

E-USŁUGI W PROCESACH KONKUROWANIA/ E-BIZNES

Dr hab. Mirosław Moroz, prof. UE



Uniwersytet Ekonomiczny
we Wrocławiu

Agenda

1. E-usługi

- a) Istota i zakres przedmiotowy
- b) Informacja jako podstawa transformacji cyfrowej
- c) Determinanty popytu na e-usługi
- d) Czynniki kreowania wartości dodanej
- e) Korzyści i wady e-usług

2. Konkurencyjność przedsiębiorstwa

- a) Przewaga konkurencyjna
- b) Cykl konkurencyjności
- c) Instrumenty konkurowania
- d) Kreowanie przewagi konkurencyjnej w przestrzeni wirtualnej

3. Charakterystyka e-konsumenta

E-usługi

- ❑ E-usługi to usługi świadczone za pośrednictwem technologii teleinformatycznych
- ❑ Powyższa definicja implikuje:
 - ❑ ICT to głównie technologia Internetu wraz z jej usługami (WWW, e-mail, IM, aplikacje mobilne), ale też technologie telekomunikacyjne (call center, VoIP)
 - ❑ Istnienie nadawcy/właściciela procesu/ i odbiorcy
 - ❑ Wykorzystanie możliwości Internetu w czterech sferach: informacyjnej, komunikacyjnej, dystrybucyjnej i transakcyjnej
 - ❑ Usługa jest traktowana jako proces dostarczania wartości dla użytkownika w postaci określonych czynności

E-usługi (2)

Aby mówić o e-usłudze, muszą zostać spełnione łącznie cztery cechy:

- 1) Jest świadczona w sposób zautomatyzowany (choćby w części) poprzez wykorzystanie algorytmów, skryptów, frameworków, modeli AI
- 2) Jest realizowana w przestrzeni wirtualnej, tj. reprezentacja wartości daje się zdigitalizować (przedstawić w bitach)
- 3) Jest świadczona zdalnie (bez jednoczesnej obecności stron w tym samym miejscu)
- 4) Powinna odpowiadać na żądanie użytkownika (interaktywność + personalizacja)

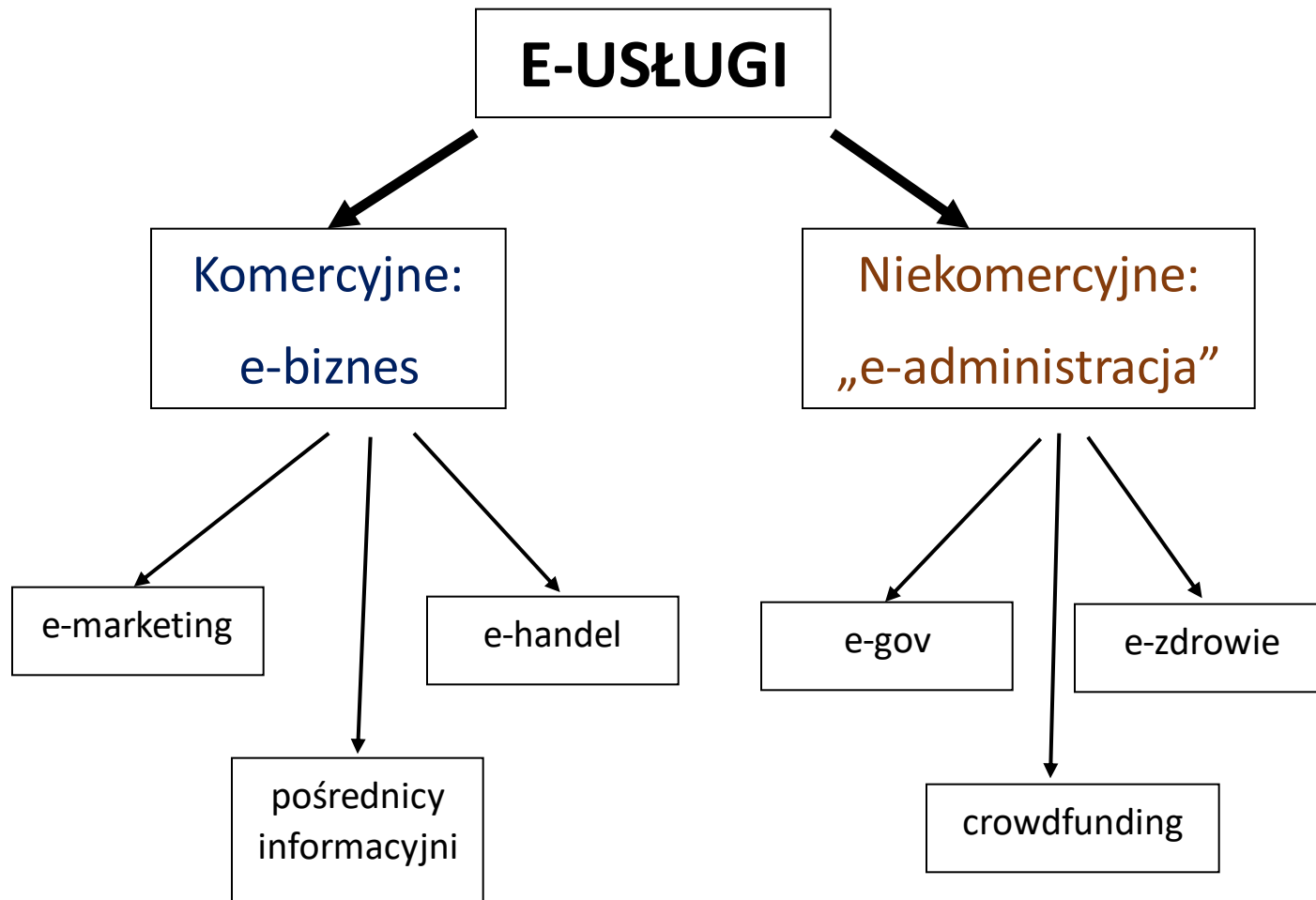
E-usługi (3)

E-usługi to de facto zdecydowana większość aktywności, wykonywanych każdego dnia przez Internautów, począwszy od dostarczania informacji (czytanie prasy online), poprzez szereg serwisów agregujących/przetwarzających informacje (flightradar24, ceneo), aż po zastosowania finansowe (bankowość online) oraz transakcyjne (sklepy internetowe, marketplace'y).

Typowe e-usługi

- E-mail
- Portale internetowe
- Serwisy społecznościowe
- Porównywarki cenowe
- Bankowość internetowa
- VOD
- E-commerce
- E-zdrowie
- E-learning

Zakres przedmiotowy e-usług



Tab. 4. Segmenty e-biznesu – gdzie jesteśmy...

Segment e-biznesu	Źródło przychodów	Rodzaje przedsięwzięć	Przykłady przedsiębiorstw
Serwisy internetowe i przetwarzanie informacji	Przychody ze sprzedaży reklamy, abonamentów, treści, płatne funkcje (także w modelu freemium)	Portale	Onet.pl
		Serwisy ogłoszeniowe, katalogi firm	Gratka.pl
		Serwisy społecznościowe	Nk.pl
		Serwisy tematyczne (wortale)	Money.pl
		Serwisy wideo	Wrzuta.pl
		Porównywarki cenowe	Ceneo.pl
E-marketing	Obsługa kampanii reklamowych, doradztwo, pozycjonowanie	Agencje interaktywne	K2.pl
		Agencje SEO/SEM	Bluerank.pl
		Sieci reklamowe	ARBomedia.pl
Handel elektroniczny	Marża ze sprzedaży produktów, opłaty i prowizje dodatkowe	Sklepy internetowe	Gandalf.com.pl
		Serwisy aukcyjne	Allegro.pl
		Serwisy zakupów grupowych	Gruper.pl
Obsługa e-biznesu	Marża ze sprzedaży produktów, opłaty i prowizje dodatkowe, abonament	Płatności internetowe	Platnosci.pl
		Oprogramowanie dla e-biznesu	Sote.pl

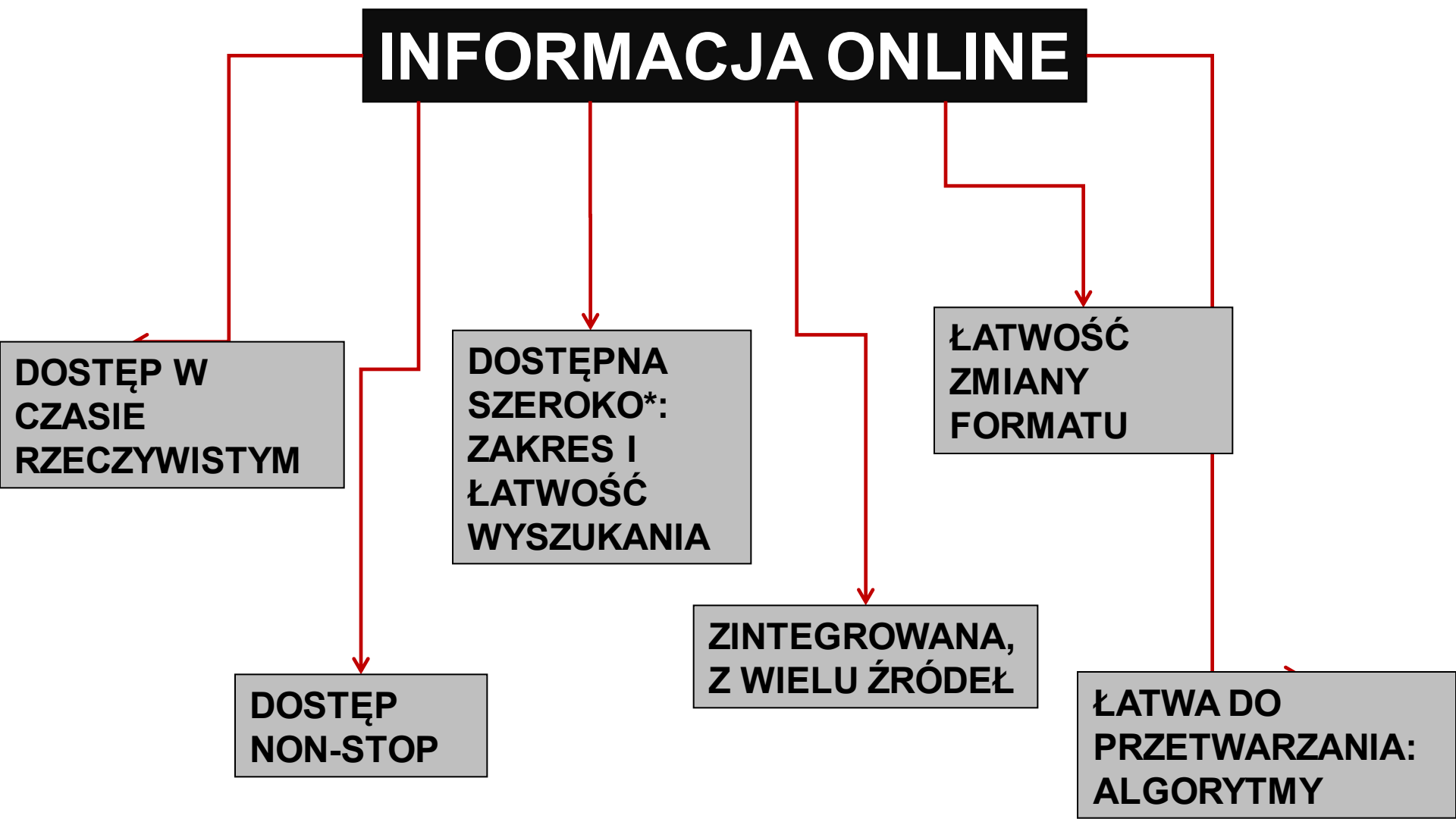
E-usługi publiczne

- Elektroniczna Platforma Usług Administracji Publicznej – załatwianie spraw urzędowych poprzez Internet
- Infrastruktura autentykacji (podpis cyfrowy vs profil zaufany ePUAP)
- Open Data (rejstry dostępne dla innych podmiotów) np. CEIDG, UFG)
- Rozliczanie i płatność podatków (Twój e-PIT)
- E-szkolenia (Cyfrowy Latarnik)
- E-zdrowie (Internetowe Konto Pacjenta, e-recepta)
- Crowdfunding (zrzuta.pl)

Popyt na e-usługi

1. Potrzeby i preferencje użytkowników (klientów, przedsiębiorców, organów administracji) – wygoda, oszczędność czasu, szeroki zakres działania, brak kontaktu, UX
2. Czynniki społeczno-kulturowe (moda, hype, obawy, przyzwyczajenia)
3. Czynniki demograficzne (struktura wiekowa, dochodowa, kompetencyjna ludności)
4. Podaż e-usług (nakłady, przepisy, pracochętność, dane wsadowe, konkurencja)
5. Czynniki informatyczne (koszt stworzenia/użytkowania/cyklu życia; posiadane kompetencje, baza materialna)
6. Infrastruktura (dostęp do Internetu, przepustowość sieci, koszt dostępu)

Cechy informacji online jako podstawy e-usług



Jesteś tutaj: [Ceneo](#) » [Fotografia](#) » [Aparaty fotograficzne](#) » [Aparaty cyfrowe](#) » **Panasonic Lumix DMC-FZ2000 Czarny**

PANASONIC LUMIX DMC-FZ2000 CZARNY

Ocena:  4,50 [9 opinii](#)Cena: **4499,00 zł**  **KUP TERAZ**Sklep: **Rimex**

KUP W SKLEPIE

INFORMACJE O PRODUKCIE

OPINIE I RECENZJE (9)

ZADAJ PYTANIE


KUP LOKALNIE

TYLKO KUP TERAZ! ODBIERZ OSOBIŚCIE W POKAŻ OFERTY SORTUJ WG NAJLEPSZE OFERTY WYBRANE PRZEZ CENEO  ZAUFANE OPINIE[4417 opinii](#)Panasonic DMC - FZ2000 EP CZARNY PROMOCJA
NA AKCESORIA " 5, 10, 15 +KUPON NA AB
RATY**4299,00 zł**DARMOWA WYSYŁKA
dostępny

IDŹ DO SKLEPU

[15239 opinii](#)Aparat Panasonic DMC-FZ2000 czarny
RATY**4489,00 zł**Z wysyłką od 4497,00 zł
dostępny

IDŹ DO SKLEPU

 ZAUFANE OPINIE[53 opinie](#)PANASONIC Lumix DMC-FZ2000 20xZOOM LEIGA
+ GRATISY**4299,00 zł**DARMOWA WYSYŁKA
dostępny

IDŹ DO SKLEPU

Technologia teleinformatyczna jako kluczowa przesłanka cyfrowej transformacji

Technologia teleinformatyczna umożliwia w sensie technicznym i użytkowym:

- Pozyskanie
 - Przetworzenie
 - Wykorzystanie
- } informacji cyfrowej

Technologia teleinformatyczna składa się z:

- Internetu
- Oprogramowania sieciowego i użytkowego



Technologia teleinformatyczna jako kluczowa przesłanka cyfrowej transformacji

1. **Pozyskanie informacji online:**

2. Informacje dostarczane przez użytkowników:

- A. Bezpośrednio: formularze, komentarze, itd.
- B. Pośrednio: poprzez analizę zachowania użytkownika w Internecie (analiza ruchu, analiza sentymentu, analiza zaangażowania, itd.)

3. Informacje dostarczane maszynowo:

- A. Urządzenia dostępne: smartfon, tablet, komputer, itd.
- B. Urządzenia codziennego użytku: aparat fotograficzny, smart watch, lodówka, monitoring, itd.
- C. Sensory: beacon, akcelerometr, GPS, itd.
- D. Bazy danych i inne informacje wygenerowane automatycznie

Technologia teleinformatyczna jako kluczowa przesłanka cyfrowej transformacji

1. **Przetwarzanie informacji online:**

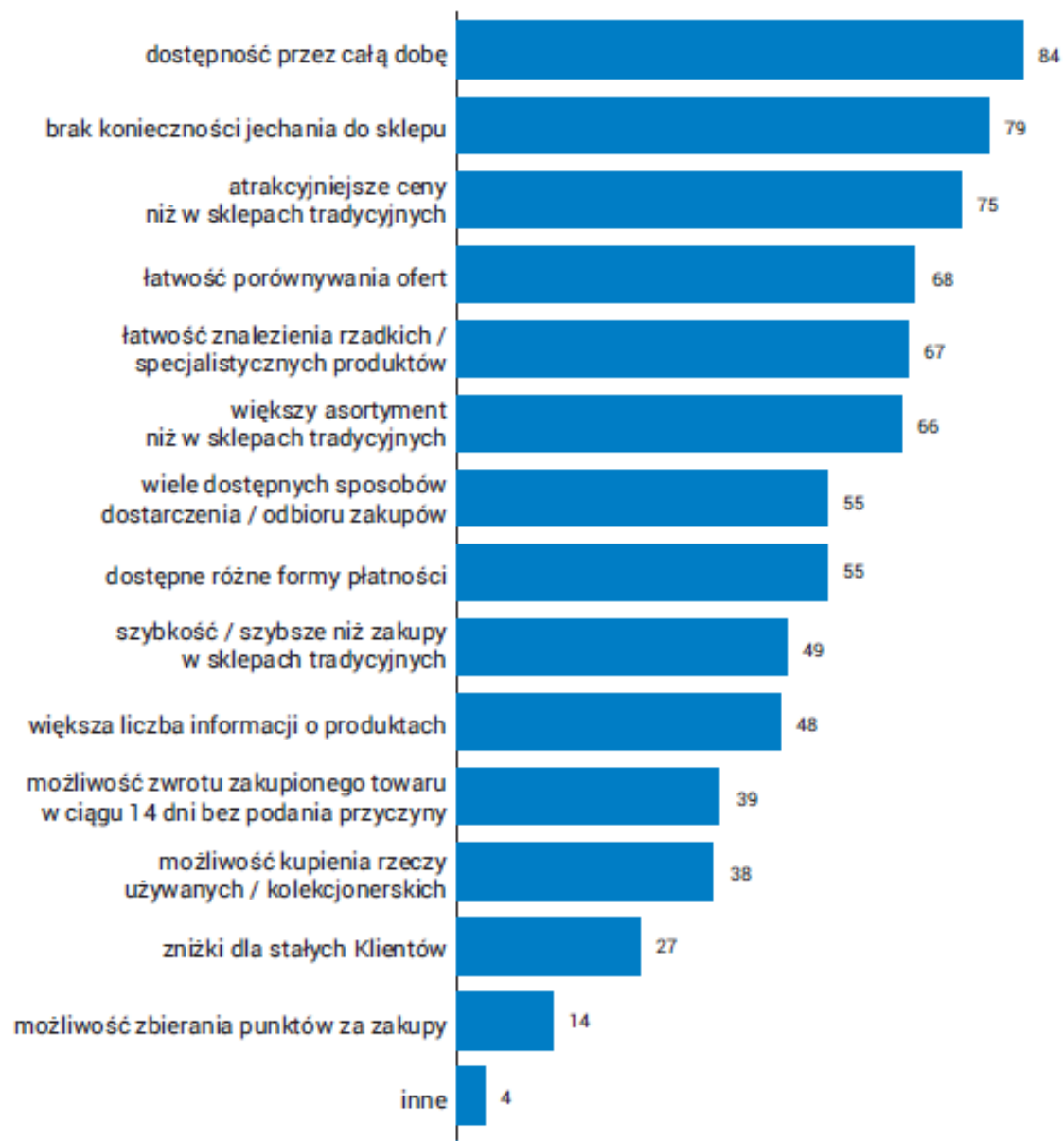
- Algorytmy programistyczne
- Uczenie maszynowe (proces analizy danych dla ulepszania i rozwoju własnego algorytmu)
- Sztuczna inteligencja (rozwiązywaniem problemów, które nie dają się rozwiązać na drodze algorytmicznej)

Rys charakterystyczny: generowanie kategorii wiedzy użytecznej bez udziału człowieka, w sposób automatyczny i autonomiczny

Prawidłowości cyfrowej transformacji

- 1) Zmiana zachowań nabywczych i inflacja oczekiwań (asymetria informacji, natychmiastowość, prosumenci)
- 2) Nacisk na automatyzację i autonomiczność (Internet rzeczy)
- 3) Podejmowanie bardziej trafnych decyzji w o pełniejsze/aktualniejsze dane (Big data, Business Analytics)
- 4) Zmiany w modelach biznesowych/redefinicje procesów biznesowych (Omnichannel)
- 5) Pojawienie się nowych segmentów gospodarki (ekonomia współdzielenia)
- 6) Zasoby ludzkie muszą charakteryzować się odpowiednim poziomem kompetencji cyfrowych

Zmiana zachowań nabywczych i inflacja oczekiwań



Źródło: E-commerce w Polsce 2016.
Gemius dla e-Commerce Polska Izba
Gospodarki Elektronicznej, Warszawa,
2016, s. 35.

Nacisk na automatyzację i autonomiczność

- Lodówka Family Hub jest urządzeniem z dostępem do Internetu. Posiada dotykowy 21,5 calowy ekran oraz 3 aparaty fotograficzne rejestrujące obraz wnętrza urządzenia przy każdym zamknięciu jego drzwi.
- Dostępne funkcje:
 - info o terminie przydatności do spożycia przechowywanych produktów
 - info o brakujących składnikach potrzebnych do przygotowania danego dania
 - info o stanie lodówki (obraz wnętrza można wyświetlić na smartfonie)
 - sporządzanie listy zakupów
 - samodzielne dokonywanie zakupu brakujących produktów przez Internet z automatyczną płatnością kartą kredytową
 - przedstawianie przepisów kulinarnych



Podejmowanie bardziej trafnych decyzji

- Real-Time Bidding (RTB) to system zautomatyzowanego zakupu powierzchni reklamowej w Internecie, oparty o licytację ceny reklamy.
- W momencie, gdy internauta wchodzi na dana stronę WWW, system RTB licytuje cenę powierzchni reklamowej, którą widzi użytkownik.
- Wyświetlana jest reklama tego reklamodawcy, który zdecydował się za nią zapłacić najwięcej. Cały proces odbywa się w czasie rzeczywistym i trwa około 75 milisekund.
- Określanie poziomu ceny licytowanej powierzchni reklamowej odbywa się w oparciu o wiele czynników → *verte*

Podejmowanie bardziej trafnych decyzji

Wybrane czynniki kształtujące cenę w modelu RTB:

- kim jest użytkownik,
- która to jest jego odsłona w tym dniu na tym serwisie, czy wcześniej był na innych serwisach internetowych (np. w sklepie internetowym przeglądał określone produkty),
- z jakiego urządzenia się łączy,
- gdzie akurat fizycznie przebywa,
- jakie treści przegląda,
- jaka jest akurat pora dnia (z reguły rano reklamy są droższe),
- jaki jest dzień tygodnia, miesiąca,
- jaka jest pogoda,
- czy akurat jest jakieś święto,
- jaka jest widoczność licytowanej reklamy,
- czy ta reklama w przeszłości była klikalna

Zmiany w modelach biznesowych/redefinicje procesów biznesowych

- Sprzedaż wielokanałowa polega na uruchomieniu sprzedaży przez co najmniej dwa lub więcej wzajemnie skoordynowane kanały (punkty styku z klientem).
- Można wymienić 4 typowe kanały sprzedaży:
 - Sprzedaż online (w sklepie internetowym, w serwisie aukcyjnym)
 - Sprzedaż offline (w sklepie tradycyjnym)
 - Sprzedaż telefoniczną (call – center)
 - Sprzedaż mobilną (aplikacje mobilne).
- Sprzedaż wielokanałowa zmienia zazwyczaj model biznesowy funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Zmiany w modelach biznesowych/redefinicje procesów biznesowych

Typowe funkcjonalności omnichannel:

- Poinformowanie o nowych produktach spełniających kryteria zbieżności z już wykonanymi zakupami – zarówno w samym sklepie przy kasie, jak i za pomocą SMS/MMS, aplikacji mobilnej)
- Możliwość odebrania w wybranym sklepie towarów zakupionych poprzez inne kanały sprzedaży
- Przyjęcie reklamacji lub zwrotu towaru zakupionego w innych kanałach sprzedaży
- Udostępnienie informacji o dostępności towarów w innych kanałach sprzedaży
- Kompletacja oraz zakup i odbiór towarów zakupionych poprzez sklep internetowy czy aplikację mobilną
- Wykonanie płatności różnymi metodami

Pojawienie się nowych segmentów gospodarki współdzielenia

- Ekonomia współdzielenia dotyczy skoordynowania popytu i podaży na określone zasoby poprzez współużytkowanie czy wspólne kupowanie.
- Zjawisko bazuje z jednej strony na skłonności ludzi do współpracy, pomagania innym i dzielenia się swoim czasem oraz zasobami, zaś z drugiej odwołuje się do poczucia wdzięczności, które jest odwzajemniane w różny sposób (materialny i pozamaterialny).
- Dzięki zastosowaniu technologii teleinformatycznej ekonomia skali wychodzi poza krąg rodziny czy znajomych i staje się usługą masową
- Istnieją kontrowersje co do kosztów zewnętrznych, uczciwej konkurencji, ubezpieczeń i opodatkowania.
- Przykłady: Uber, BlaBlaCar, Airbnb, EatWith...

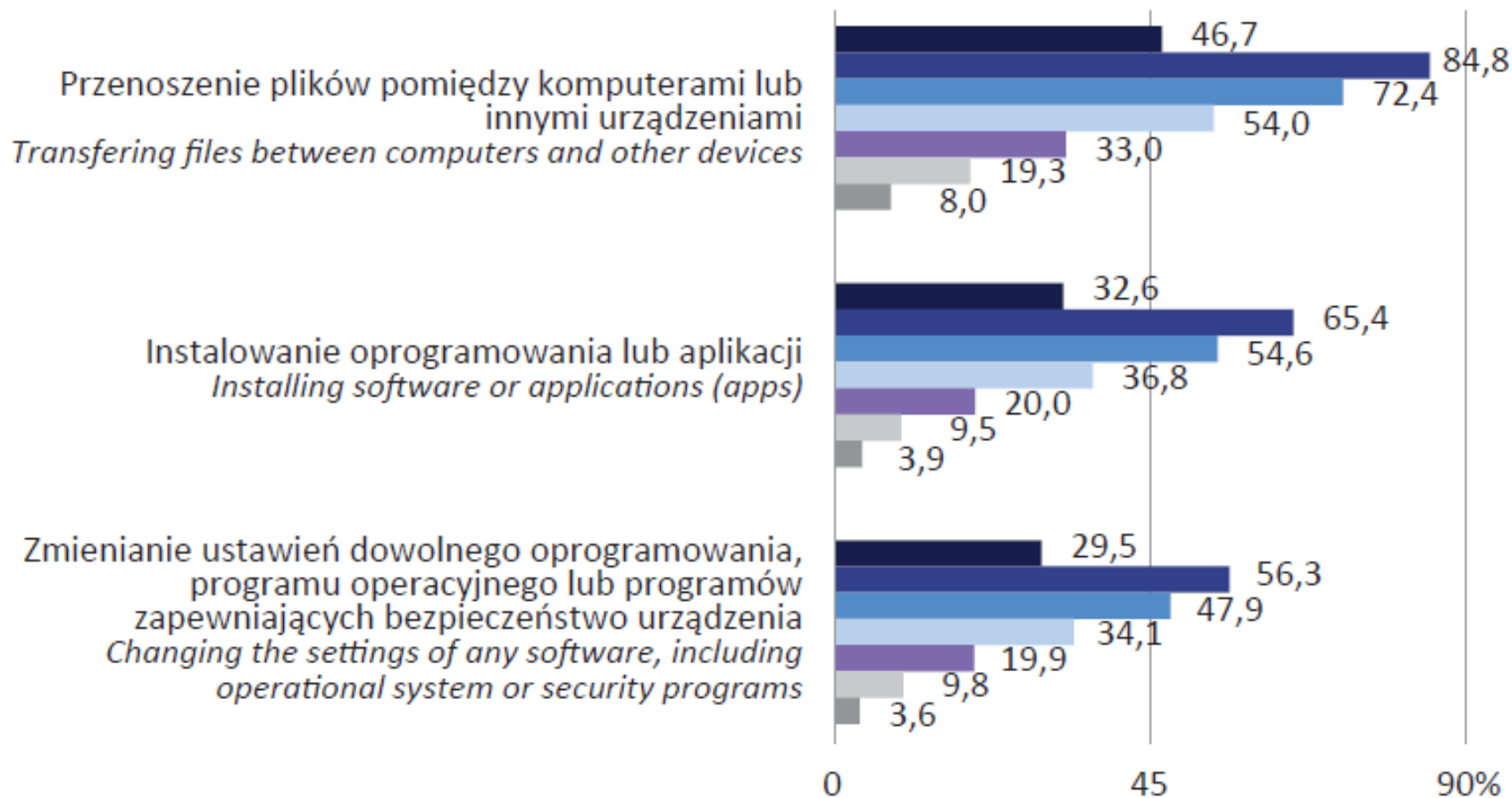
Kompetencje cyfrowe

- Transformacja cyfrowa wymaga zasobów ludzkich o odpowiednim poziomie kompetencji cyfrowych.
- Kompetencje cyfrowe oznaczają wiązkę umiejętności, wiedzy i postaw, które pozwalają efektywnie wykorzystywać technologie cyfrowe.
- Na kompetencje cyfrowe składają się:
 - Kompetencje informatyczne (np. obsługa komputera, posługiwania się Internetem i oprogramowaniem, tworzenie treści cyfrowych)
 - Kompetencje informacyjne (m.in. krytyczna analiza źródeł, selektywne wykorzystanie informacji do własnych celów)
 - Kompetencje funkcjonalne (realizacji konkretnych działań i osiągania korzyści dzięki stosowaniu technologii cyfrowych)

Kompetencje cyfrowe

Osoby, które wykonywały wybrane czynności korzystając z komputera lub urządzenia przenośnego w ciągu ostatnich 12 miesięcy

Individuals carrying out computer or mobile device related activities in the last 12 months



■ Ogółem w wieku: ■ 16-24 ■ 25-34 ■ 35-44 ■ 45-54 ■ 55-64 ■ 65-74 lata

Czynniki kreowania wartości dodanej

Wydajność	Komplementarność	Zapewnienie wyłączości	Nowość
<ol style="list-style-type: none">1.Koszty szukania.2.Zakres wyszukiwania.3.Informacja symetryczna.4.Łatwość obsługi.5.Szybkość przepływu informacji	<ol style="list-style-type: none">1.Pomiędzy produktami i usługami.2.Pomiędzy aktywami przypisanymi działalności on-line i off-line.3.Pomiędzy technologiami.4.Pomiędzy czynnościami.	<ol style="list-style-type: none">1.Koszty zamiany:<ol style="list-style-type: none">a)zaufanieb)przyzwyczajeniec)programy lojalnościowe,d)personalizacja.2. Efekt sieci.	<ol style="list-style-type: none">1.Nowa struktura transakcji.2.Nowa treść.3.Nowi uczestnicy.

Zalety korzystania z e-usług

1. Globalny zasięg oddziaływania
2. Pełniejsze poinformowanie o bieżących wydarzeniach
3. Interaktywność – reakcja, dialog
4. Mnogość form przekazu – tekst, obraz, muzyka, wideo
5. Łatwość aktualizacji informacji –CMS
6. Personalizacja na masową skalę
7. Kompresja czasu realizacji procesu wywołanego przez użytkownika
8. Działanie non stop (24/365)

Zalety korzystania z e-usług (2)

9. Redukcja kosztów transakcyjnych
10. Wejście na nowe rynki, dotarcie do nowego segmentu klientów
11. Usprawnienie relacji z dostawcami – dostęp do większej ilości dostawców, EDI
12. Wzbogacenie oferowanych produktów o wartość dodaną – opinie, konfiguracja, zdalne serwisowanie
13. Niskie bariery wejścia (dla ludności i firm, nie dotyczy usług publicznych)

Niskie bariery wejścia

Czynniki zmniejszające bariery wejścia	Czynniki zwiększające bariery wejścia
Rosnący w siłę model ASP – zmiana struktury kosztów (zmniejszenie kosztów stałych) – outsourcing większości funkcji (oparcie się na gotowych komponentach)	Zajęte atrakcyjne nazwy domen internetowych
Relatywna łatwość pozyskania kapitału	Rosnąca aktywność legislacyjna (np. apteki internetowe)
Rosnące umiejętności i doświadczenie (zarówno potencjalnych przedsiębiorców, jak i internautów)	Ukształtowana lojalność klientów w wybranych niszach rynkowych
Możliwość tzw. miękkiego wejścia (łatwość testowania założeń w realnych warunkach np. w zakresie cen)	Działania konkurencji (strategia cenowa dominacji)

Panorama rynku: Dlaczego warto?

□ Duży rynek

→ 23 552 484 internautów w Polsce (GUS, wrzesień 2017)

(80,4% osób w wieku 16 – 74 lat)

→ 27,4 mln internautów w Polsce, (Gemius, wrzesień 2018r.)

(71,9% osób w wieku ponad 18 lat)

→ **Deklarowany czas spędzany online** (w skali tygodnia) to 13 godzin, pozostaje na podobnym poziomie, (CBOS, kwiecień 2018r.)

□ Duży udział kupujących

→ 51 % internautów (CBOS, kwiecień 2018r.)

→ 56 % Internautów (Gemius, kwiecień 2018r.)

Kontra – same korzyści?

- **Duża intensywność konkurencji** → około 30 tysięcy sklepów internetowych + inne przedsiębiorstwa
- **Erozja marż** → cena jako dominujący instrument konkurencji
- **Niejasne, nie do końca zdefiniowane ramy prawne** → problemy z interpretacją i oceną działalności

Wady korzystania z e-usług dla użytkowników

1. Narażenie na wirtualne ataki (wyłudzenie danych, kradzież środków finansowych, botnety, niedostępność DDoS)
2. Mniejszy/całkowity brak prywatności
3. Spadek koncentracji w skutek ciągłego kontrolowania spływających wiadomości, w skrajnych przypadkach uzależnienie
4. Ograniczenie relacji międzyludzkich
5. Konieczność uczenia się całe życie (nowe wersje oprogramowania, nowe oprogramowanie) i nakłady na odtworzenie sprzętu/oprogramowania

Wady korzystania z e-usług dla przedsiębiorstw

1. Wysokie natężenie walki konkurencyjnej na skutek niskich barier wejścia i globalnego rynku, co prowadzi do erozji marż
2. E-konsumenci są co do zasady mniej lub nawet całkowicie niełojalni
3. Konieczność uczenia się całe życie (nowe wersje oprogramowania, nowe oprogramowanie) i nakłady na odtworzenie sprzętu/oprogramowania
4. Nie do końca sprecyzowane przepisy + niespodziewane inicjatywy legislacyjne
5. Całkowite uzależnienie od techniki/dostępu do Internetu

Wady korzystania z e-usług dla administracji

1. Narażenie na wirtualne ataki i wyciek wrażliwych danych osobowych
2. Wysokie co do zasady nakłady w cyklu życia produktu (projektowanie, wdrożenie, utrzymanie)
3. Konieczność zmiany kultury organizacyjnej (szybkość procedowania, przejrzystość, samodyscyplina)
4. Problemy z odpowiednim przeniesieniem procesów do świata wirtualnego (kompatybilność)
5. Efektywność systemu IT nie zależy tylko od instytucji, ale też od stanu umiejętności i aktualizacji oprogramowania/sprzętu użytkownika

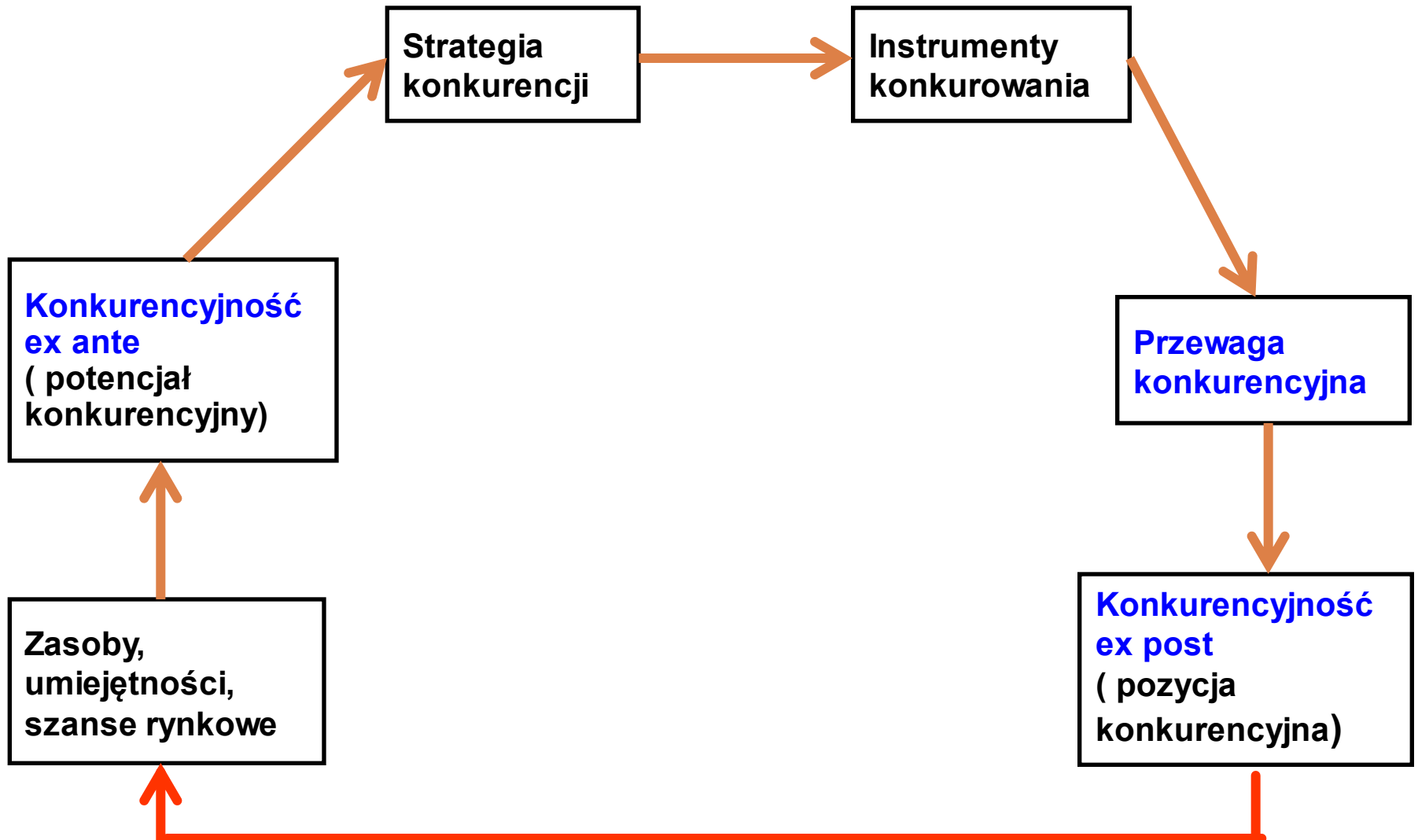
Pojęcie konkurencyjności

Lp	Autor	Definicja
1	A. J. Abbas	Zdolność firmy do innowacyjności i elastyczności, przejawiająca się w uzyskaniu przewagi konkurencyjnej
2	W. Bieńkowski	Zdolność do sprostania konkurencji wynikająca z akceptacji wyrobów przedsiębiorstwa
3	J. R. Caudredo-Roura	Wygrywanie i uzyskiwanie korzyści na rynku o rosnącym natężeniu konkurencji
4	M. Gorynia	Umiejętność konkurowania, tzn. przetrwania i działania w konkurencyjnym otoczeniu
5	J. Maxwell	Generowanie korzyści ekonomicznych na skutek podnoszenia jakości kapitału ludzkiego

Ujęcia przewagi konkurencyjnej

Lp	Autor	Definicja
1	S. Bandyopadhyay	Wykorzystanie umiejętności i kompetencji firmy, jak również okazji pojawiających się na rynku
2	J. Barney	Posiadanie takiej strategii, która nie może być stosowana przez istniejących lub potencjalnych rywali
3	K. P. Coyne	Przewaga danej firmy wynikająca z postrzegania przez klientów wyrobu firmy jako lepszego od konkurencyjnych wyrobów w przynajmniej jednej kategorii oraz luki w umiejętnościach konkurentów do danej firmy
4	G. D. Flint	Rozumiane szeroko korzyści dla firmy powstające w wyniku konkurowania
5	H. Ma	Różnica pomiędzy dwoma konkurentami w przekroju chociażby jednej zmiennej, która pozwala firmie kreować wartość dla klienta lepiej w porównaniu do rywala

Cykl konkurencyjności



Lp.	Obszar oddziaływania	Instrumenty konkutowania
		Jakość wykonania produktu
		Jakość typu produktu
3		Marka produktu
		Image producenta
		Szerokość asortymentu
		Elastyczność dostosowania produktu
		Częstotliwość wprowadzania nowych produktów
		Kreowanie nowych potrzeb
9	Cena kontraktu	Cena nabycia produktu
10		Warunki płatności
11		Warunki i okres gwarancji
12		Ceny obsługi posprzedażnej
		Dogodny dostęp ze względu na czas i miejsce
		Zakres obsługi przed- i posprzedażnej
		Jakość obsługi
		Reklama
		Promocja sprzedaży

Kreowanie przewagi konkurencyjnej w wirtualnej przestrzeni

□ Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa odbywa się na dwóch poziomach:

Strategicznym:	<ol style="list-style-type: none">1. Wybór niszy rynkowej2. Efektywność działań3. Elastyczność
Operacyjnym:	<ol style="list-style-type: none">1. Cena2. Logistyka3. Obsługa klienta4. Web-usablity5. Marketing

Wybór niszy rynkowej

- W obliczu dużego natężenia działań konkurencyjnych podstawową decyzją jest skoncentrowanie się na określonej niszy → wybór kategorii produktowej
- W niektórych kategoriach produktowych wystarczy kilku konkurentów aby nasycić dany segment
- Niezbędna jest dogłębna analiza popytu, wolumenu sprzedaży, wysokości barier wejścia (np. opisy produktów), marż, dojrzałości segmentu, znaczenia jakości obsługi, konieczności fizycznych kanałów dystrybucji

Efektywność działań

- **Efektywność** – stosunek uzyskanych efektów do poniesionych nakładów → mierniki: marża, zysk, ROE, ROI, itd.
- Efektywność praktycznie: ujęcie memoriałowe a ujęcie kasowe
- **Skuteczność** – stopień spełnienia celów
- **Konwersja** – stosunek liczby decydujących się na zakup (transakcji) do oglądających (UU).
- Typowy poziom konwersji w polskim Internecie: ~ 1% (z tendencją spadkową)

Działania podnoszące wsp. konwersji

- Analityka internetowa (pomiar mikrokonwersji, śledzenie zdarzeń, mouse/click tracking)
- Testy A/B witryn lub nawigacji
- Systemy ratowania porzuconych koszyków (np. Savecart, Marketizor)
- Rekomendacje, podpowiedzi
- Chat z konsultantem
- Call back (podaj numer – oddzwonimy)
- Wyszukiwarka z podpowiedziami

Konwersja w liczbach

	MAJ	CZERWIEC
Liczba unikalnych użytkowników	10 000	10 000
Wsp. konwersji	1 %	1,5 %
Liczba zawartych transakcji (1*2)	100	150
Średnia wartość koszyka	100 PLN	100 PLN
Przychód (3*4)	10 000 PLN	15 000 PLN

Podbicie wsp. konwersji o 0,5 punktu procentowego, ceteris paribus, wygenerowało wzrost przychodów o 50%

Jak poprawić konwersję

- Generalnie – zainteresować się operacyjną stroną funkcjonowania sklepu, eksperymentować z elementami e-commerce.
- W szczególności:
 - **Obniżyć współczynnik porzucenia koszyka zakupowego** (61% kupujących!)
 - Postarać się o **bardziej stargetowany ruch** na stronę (→ jakość kampanii marketingowych)
 - Poprawić **funkcjonalność systemu sprzedaży** (→ prześledzić proces zakupu od strony klienta)
- + ...

Powody porzucenia koszyka

Wg badań WorldPay 2013 przyczyny porzucenia koszyka dotyczą:

- Pojawienia się niespodziewanych dodatkowych kosztów
- Chęci jedynie dojścia do końca procesu zakupu (pooglądania)
- Zbyt wysokiego poziomu kosztów łącznych
- Zmiany decyzji o zakupie
- Skomplikowanym układem nawigacyjnym koszyka
- Zbyt długim czasem odświeżania koszyka
- Obaw o bezpieczeństwo płatności
- Niedopasowanych opcji dostawy

Elastyczność działań

- Elastyczność organizacji wiąże się przede wszystkim z **zdolnością dopasowania** organizacji do zmian w otoczeniu i uruchomienia adekwatnej alokacji zasobów.
- Elastyczność jawi się więc jako określony ciąg akcji (w otoczeniu) i reakcji (wewnątrz przedsiębiorstwa), proces nieustannego wytrącania i powracania do stanu chwilowej równowagi.
- Drugą składową elastyczności przedsiębiorstwa jest posiadanie przez organizację **odpowiedniego potencjału do zmian**, co przekłada się na możliwości **wykorzystania pojawiających się okazji**. Innymi słowy chodzi o dysponowanie adekwatnymi zasobami i umiejętnościami.
- Kompetencje (kluczowe kompetencje) wynikające z istniejącej konfiguracji zasobów i umiejętności umożliwiają działania antycypacyjne i innowacyjne.

Elastyczność działalności

Tab. 7. Charakter zmian a rodzaje działań uruchamianych w przedsiębiorstwie.

Rodzaj zmian	Charakter zmienności	Typ działań	Źródło impulsu	Działania organizacji
Przewidywalne	Zwykły	Antycypacyjne	Zewnętrzne/ wewnętrzne	Rutyna (procedury, plany)
Nieprzewidywalne	Nieokreślony	Adaptacyjne	Zewnętrzne	Dostosowanie
		Innowacyjne	Wewnętrzne	Rekonfiguracja, odnowa strategiczna

Tab. 8a. Działania uelastyczniające funkcjonowanie sklepu internetowego X.

Obszar	Instrumenty elastyczności
Osobowościowy	<ul style="list-style-type: none"> –Chęć eksperymentowania –Zainteresowanie nowymi rozwiązaniami technologicznymi –Podwójna pętla uczenia się –Brak dogmatyzmu (powrót do usług poczty, dokooptowanie wspólnika) –Zaangażowanie w proces wdrażania zmian
Technologiczny	<ul style="list-style-type: none"> –Zmiany w oprogramowanie sklepu (już dokonane i planowane) –Eksperymentowanie z modelami korzystania z oprogramowania (model SaaS kontra Open Source) –Skalowalność platformy sprzedaży online – niegroźne nagłe fluktuacje popytu –Automatyzacja niektórych funkcji sklepu (generowanie faktur, itd.) –Gruntowne zmiany witryny firmowej pod kątem Web Usability i SEO –Zakup własnego młynka do mielenia kawy – elastyczność dostaw

Tab. 8b. Działania uelastyczniające funkcjonowanie sklepu internetowego X.

Obszar	Instrumenty elastyczności
Rynkowy	<ul style="list-style-type: none"> –Zmiany w stosowanych narzędziach marketingowych – eliminacja jednych (np. wysyłanie e-maili reklamowych do wszystkich internautów, kupony rabatowe dla stałych odbiorców) i implementacja innych (AdWords, 5 % rabat za wpisanie się do listy mailingowej, itd.) –Korzystanie z bogactwa mediów społecznościowych Facebook, blip, flaker, twister, Google +, własny blog – podkreślanie kompetencji –Eksperymentowanie z poziomem zamówień zwalniającym z kosztów dostawy –Korzystanie z nowatorskich narzędzi promocji (np. zakupy grupowe)
Organizacyjny	<ul style="list-style-type: none"> –Wizja przedsięwzięcia – brak sztywnych celów –Różnorodne procedury: od „luźnych” po sztywne (proces wysyłki) –Dywersyfikacja działalności na dwa sklepy internetowe –Organiczna struktura organizacyjna – płynne zadania i obowiązki, aczkolwiek koncepcje i koordynacja na barkach przedsiębiorcy –Automatyzacja obsługi klienta –Szybkie odpowiadanie na e-maile klientów (nawet w ciągu 8 minut przy akcji Darmowy Dzień Dostawy) –Współdziałanie z wieloma podmiotami i ich wymiana w razie potrzeby – dobór najlepszych kompetencji

Strategia cenowa

- Cena jest podstawowym instrumentem konkurencji.
- Strategie cenowe:
 - Penetracji rynku (oferowanie produktów z minimalną marżą, w nadziei na zdobycie dużego udziału w rynku)
 - Prestiżowa (podkreślenie jakości – w tym obsługi + zaufanie)
 - Dominacji (zwiększenie skali działalności pozwala dalej obniżać cenę)
- Cross – selling (sprzedaż wiązana)
- Up-selling (sprzedaż wyższej kategorii)

Strategia cenowa

- Ustalanie ceny – parametry równania:
 - ▣ Jaki jest rynkowy poziom cen (średnia cena)?
 - ▣ Ile wynoszą koszty jednostkowe (łącznie wszystkich aktywności „po drodze”)?
 - ▣ Jaki jest akceptowalny poziom marży?
- Metody ustalania ceny
 - ▣ Metoda ceny docelowej (na ile sprzedawca wycenia produkt)
 - ▣ Metoda koszt plus (doliczenie marży do kosztów i porównanie z cenami konkurencji)

Logistyka

Podstawowe kwestie decyzyjne:

- A. Prowadzić logistyczną obsługę przesyłek samodzielnie czy zlecić ją wyspecjalizowanym firmom zewnętrznym?
- B. Utrzymywać własne stany magazynowe czy czerpać produkty z magazynów dostawców?
- C. Jak rozwiązać problem przesyłek zwrotnych?

Logistyka

- Z punktu widzenia internetowego sprzedawcy skorzystanie z usług partnera logistycznego wiąże się z następującymi zaletami:
 - ✓ Skoncentrowanie się na rozwijaniu własnych, krytycznych kompetencji (nie trzeba rozpraszać sił i środków jeszcze na obszar logistyki)
 - ✓ Brak konieczność przeznaczenia wysokich nakładów na środki trwałe (uniknięcie kosztów stałych)
 - ✓ Wysoka elastyczność (współpraca kontraktowa – możliwość natychmiastowej zmiany partnera)

- Z kolei do wad zaliczyć można:
 - ✓ Powierzenie ważnego obszaru, dotyczącego w dużej mierze relacji z klientem, obcej firmie (w ten sposób umyka część informacji zwrotnych)

Kryteria wyboru partnera logistycznego:

Kryteria wyboru partnera logistycznego:

- ✓ Czas podjęcia i skompletowania przesyłki
- ✓ Czas przygotowania dokumentacji wysyłkowej i ekspedycji towaru
- ✓ Koszt dostawy
- ✓ Sposób postępowania ze zwrotami, przesyłek nie podjętych, odmów przyjęcia dostawy
- ✓ Sposób dostarczania przesyłek do klienta – pora (np. późny wieczór), dzień (np. wolny od pracy), awizację dostawy, ponowne dostarczenie w razie nieobecności zamawiającego
- ✓ Oferowanie usługi śledzenia przesyłek w trakcie dostawy
- ✓ Kompleksowość obsługi (transport, magazyn, konsolidacja przesyłek, obsługę celną, ekspedycję zagraniczną)
- ✓ Doświadczenie na polskim rynku

Własne stany magazynowe

1. Z punktu widzenia internetowego sprzedawcy sprzedaż produktów, które fizycznie znajdują się w magazynie dostawców wiąże się z następującymi zaletami:

- ✓ Niższe koszty (nie trzeba zamrażać kapitału w towar)
- ✓ Brak konieczności utrzymywania magazynów
- ✓ Pozbycie się wielu czynności organizacyjnych

2. Z kolei do wad zaliczyć można:

- ✓ Wydłużenie czasu dostawy do ostatecznego klienta (jeszcze jeden etap: magazyn dostawcy – magazyn sprzedawcy internetowego {tu problem konsolidacji przesyłki różnych producentów})
- ✓ Narażenie się na niedociągnięcia logistyczne dostawcy (np. brak produktu na stanie)

3. Rozwiązania mieszane

Przesyłki zwrotne

- Wirtualny sprzedawca musi być przygotowany na obsługę dostaw podążających w drugą stronę, od klienta do firmy. Chodzi tutaj o reklamacje, zwroty, przesyłki nie podjęte przez klientów, bądź których adresaci odmówili przyjęcia.
- Logistyka zwrotna jest niezbędna, zarówno z punktu prawnego (14 dni na zwrot towaru), jak i konkurencyjnego (zaoferowania klientowi doskonałej obsługi, także w zakresie możliwości zwrotu → Zalando).
- Konieczność wdrożenia wewnętrznych procedur przyjęcia na stan magazynowy – oprogramowanie sklepu, księgowość, magazyn.
- Kwestie związane z klientem

Przesyłki zwrotne

Ile klient ma czasu na zwrot towaru?

- 14 dni od otrzymania towaru lub od dnia złożenia oświadczenia o odstąpieniu, a na to z kolei również jest 14 dni od zawarcia umowy

Ile pieniędzy musi oddać sprzedawca?

- równowartość ceny towaru oraz koszty doręczenia, liczonych według najniższej opcji
- niepełny zwrot „konsument ponosi odpowiedzialność za zmniejszenie wartości rzeczy będące wynikiem korzystania z niej w sposób wykraczający poza konieczny do stwierdzenia charakteru, cech i funkcjonowania rzeczy”.

Czy wszystkie produkty i usługi podlegają zwrotowi?

- Nie, wyłączone są produkty na zamówienie, nietrwałe, „celefanowe”, wykonane usługi, , usługi z określoną datą realizacji (np. bilety do kina).

Obsługa klienta

- Sensowne zorganizowanie **komunikacji** z klientem, w każdej fazie zawierania transakcji (przed, w trakcie i po)
- Podanie kilku sposobów kontaktu (e-mail, telefon, komunikator) i stosowanie się do czasów odpowiedzi z Netykiety
- Przestrzeganie zasad **rzetelności** kupieckiej!
 - ▣ Jasne wyjaśnianie zawłości oferty (tu też wymogi prawne z ustawy o prawach konsumenta)
 - ▣ Otwarte podanie zasad zakupów/regulaminu i danych kontaktowych (j/w)
 - ▣ Przestrzeganie warunków umowy (Pacta sunt servanda)
 - ▣ Empatia w stosunku do sytuacji klienta
 - ▣ Jasna polityka zwrotów, reklamacji i gwarancji

Web-usability

Na użyteczność systemów sprzedaży składają się:

Dostępność

- Czy witryna nie powoduje irytacji, ładując się zbyt długo?
- Czy system się nie zawiesza po wprowadzeniu określonej kombinacji znaków alfanumerycznych
- Czy poprawnie działa podczas przeglądania na różnych urządzeniach, systemach, przeglądarkach
- Czy poprawnie działa podczas przeglądania na różnych rozdzielczościach?
- Czy interfejs reaguje natychmiast – np. koszyk umożliwia szybkie zwiększenie lub zmniejszenie liczby poszczególnych towarów i automatycznie liczy sumę, bez potrzeby kliknięcia
- Czy osoby niedowidzące mogą korzystać z witryny?

Web-usability

Na użyteczność systemów sprzedaży składają się:

Ergonomia i nawigacja

- Czy teksty są wystarczającej wielkości i czy są dobrze widoczne?
- Czy kolorystyka strony lub liczba jednocześnie użytych czcionek nie powoduje wrażenia przeładowania informacją?
- Czy zdjęcia pozwalają na dostrzeżenie szczegółów produktu?
- Czy strona główna jest przejrzysta i pozwala się szybko zorientować, co oferuje dany sklep?
- **Czy zawsze wiadomo, gdzie kliknąć, żeby przejść dalej?** lub jak wrócić?
- Czy przyciski akcji i pozycje w menu nawigacyjnym mają zrozumiałe etykiety?
- Czy widok koszyka informuje o kosztach dostawy lub progu do bezpłatnej dostawy?),

Web-usability

Wystrój (wygląd) witryny

Udowodniono, że **wygląd strony gra rolę w generowaniu sprzedaży**. Dlatego też należy przestrzegać kilku zasad:

- Wybór stonowanej kolorystyki użytej do budowy sklepu (kolory ani zbyt jaskrawe, ani zbyt przygaszone)
- Zachowanie kontrastu tła i tekstu
- Umiarkowanie przy użyciu ruchomych elementów
- Oparcie wyglądu na indywidualnie przygotowanych elementach graficznych (aby odróżnić sklep od innych szablonowych)
- Zrozumiały dla każdego język (bez żargonu)
- Łatwo dostępne paski nawigacyjne – łatwy i wygodny dostęp do wszystkich informacji i opcji przez potencjalnego nabywcę

Web-usability

Prezentacja produktów dostępnych w sklepie

- Zbudowanie logicznej struktury katalogu, w ramach którego prezentowane są produkty – wykorzystanie podziału opartego na kategoriach asortymentowych (a do tego pasek nawigacyjny – np. zarejestruj się, jak kupować, koszyk, wyloguj)
- Organizacja struktury katalogu zgodna z zasadami percepcji – nie za głęboka – max.3,4 poziomy; nie za szeroka – około 10 pozycji
- Dostępna z każdego poziomu pomoc zarówno dla nowych użytkowników, jak i charakteryzujących się stażem
- Dogłębne opisy produktów (obok opisów podstawowych także szczegółowe, które mogą być zamieszczone na osobnej stronie)
- Wzbogacenie opisów produktów o multimedia – głównie zdjęcia, ale też pliki muzyczne (zdjęcia z możliwością powiększenia, 360 stopni)
- Umożliwienie dodania referencji przez zwykłego użytkownika (wzbogacenie opisu, zachęta do zakupu)

Marketing

- Skuteczny marketing ma zapewnić stały dopływ nowych klientów, jak również budować więzy z dotychczasowymi
- Strategia marketingu:
 - ▣ cele (wizerunek, sprzedaż, ruch)
 - ▣ badania rynku (e-klient pod lupą)
 - ▣ instrumenty (SEO, SEM, display, social media, leady)
 - ▣ budżet
 - ▣ harmonogram
- Ewaluacja wyników i dalsze działania:
 - ▣ remarketing
 - ▣ mailing z bazy własnej

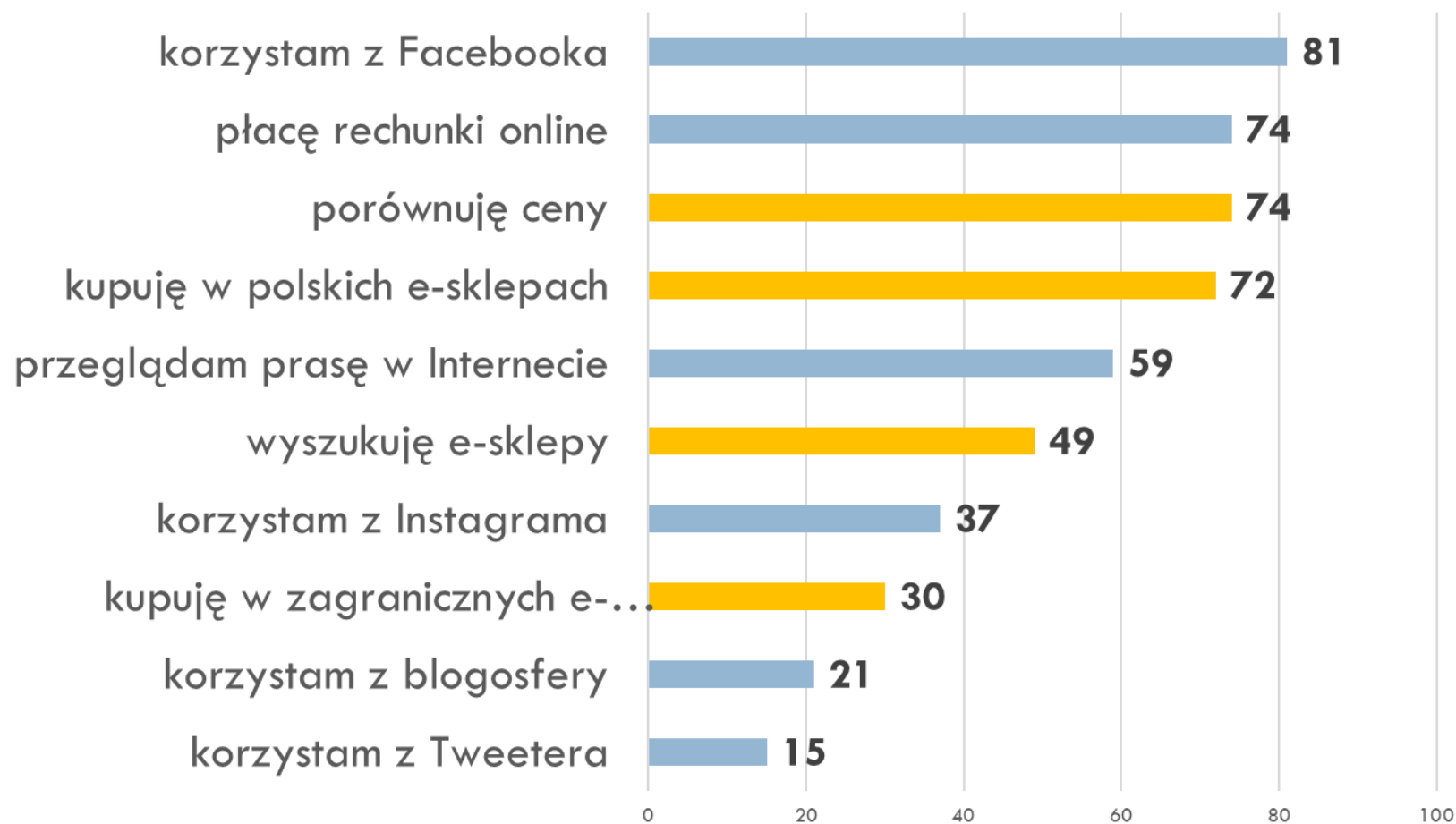
Analizy rynkowe – strona popytowa

- Zidentyfikowanie demografii, potrzeb, zachowań w Internecie determinuje skuteczność działań podjętych w przestrzeni wirtualnej.
- Analiza dotyczy zachowań nabywczych w związku z najbardziej zaawansowanym (transakcyjnym) charakterem wykorzystania Internetu.
- Dane metodologiczne badania postaw i doświadczeń e-konsumentów „**E-commerce w Polsce 2018 Gemius dla e-Commerce Polska**”
 - Data badania: kwiecień 2018
 - Liczebność próby: 1500 internautów (ważone wiekiem, 15+)
- Oraz dane metodologiczne badania postaw i doświadczeń e-konsumentów „**E-commerce w Polsce 2018 Gemius dla e-Commerce Polska**”
 - Data badania: marzec 2020
 - Liczebność próby: 1544 internautów (ważone wiekiem, 15+)

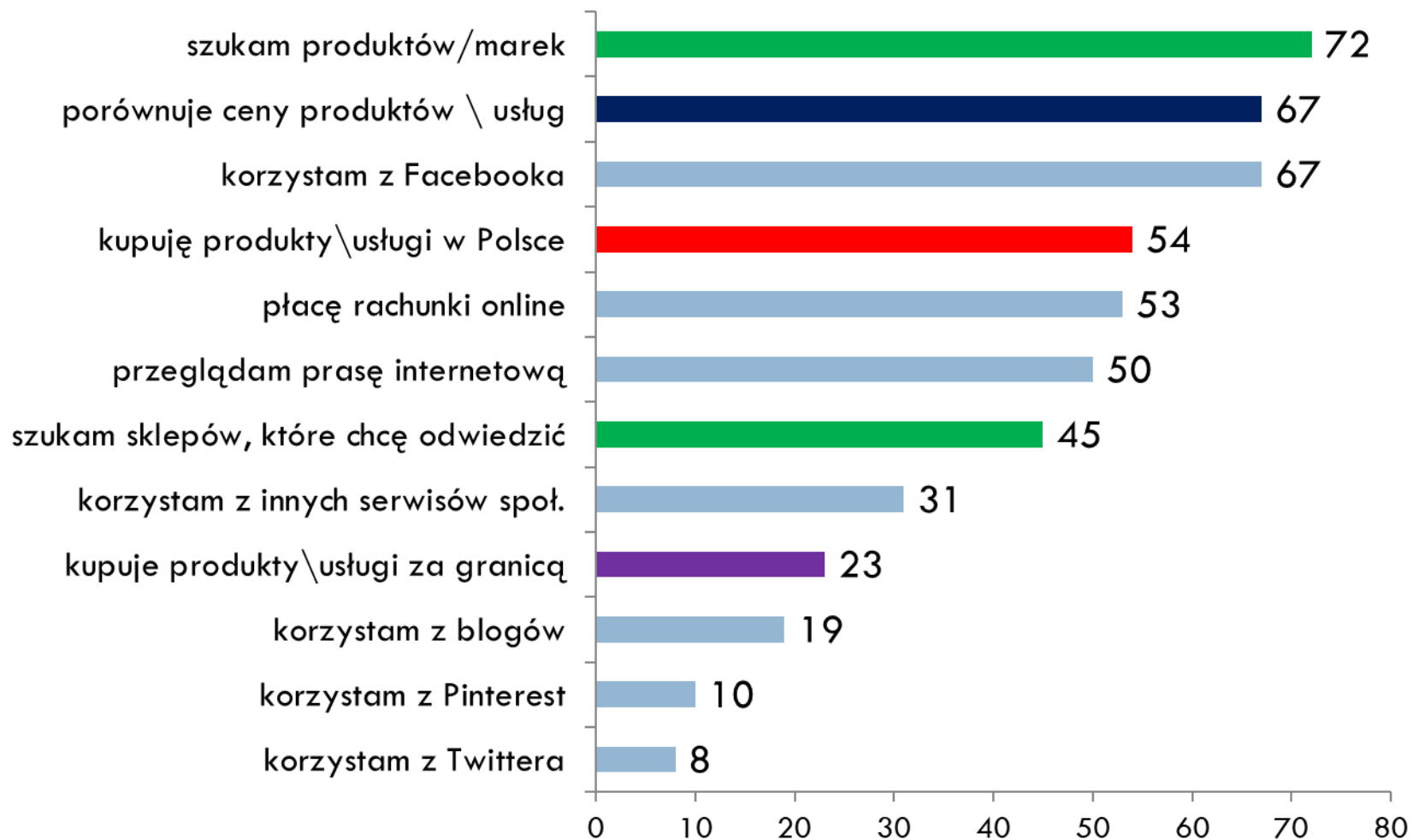
Profil typowego internauty

1. **Płeć:** kobiety 51% (2020) vs 54% (2018), mężczyźni 49 (2020) vs 46 % (2018)
2. **Wiek:**
 1. 15 – 24 lat: 17 % vs 31 %
 2. 25 – 34 lat: 22% vs 33 %
 3. 35-49 lat: 32% vs 25 %
 4. Powyżej 50 lat: 12%
3. **Wykształcenie:** 28% zawodowe i niższe, 40% średnie, 33% wyższe
4. **Zamieszkanie:** 25% vs 29% wieś, 45% vs 37% miasta do 200 tys., 30% vs 34% miasta powyżej 200 tys.
5. **Sytuacja materialna gospodarstwa domowego:**
 1. Dobra: 40% vs 54%
 2. Średnia : 54% vs 40%
 3. Zła: 7 % vs 6%

Aktywność w Internecie 2020



Aktywność w Internecie 2018



Źródła konkurencji 2017

Małe i średnie sklepy internetowe w tej samej branży	37
Sprzedawcy działający w serwisach aukcyjnych	19
Duże wielobranżowe e-sklepy	18
Sklepy tradycyjne	7
Zagraniczne marketplace'y (Aliexpr., Amazon)	7
Zagraniczni sprzedawcy Internetowi	5
Inne	7