferty internetowej przemawia większy potencjalny popyt związany z liczniejszym asortymentem. Marketing w wyszukiwarkach, szczególnie tzw. szerokie pozycjonowanie powoduje napływ nowych klientów do sklepu i jest to poważny argument za posiadaniem jak najdłuższej listy asortymentowej.

Warto zadać sobie również pytanie, czy pozycje z poszerzonej listy będą utrzymywane w magazynie. Jeśli tak pojawia się pytanie, dlaczego nie dodać ich do asortymentu dostępnego w tradycyjnym kanale dystrybucji, skoro już ponoszone są koszty ich magazynowania. Jest możliwe uzasadnienie takiej sytuacji w szczególnych przypadkach, jednak ogólnie można przyjąć, że dodatkowe pozycje będą dostępne w ofercie internetowej bez utrzymywania ich w magazynie.

Niedostępność pozycji z oferty asortymentowej w magazynie wiąże ze sobą konkretne problemy i wymaga zastosowania określonych modeli logistycznych. Do wad takiego rozwiązania zaliczyć można przede wszystkim wydłużenie czasu realizacji zamówienia, obniżenie poziomu obsługi klienta, a co za tym idzie większy odsetek rezygnacji z zamówień, porzuconych koszyków itp. Szerzej ten problem opisany został w [Chodak, 2007].

Kolejnym istotnym zagadnieniem, które należy rozważyć poszerzając liczbę kanałów sprzedaży o sklep internetowy, jest problem dostawców (hurtowni, producentów), którzy posiadają internetowy kanał sprzedaży. Konkurowanie z nimi w sieci może być trudne w przypadku gdy stosują ekspansywną politykę cenową. Konkurencja różnych szczebli dystrybucji, nie jest jednak w Internecie rzadkością i przy sensownej polityce cenowej wyższych szczebli drabiny dystrybucyjnej nic nie stoi na przeszkodzie, aby detaliści mogli z nimi konkurować.

Obecnie wielkość sprzedaży internetowej jest dla wielu podmiotów jedynie małym dodatkiem do sprzedaży w tradycyjnym kanale (kanałach). Przedsiębiorstwa te mają świadomość, że zdobycie know-how dla sprzedaży internetowej wymaga czasu, a konkurencja z dnia na dzień się powiększa, dlatego mimo niewielkich przychodów warto zaistnieć w sieci. Jednak należy zaznaczyć, że wchodzenie do kanału internetowego, bardzo





niskim nakładem pracy i kapitału, co niestety jest widoczne w wielu sklepach internetowych przedsiębiorstw posiadających znaną markę, powoduje trwałą utratę klientów internetowych, którzy mogą czuć zlekceważeni niską jakością obsługi internetowej.

## 5. Analiza wyników badań

W lipcu i sierpniu 2009 przeprowadzono badania na reprezentatywnej grupie 616 polskich sklepów internetowych. Szerzej badania były prezentowane w numerach 4,5,6/2010 niniejszego miesięcznika, poniżej zostaną natomiast zaprezentowane odpowiedzi dotyczące wielokanałowej dystrybucji.

Tabela 2 Odpowiedzi ankietowanych na pytanie czy firma prowadzi również sprzedaż poza internetem – w sklepie (lub sklepach) tradycyjnym(ych)?








1	<b>tak</b>	317	51.5 %	
2	<b>nie</b>	299	48.5 %	

odpowiedzi: 616 (100 %)

Jak wynika z przeprowadzonych badań (Tabela 2) aż 51,5 % sklepów internetowych prowadzi sprzedaż poza Internetem – w sklepie (lub sklepach) tradycyjnym. Jest to wynik świadczący o tym, że nieznaczna większość polskich sklepów internetowych oprócz sprzedaży w świecie wirtualnym funkcjonuje również w świecie realnym.

Analizując jaki procent asortymentu badane sklepy, posiadające tradycyjny kanał sprzedaży utrzymują w magazynie (Tabela 3), można stwierdzić, że oferta asortymentowa prezentowana w Internecie jest zapewne szersza niż w tradycyjnym sklepie. Może o tym świadczyć fakt, że 28,2 % sklepów posiada w magazynie mniej niż 50% prezentowanych pozycji asortymentowych, a aż 10,3% posiada w magazynie mniej niż 10% swojej oferty.







Tabela 3 Odsetek towarów oferowanych przez sklep posiadany w magazynie (odpowiedzi przedsiębiorstw posiadających również tradycyjny kanał dystrybucji)

1	mniej niż 10%	33	10.3 %	
2	10-30%	28	8.8 %	
3	30-50%	29	9.1 %	
4	50-70%	37	11.6 %	
5	70-90%	44	13.8 %	
6	więcej niż 90% ale nie wszystkie	69	21.6 %	
7	wszystkie	80	25 %	

Ankietowani, którzy zadeklarowali, że oprócz sprzedaży internetowej, prowadzona jest również sprzedaż tradycyjnym kanale dystrybucji zapytani zostali o to ile osób pracuje przy obsłudze sprzedaży w sklepie internetowym oraz poza Internetem.







Tabela 4 Odpowiedzi ankietowanych na pytanie ile osób pracuje w firmie przy obsłudze sprzedaży?

a) w internecie

1	jedna osoba	90	28.1 %	
2	2 osoby	127	39.7 %	
3	3-5 osób	73	22.8 %	
4	6-10 osób	20	6.3 %	
5	11-20 osób	7	2.2 %	
6	powyżej 20	3	0.9 %	

odpowiedzi: 320 (100 %)

b) poza internetem - w sklepie (sklepach) off-line

1	jedna osoba	91	28.8 %	
2	2 osoby	90	28.5 %	
3	3-5 osób	64	20.3 %	
4	6-10 osób	26	8.2 %	
5	11-20 osób	19	6 %	
6	powyżej 20	26	8.2 %	

odpowiedzi: 316 (98.8 %)

Jak można zauważyć (Tabela 4) większość sklepów internetowych są to mikroprzedsiębiorstwa zatrudniające mniej niż 5 osób. Warto również wskazać na fakt, że zatrudnienie w tradycyjnym kanale dystrybucji jest nieco większe niż przy obsłudze sprzedaży internetowej. Powyżej 10 osób pracujących przy sprzedaży internetowej deklaruje zaledwie 3,1% przedsiębiorstw, natomiast w przypadku osób pracujących przy sprzedaży off-line, ten odsetek wynosi 14,2 % jest więc ponad czterokrotnie wyższy. Taki wynik może świadczyć o tym, że dla części przedsiębiorstw kanał internetowy jest jedynie dodatkiem do kanału tradycyjnego, generującym mniejszą sprzedaż i nie wymagającym tak dużych nakładów siły roboczej. Może to również świadczyć o mniejszej pracochłonności kanału internetowego.

W Polsce ten udział handlu elektronicznego szacowany jest w 2009 roku na 2,25% ogółu handlu detalicznego<sup>3</sup> [Mały Rocznik Statystyczny GUS 2010], [E-handel Polska 2009]. Jest to więc wciąż niewielki udział, jednak obserwując dynamikę wzrostu obrotów handlu elektronicznego, która w ostatnich trzech latach wynosi średnio około 30% można obliczyć w przybliżeniu, że już za 4 lata handel elektroniczny będzie stanowił ponad 5%, za 7 lat ponad 10%, a za 10 lat ponad 20% ogółu handlu detalicznego<sup>4</sup>. Oczywiście tego typu prognozy są obarczone znacznym błędem, związanym przede wszystkim z niewielkim prawdopodobieństwem utrzymywania się tak wysokiej dynamiki wzrostu handlu elektronicznego przez dłuższy czas. Dla porównania w Niemczech udział handlu internetowego wynosił w 2009 roku 6,9%, we Fracji 4,9%, w Norwegii 6,3% a w USA 6%

<sup>3</sup> zgodnie z danymi z Małego Rocznika Statystycznego GUS całkowita wartość handlu detalicznego wyniosła w Polsce w 2009r. 590,86 mld zł, natomiast szacowana wielkość sprzedaży e-handlu wyniosła 13,1 mld zł [E-handel Polska 2009 : badanie polskich sklepów internetowych i konsumentów].

<sup>4</sup> przyjęto roczną dynamikę wzrostu handlu elektronicznego na poziomie 30%, natomiast roczną dynamikę ogółu handlu detalicznego na poziomie 3%.

ogółu handlu detalicznego [Raport eMarketer „E-commerce in Eastern Europe” ; Verdict Research za [www.emf-group.eu](http://www.emf-group.eu)].

Warto również przytoczyć dane dotyczące wartości przychodów przedsiębiorstw, dla których Internet jest dodatkowym kanałem sprzedaży. Niestety ze względu na to, że przedsiębiorstwa nie mają obowiązku publikowania danych finansowych dotyczących poszczególnych kanałów sprzedaży i jak wynika z małej dostępności tych danych robią to bardzo niechętnie, poniżej przedstawiane dane dotyczące wielkości sprzedaży internetowej są oszacowaniami realizowanymi głównie na potrzeby raportów dotyczących handlu elektronicznego.

Empik Sp. z o.o. osiągnął w 2009 roku przychód w wysokości 1,04 mld zł, natomiast kanał internetowy czyli sklep Empik.com uzyskał przychód w wysokości 73,2 mln zł, co stanowi zaledwie 7% wartości sprzedaży kanału tradycyjnego [Raport E-commerce 2010].

Przedsiębiorstwo działające na rynku wydawniczym Helion SA uzyskało w 2009r. przychód w wysokości 36,2 mln zł, natomiast kanał internetowy uzyskał 7 mln zł przychodu co stanowi aż 19,3% ogółu przychodów [Raport E-commerce 2010]. Tak wysoki udział kanału internetowego można tłumaczyć specyfiką branży, w której działa spółka Helion. Firma ta jest wydawcą książek o tematyce głównie informatycznej, dlatego klienci to przede wszystkim osoby korzystające z komputera, Internetu i dobrodziejstw handlu elektronicznego. Spółka Komputronik SA uzyskała w 2009 roku przychód w wysokości 799 mln zł, z czego 120 mln zł, tj. 15% przypada na sprzedaż internetową. Nieco inaczej te proporcje wyglądają u innego dystrybutora sprzętu komputerowego spółki Vobis. SA, która wobec 800 mln zł całkowitego przychodu uzyskała jedynie 23,5 mln zł w kanale internetowym tj. 2,9% [Raport E-commerce 2010]. Znaczna różnica udziału sprzedaży internetowej w ogólnych przychodach dla tych dwóch dystrybutorów sprzętu komputerowego może wynikać z faktu, że firma Komputronik sklep internetowy otworzyła w już styczniu 1998 roku [<http://www.komputronik.com/pl/firma/historia/>] natomiast firma Vobis dopiero w 2006 roku [<http://pl.wikipedia.org/wiki/Vobis>].

Spółka EURO-net sp. z o.o. (sieć RTV Euro AGD), osiągnęła przychód 2,15 mld zł w 2008r. wobec 160 mln zł przychodu ze sprzedaży internetowej (7,4%) [Raport E-commerce 2010].

Przedsiębiorstwo Mix Electronics SA uzyskało w 2009 roku przychód w wysokości 1,03 mld zł wobec 67,5 mln zł sprzedaży w kanale internetowym (6,4%) [Raport E-commerce 2010].

Hipermarket Piotr i Paweł uzyskał w 2008 roku przychód w wysokości 1,1 mld zł [<http://100najbogatszych.wprost.pl/...>], natomiast sprzedaż internetowa wyniosła jedynie 15 mln zł [<http://www.portalspozywczy.pl/...>] czyli niecałe 1,5%.

Podobnie w przypadku marketu spożywczego Alma Market SA, który uzyskał w 2009 roku 686,5 mln zł zaledwie 16 mln tj. 2,3% przypada na sprzedaż internetową [Raport E-commerce 2010]. Tak niewielkie udziały sprzedaży internetowej w przypadku branży spożywczej mogą świadczyć, z jednej strony o początkowej fazie rozwoju polskiego handlu artykułami spożywczymi w Internecie (sieć Alma otworzyła sklep internetowy w 2007 roku, natomiast sieć Piotr i Paweł w 2003 [<http://www.internetstandard.pl/news/116567/...>]), z drugiej strony natomiast o specyfice branży, w której sprzedaż internetowa musi przezwyciężyć wiele problemów dotyczących: krótkiego czasu dostawy, specjalistycznych warunków transportu i przyzwyczajenia Polaków do robienia zakupów spożywczych w tradycyjnej formie.

## **Podsumowanie**

Przedsiębiorcy chcący poszerzyć dystrybucję o dodatkowy internetowy kanał powinni mieć świadomość korzyści i zagrożeń jako niesie ze sobą ta kombinacja kanałów. Jak wspomniano można również wskazać wiele niejednoznacznych pozytywnych dodatkowej sprzedaży przez Internet, które to zalety powinny być traktowane z pewną dozą ostrożności,

gdyż część z nich może się okazać pozorna. Przedstawionych list zalet i wad nie należy traktować jako kompletnych, jednak wydaje się, że ważniejsze kwestie zostały poruszone.

Podsumowując powyższe rozważania można stwierdzić, że biorąc pod uwagę otwarcie dodatkowego kanału dystrybucji przez Internet przedsiębiorstwo powinno przeanalizować czy i w jaki sposób integrować ten kanał z już istniejącym. Należy zastanowić w jaki sposób kanały mogą wspierać się marketingowo oraz jaką strategię cenową zastosować – czy unifikować ceny, czy obniżać ceny w kanale internetowym. Przedsiębiorstwo powinno również rozważyć możliwość wykorzystania posiadanych zasobów w nowym kanale, jednak pamiętając o możliwości wystąpienia kanibalizmu międzykanałowego. Jednym ze wskaźników, który powinien decydować o wykorzystaniu istniejących zasobów w nowym kanale powinien być stopień ich wykorzystania w tradycyjnym kanale. Im większy procent zasobów pozostaje niewykorzystany tym bardziej wskazane wydaje się wykorzystywanie tych samych zasobów w dwóch różnych kanałach dystrybucji.

Biorąc pod uwagę przeprowadzone badania można stwierdzić, że większość polskich przedsiębiorstw sprzedających w Internecie posiada również tradycyjny kanał sprzedaży. Prezentowana oferta w sklepach internetowych jest szersza niż w tradycyjnych. Jak wynika z przedstawionych wyników liczba zatrudnionych w tradycyjnym kanale dystrybucji przewyższa liczbę zatrudnionych w kanale internetowym.

Obecnie w Polsce zaledwie nieco ponad 2% sprzedaży detalicznej odbywa się w Internecie, jednak biorąc pod uwagę znaczną dynamikę wzrostu sprzedaży internetowej można założyć, że coraz większa liczba podmiotów gospodarczych będzie otwierała internetowy kanał sprzedaży, na czym z pewnością skorzystają konsumenci.

### **Literatura:**

Adelaar T., Lai Y., Steinfield Ch., *“Integrating Brick and Mortar Locations with E-Commerce: Understanding Synergy Opportunities”*, Proceedings of the 35<sup>th</sup> Annual International Conference on System Sciences 2002;

Chodak Grzegorz, *“Problem długiego ogona. Propozycja modelu e-sklepu”*, W: Modelowanie symulacyjne systemów społecznych i gospodarczych I. Pod red. nauk. Alicji Balcerak i Witolda Kwaśnickiego. Wrocław: Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej 2007;

Jarosz. P., Chodak G., Smaga M., Kwaśniewski A., 2009, *„E-handel Polska 2009 : badanie polskich sklepów internetowych i konsumentów”*, Wrocław 2009, Dotcom River,

Deleersnyder B., Geyskens I., Gielens K., Dekimpe M.G., *“How cannibalistic is the Internet channel? A study of the newspaper industry in the United Kingdom and The Netherlands”*, Research in Marketing, 19/2002, p. 337-348, el. ver.:

[http://www.smeal.psu.edu/cdt/ebrcpubs/res\\_papers/2001\\_13.pdf](http://www.smeal.psu.edu/cdt/ebrcpubs/res_papers/2001_13.pdf);

Delfmann W., Albers S., Gehring M., 2002, *“The impact of electronic commerce on logistics service providers”*, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Volume 32, Issue 3, pp. 203-222;

Geyskens I., Gielens K., Dekimpe M.G., *“The Market Valuation of Internet Channel Additions”*, Journal of Marketing, April 2002, p. 102-119;

<http://100najbogatszych.wprost.pl/obiekt/id,1803/ide,19/idk,0/edycja-2008-Piotr-i-Pawel-Wosiowie.html> (pobrano 19.07.2010r.)

<http://www.internetstandard.pl/news/116567/Alma.otworzy.wlasny.sklep.online.html> (pobrano 20.07.2010r.)

<http://www.portalspozywczy.pl/handel/wiadomosci/siec-piotr-i-pawel-uruchamia-e-sklep-w-trojmiestcie,28976.html> (pobrano 20.07.2010r.)

*Mały Rocznik Statystyczny Polski 2010*, Główny Urząd Statystyczny, ver. el.:

[http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/PUBL\\_oz\\_maly\\_rocznik\\_statystyczny\\_2010.pdf](http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/PUBL_oz_maly_rocznik_statystyczny_2010.pdf) (pobrano 19.07.2010r.)

Raport eMarketer „E-commerce in Eastern Europe”, Verdict Research za [www.emf-group.eu](http://www.emf-group.eu) ver el. [http://www.emf-group.eu/dokumenty/prezentacje/Empik\\_Merlin\\_polaczenie.pdf](http://www.emf-group.eu/dokumenty/prezentacje/Empik_Merlin_polaczenie.pdf) (pobrano 19.07.2010r.)

Raport E-commerce 2010, Internet Standard ver el.:

<http://www.internetstandard.pl/whitepapers/1416/Raport.Internet.2k10.html> (pobrano 19.07.2010r.)

Raport eMarketer „E-commerce in Eastern Europe” ; Verdict Research za [www.emf-group.eu](http://www.emf-group.eu) (pobrano 19.07.2010r.)

Reynolds J., 2001, “Logistics and Fulfillment for E-business”, CMP Books, New York;

Underhill P., 2001, „*Dlaczego kupujemy*”, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa;

Zettermeyer F., “*Expanding to the Internet: Pricing and Communications Strategies When Firms Compete on Multiple Channels*”, *Journal of Marketing Research*, vol. XXXVII (August 2000), p. 292-308.