



E-commerce w Polsce: strategie rozwoju firm

Raport 2020

mazars

Noerr

SPOTDATA



Słowo wstępne

Wspólnie z partnerami oddajemy w Państwa ręce raport poświęcony strategiom rozwoju przedsiębiorstw na rynku e-commerce.

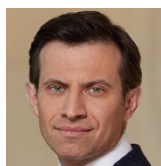
Opracowanie powstało na podstawie analizy rozwoju wybranych firm, działających w tym obszarze. Sektor e-commerce od kilku lat odnotowuje silny trend wzrostowy, a pandemia COVID-19 tylko go przyspieszyła, sprawiając, że rok 2020 stał się szczególnie ze względu na otwierające się możliwości. Szybciej zapadały decyzje o dystrybucji produktów i usług przez kanały elektroniczne, a dla niektórych firm uruchomienie sprzedaży przez internet stało się warunkiem przetrwania.

W raporcie prezentujemy główne czynniki sukcesu, trendy i wyzwania towarzyszące rozwojowi na tym rynku. Przedstawione dane i opinie mogą być cennym źródłem informacji zarówno dla firm już działających na rynku e-commerce, jak i dla tych, które dopiero rozważają uruchomienie tego kanału dystrybucji. Raport powstał dzięki współpracy ekspertów z firm: Mazars, Noerr i SpotData, a także dzięki praktykom tego rynku – firmom: MCI, Allegro, LPP, Frisco.pl, Hebe i PsiBufet, którym bardzo dziękujemy za podzielenie się cenną wiedzą i doświadczeniem.



Monika Nowecka

Partner odpowiedzialna za usługi outsourcingowe, Wiceprezes zarządu Mazars Polska Sp. z o.o.



Jakub Lerner

Associated partner
Noerr Biedecki Sp.k.

Prace nad raportem koordynował Ignacy Morawski przy współpracy Alicji Defratyki i Jana Konczewskiego (SpotData).

Publikacja została objęta patronatem:



**IZBA
GOSPODARKI
ELEKTRONICZNEJ**

Spis treści

03	Słowo wstępne
05	Kluczowe zagadnienia
07	Rozdział 1 E-commerce: najważniejsza transformacja biznesowa świata ogarniętego pandemią
09	Polski rynek w roku 2020 i kolejnych latach
14	Najważniejsze długofalowe wnioski dla firm z branży e-commerce z okresu COVID-19
17	Rozdział 2 Strategie dynamicznego rozwoju
21	Jak rozwijać się w branży e-commerce – rekomendacje
36	Podsumowanie
36	Podziękowania
38	Aneks metodologiczny
39	Spis tabel i wykresów
40	Bibliografia

Kluczowe zagadnienia

Biznesowa transformacja 2020

Gwałtowne przyspieszenie sprzedaży w kanale e-commerce to najważniejsza biznesowa transformacja ubiegłego roku. Znaczenie tej zmiany wynika z jej wyjątkowego tempa i szerokiego zasięgu. Przychody największych na świecie firm e-commerce wzrosły w trzecim kwartale 2020 r. o ok. 30 proc. r/r, podczas gdy w innych sektorach – nawet technologicznych – wzrost był zdecydowanie słabszy. Jednocześnie handel pełni na tyle ważną rolę w gospodarce, że transformacja objęła ogromną część sektora przedsiębiorstw.

Rekordowe wyniki polskiego e-commerce

Szacujemy, że polski rynek e-commerce w 2020 r. wart był 70 mld zł. Po wielu latach wzrostu w tempie kilkunastu procent rocznie okres epidemii COVID-19 przyniósł niemal trzykrotne przyspieszenie (do 43 proc. r/r). Część tego nadzwyczajnego wzrostu będzie na pewno zjawiskiem przejściowym. Szacujemy jednak, że nawet po wygaśnięciu epidemii sprzedaż e-commerce będzie wciąż o ok. 10-20 proc. wyższa niż w scenariuszu rozwoju rynku bez wpływu COVID-19.

Najważniejsze zmiany na rynku

Jedną z najważniejszych zmian w handlu internetowym w czasie epidemii COVID-19 jest przyspieszenie modernizacji kanałów sprzedaży wśród liderów handlu tradycyjnego. O ile dla największych spółek technologicznych rok 2020 oznaczał powiew wiatru w żagle, o tyle firmom tradycyjnym przyniósł przełom. Zaczęły nadrabiać technologiczne zaległości i, paradoksalnie, mogą w znacznym stopniu skorzystać na turbulencjach związanych z epidemią.

Rekomendacje

Kluczowe dla efektywnej działalności na rynku e-commerce są dwa obszary: zasoby (technologie, logistyka, kompetencje) i efekty skali. W raporcie przedstawiamy dziewięć rekomendacji dotyczących rozwijania obu. Wskazówki mogą być cenne zarówno dla liderów, jak i dla nowych graczy.



Rozdział 1

E-commerce: najważniejsza transformacja biznesowa świata ogarniętego pandemią

Skokowy wzrost aktywności e-commerce na świecie w 2020 r. jest najważniejszą transformacją biznesową, spowodowaną przez epidemię COVID-19. Zmiany na tym rynku zasługują na taką ocenę z dwóch powodów.

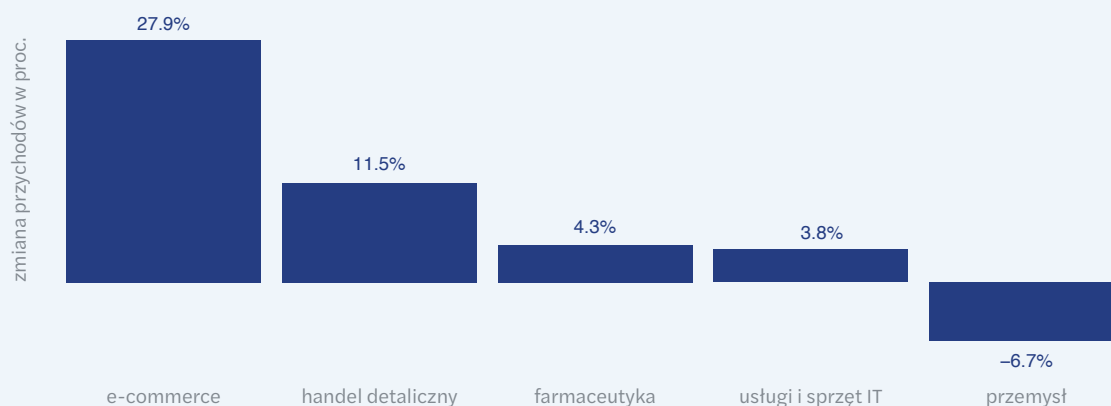
Po pierwsze – tempo zmiany jest wyjątkowe na tle zjawisk zachodzących w innych sektorach. Obroty w sektorze handlu detalicznego przez internet wzrosły w 2020 r. o ok. 30-50 proc., w zależności od kraju. Szacuje się, że ok. połowa do dwóch trzecich tego przyrostu to efekt epidemii COVID-19. Poniżej prezentujemy dane dotyczące przychodów największych firm na świecie z podziałem na sektory. Można zaobserwować, że sektor e-commerce zdecydowanie się wyróżnia. Podczas gdy inne branże osiągnęły wzrost przychodów na poziomie maksymalnie 11,5 proc., a obroty niektórych się skurczyły, branża e-commerce w III kwartale urosła przeciętnie o około 30 proc. r/r.

Po drugie – transformacja w kierunku handlu internetowego dotyczy sektora o bardzo dużym udziale w gospodarce. Bezpośredni udział handlu detalicznego w PKB wynosi w krajach rozwiniętych od 3,5 do 8 proc. Po uwzględnieniu powiązań z producentami i dostawcami w ramach łańcucha dostaw znaczenie tego sektora jest jeszcze większe. Ponadto, jak wskazują dane, przez firmy z branży handlu detalicznego przechodzi ok. 40 proc. wydatków konsumentów (dane dla UE). Dlatego wzrost znaczenia e-commerce odczuła bezpośrednio znacząca część klientów i firm detalicznych.

Wykres 1. Żaden sektor nie zyskał na kryzysie tak, jak e-commerce. Największe firmy zwiększyły przychody o blisko 30 proc.

Przeciętna dynamika przychodów największych firm na świecie

w proc. rok do roku, dane z największych 10 firm giełdowych z każdej kategorii za III. kwartał 2020 r.



Źródło: raporty spółek; dokładna lista w załączniku metodologicznym



Wykres 2. Wpływ epidemii COVID-19 na e-commerce jest widoczny po zestawieniu sprzedaży w 2020 r. z trendem historycznym. Wykres prezentuje wyniki sprzedażowe dla platform wielobranżowych (takich jak Allegro). W całej Unii Europejskiej sprzedaż na platformach tego rodzaju w kwietniu i maju 2020 r. była ok. 30 proc. powyżej trendu z lat 2016-19, a jesienią – ok. 18 proc. powyżej trendu.

Sprzedaż detaliczna na wielobranżowych platformach internetowych w krajach Unii Europejskiej

dane miesięczne do października 2020 r., 2015 r. = 100



Źródło: Eurostat

1.1 Polski rynek w roku 2020 i kolejnych latach

Z naszych szacunków wynika, że polski rynek e-commerce w 2020 r. wart był 70 mld zł (15,7 mld EUR). Oznacza to, że w ciągu roku jego obroty zwiększyły się o 43 proc.

Podobne wyliczenia pojawiają się również w innych analizach rynkowych, w tym szacunkach amerykańskiej wywiadowni gospodarczej eMarketer¹, wyspecjalizowanej w branżach: digital marketing, media i commerce. Jej szacunki wskazują na 15 mld EUR obrotów na rynku). Po wielu latach stałego wzrostu w tempie kilkunastu procent rocznie okres epidemii przyniósł zatem niemal trzykrotne przyspieszenie.

Przewiduje się, że nawet po wygaśnięciu epidemii wielkość rynku e-commerce będzie wciąż o ok. 10-20 proc. wyższa niż w przypadku scenariusza bez wpływu COVID-19. Oznacza to, że epidemia przyspieszyła rozwój rynku o rok, dwa lata. Spodziewamy się, że rok 2021 przyniesie przejściowe obniżenie dynamiki ze względu na tzw. efekt wysokiej bazy, czyli wyśrubowany punkt odniesienia. Kolejnym etapem będzie ustabilizowanie tempa wzrostu na poziomie ok. 10-15 proc. rocznie.

W czasie pierwszej fali epidemii, wiosną 2020 r., najszybciej rosła sprzedaż w tych grupach towarowych, które już przed wstrząsem były

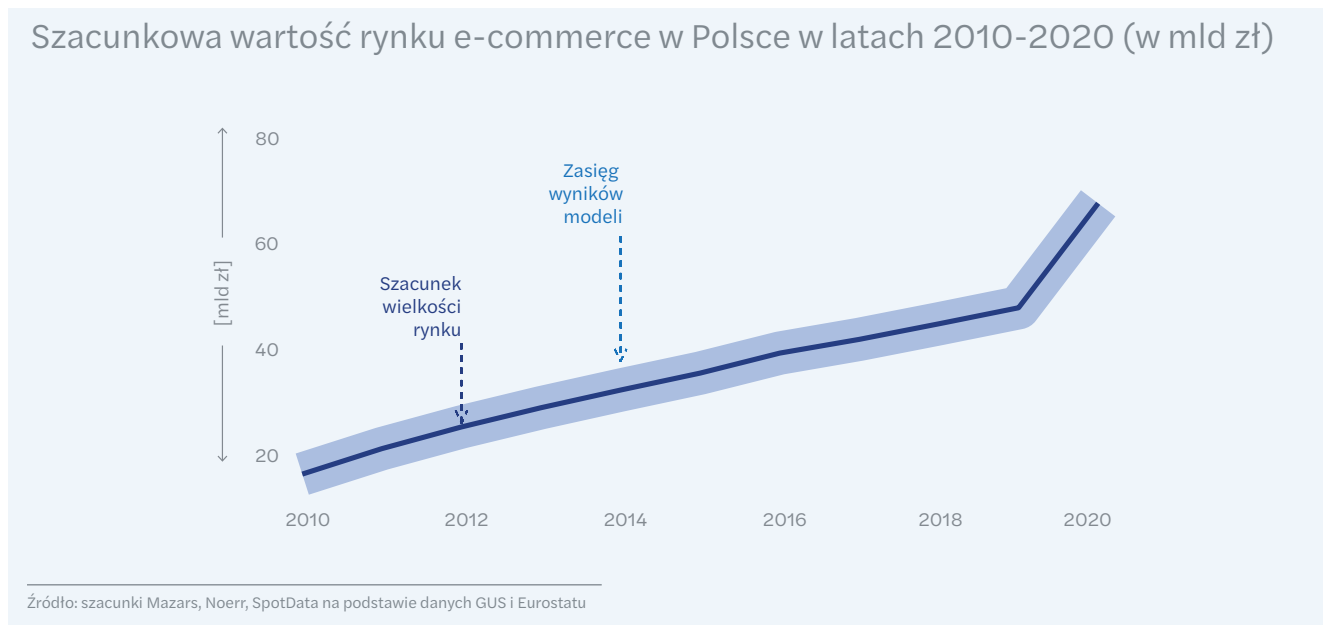
liderami obrotów e-commerce – w segmencie odzieży i obuwia oraz wyposażenia domu i sprzętu RTV/AGD. W tych kategoriach sprzedaż przez internet wzrosła o ok. 150 proc. w stosunku do analogicznego okresu rok wcześniej. Konsumenci najszybciej przestawili się z zakupów tradycyjnych na internetowe w tych dziedzinach, w których już wcześniej przetarli szlak – poznali sklepy i marki. Dopiero później zaczęły zyskiwać branże mniej eksponowane w e-commerce.

Zakupy internetowe bardzo przyspieszyły również w segmentach, w których penetracja e-commerce jest na razie niska, co może być ważnym sygnałem z punktu widzenia strategii firm. Dla niektórych branż i przedsiębiorstw epidemia była nie tyle akceleratem, ile katalizatorem zmian. Dotyczy to szczególnie sprzedaży żywności czy lekarstw bez recepty. Gdy pierwsza fala opadła, sprzedaż e-commerce w tych segmentach była o około 25 proc. wyższa niż na początku roku. Na tej podstawie prognozuje się, że te segmenty mogą rosnąć najszybciej w najbliższych latach (patrz Wykresy 4. i 6.).

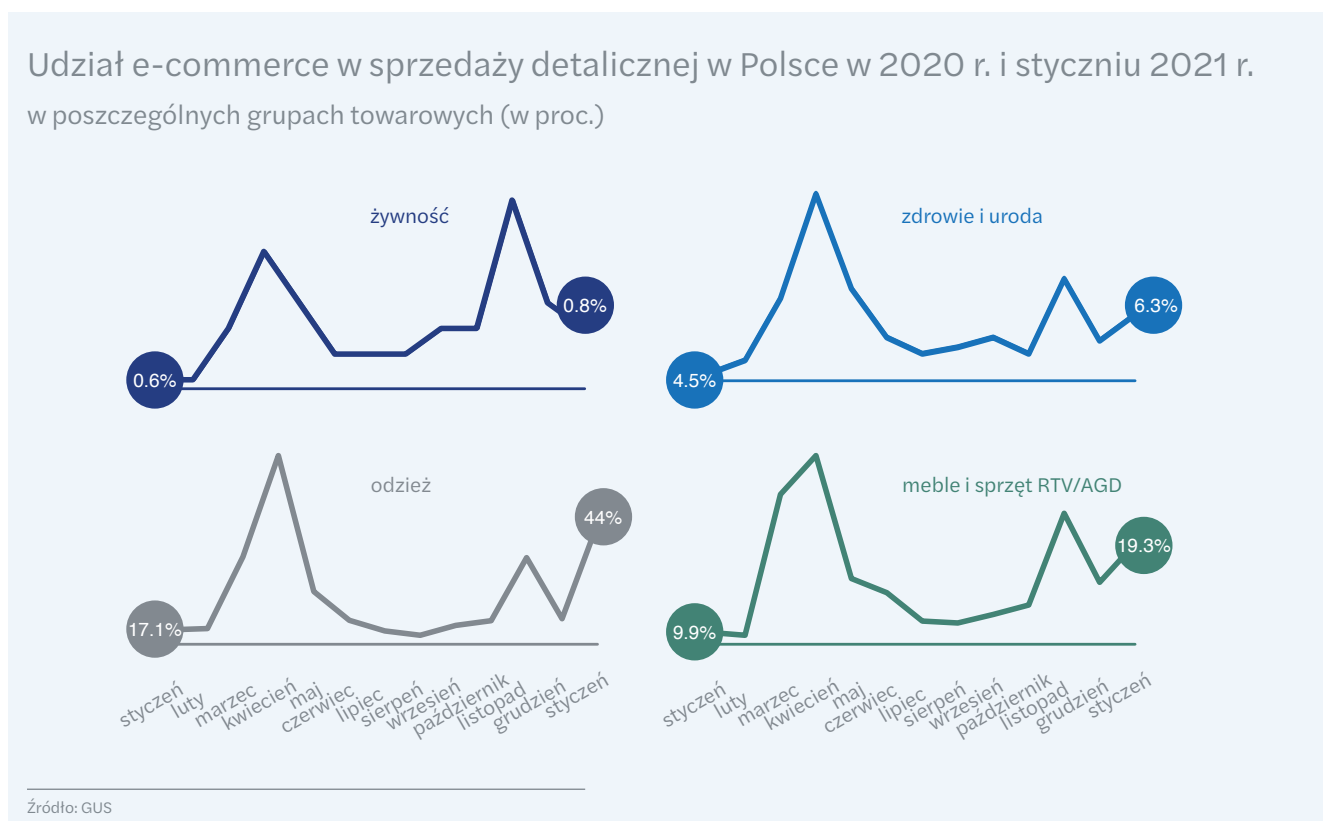


1. Źródło: <https://300gospodarka.pl/300research/wartosc-rynku-e-commerce-na-swiecie-w-tym-roku-przekroczy-4-mln-dolarow-raport-300research>

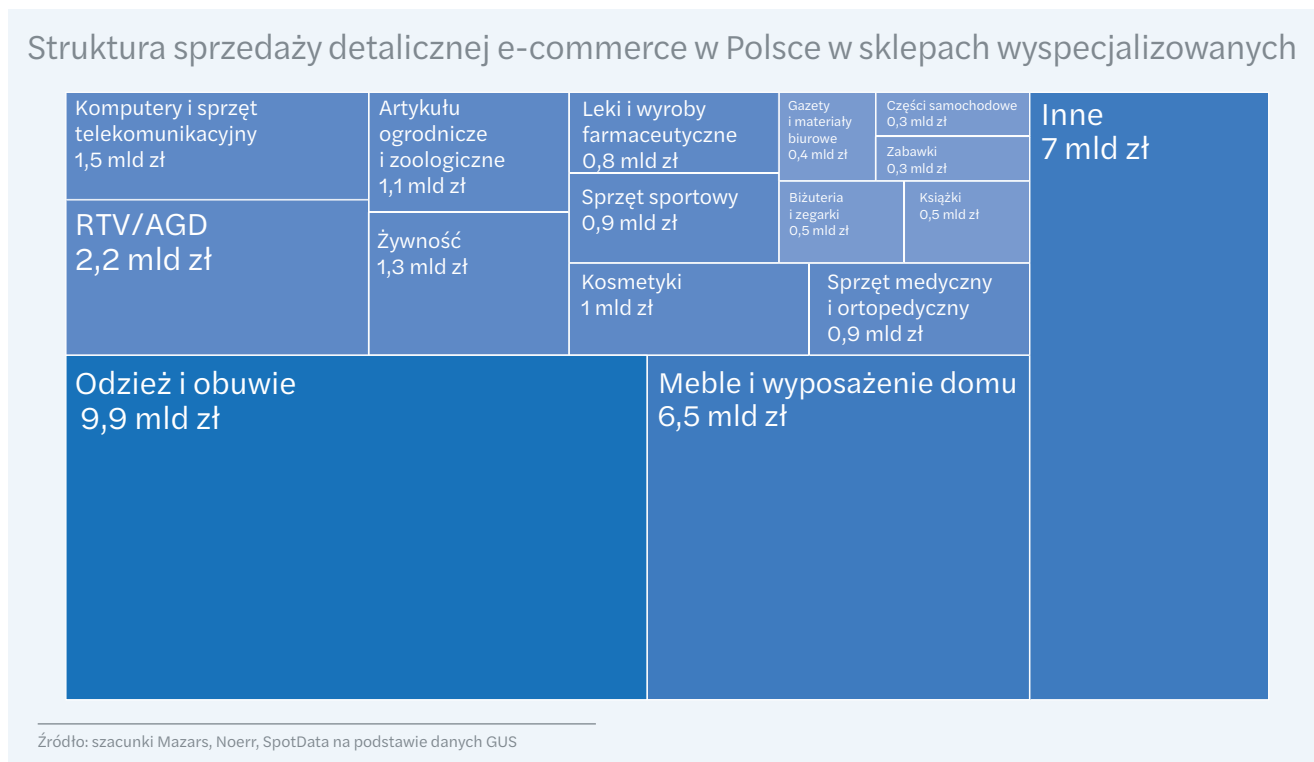
Wykres 3. Wartość zakupów w kanałach e-commerce w Polsce wzrosła w 2020 r. o ok. 43 proc. powyżej wyniku z 2019 r., osiągając 70 mld zł.



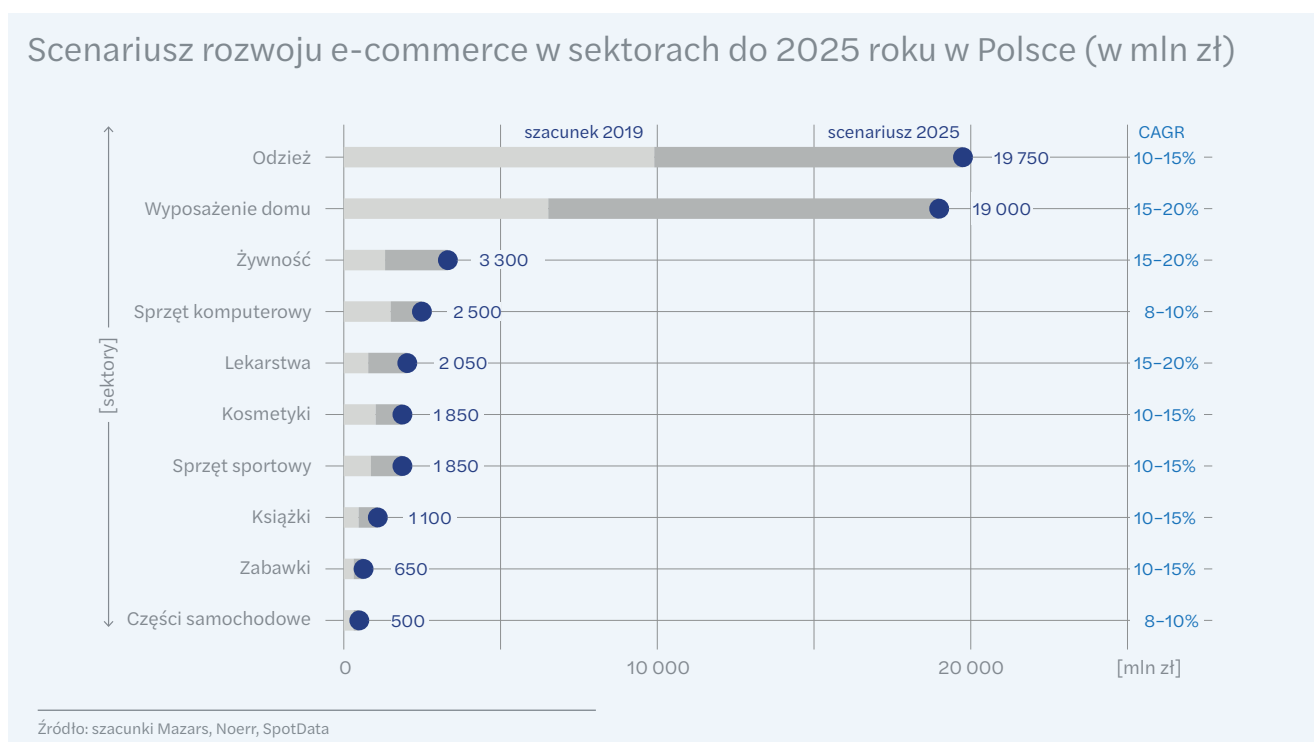
Wykres 4. Po opadnięciu pierwszej fali epidemii relatywnie najwięcej – pod względem rozwoju działalności e-commerce – zyskała sprzedaż żywności. Przyspieszenie cyfryzacji handlu w dziedzinach (i w firmach), w których dotychczas przebiegała ona powoli, może być najistotniejszą zmianą ubiegłego roku.



Wykres 5. Struktura polskiego e-commerce przed epidemią (szacunek za rok 2019). Na polskim rynku e-commerce dominuje sprzedaż odzieży i obuwia oraz mebli i wyposażenia domu. W przyszłości zyskiwać na znaczeniu może m.in. handel żywnością.



Wykres 6. Rynek w najważniejszych segmentach będzie rość w tempie 10-15 proc. rocznie.



Próbując przewidzieć dalszy rozwój rynku e-commerce w Polsce, należy wziąć pod uwagę jego specyfikę:

- **Udział e-commerce w handlu detalicznym**

W Polsce udział e-commerce w handlu detalicznym jest wciąż wyraźnie niższy niż w krajach Europy Zachodniej, co sprawia, że tempo rozwoju rynku jest wyższe – nazywa się to efektem konwergencji, czyli zbliżania się struktury gospodarek. Powinien on być widoczny dopóty, dopóki polska gospodarka jako całość będzie notowała wzrost wyższy od przeciętnej dla krajów UE. Większość prognoz makroekonomicznych wskazuje, że powinniśmy utrzymać szybkie tempo rozwoju. Międzynarodowy Fundusz Walutowy prognozuje, że do 2025 r. wzrost PKB w Polsce będzie wynosił średnio 3,6 proc. rocznie, wobec 1,5 proc. rocznie w strefie euro².

- **Relatywne zaawansowanie cyfrowe kraju**

Udział e-commerce w Polsce jest wyższy niż w krajach zachodnioeuropejskich o zbliżonym do naszego wskaźniku PKB per capita. Wskazuje to na relatywne zaawansowanie cyfrowe kraju. Jeszcze przed epidemią udział e-commerce w handlu detalicznym wynosił w Polsce 7 proc., czyli więcej niż we Włoszech, Hiszpanii i Grecji. Generalnie cały region Europy Środkowej jest dość dobrze rozwinięty cyfrowo jak na poziom PKB per capita (Wykres 7.).

- **Wielkość rynku i możliwości ekspansji**

Polski rynek jest na tyle duży, że pozwala krajowym firmom budować efekt skali, a jednocześnie na tyle mały w relacji do dużych rynków rozwiniętych, że najwięksi światowi potentaci – Amazon i Alibaba – jeszcze nie rozpoczęli na nim działalności w pełnym wymiarze. Amazon dopiero na początku 2021 roku poinformował o zamiarze utworzenia polskiej strony internetowej. Alibaba z kolei obsługuje polskich użytkowników przez polskojęzyczną stronę serwisu AliExpress, niemniej wciąż tylko ok. 25 proc. przesyłek realizowanych za pośrednictwem firmy może



być dostarczanych w terminie do trzech dni. Ta ograniczona obecność gigantów może ułatwiać ekspansję krajowym podmiotom³.

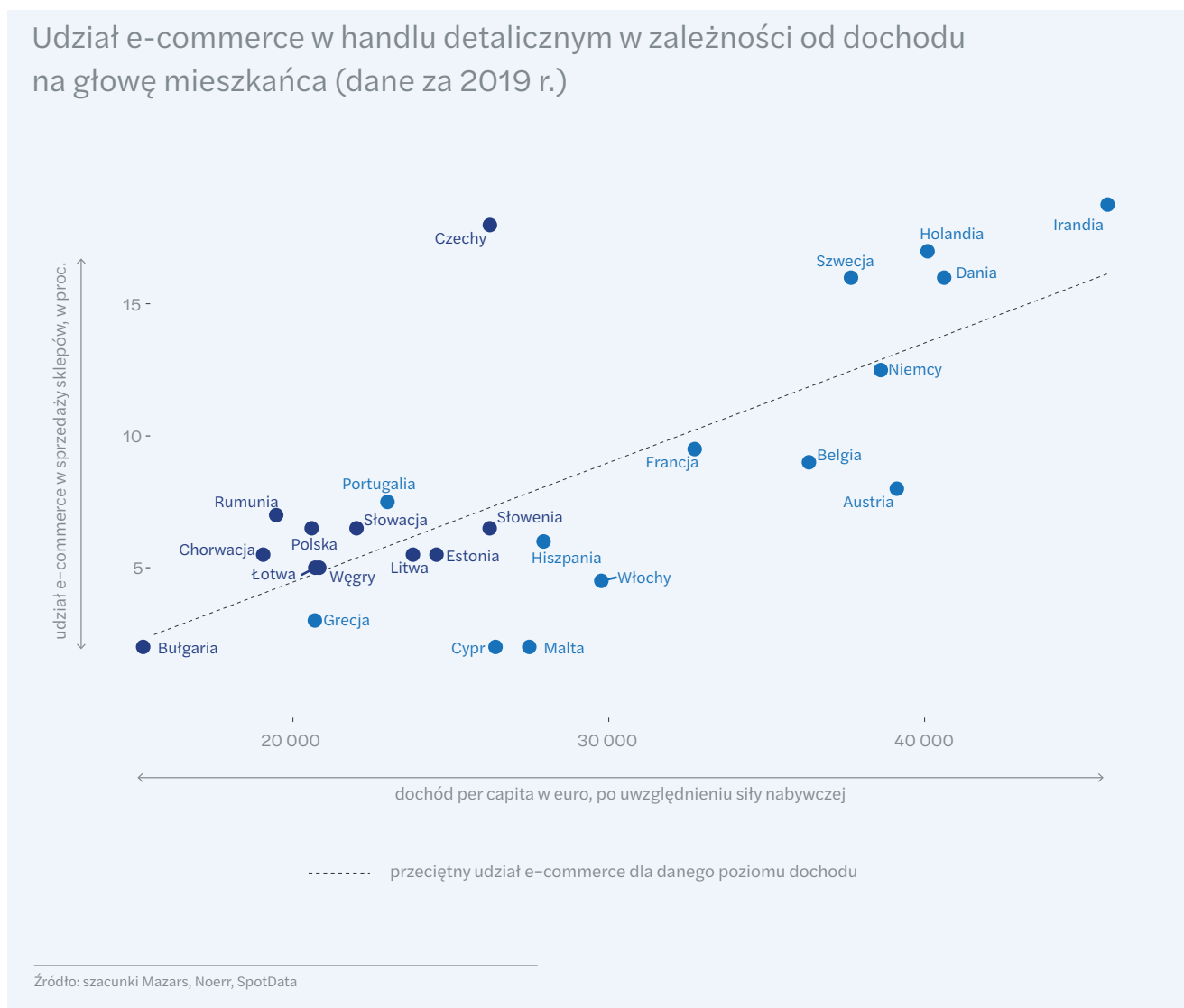
- **Warunki sprzyjające działalności małych i średnich firm na rynku e-commerce i związane z tym możliwości inwestycji**

Wspomniana już wcześniej wielkość polskiego rynku sprawia, że jest on w stanie zapewnić przestrzeń do działania i dynamicznego rozwoju wielu małym i średnim podmiotom. W Polsce przed epidemią, w 2019 r., funkcjonowało ok. 2 tys. firm handlowych (poza segmentem mikroprzedsiębiorstw), prowadzących sprzedaż przez internet. Dla porównania: w sąsiednich Czechach, które są rynkiem bardzo rozwiniętym i znacznie bardziej zaawansowanym niż Polska pod względem udziału e-commerce, takich podmiotów jest dwukrotnie mniej. Duża liczba firm stwarza dobre warunki dla potencjalnych inwestorów finansowych i branżowych.

2. Źródło: World Economic Outlook, October 2020

3. Źródło: „AliExpress chce w najbliższych latach zwiększać udział w polskim e-commerce”, <https://www.bankier.pl/wiadomosc/AliExpress-chce-w-najblizszych-latach-zwiekszac-udzial-w-polskim-e-commerce-wywiad-8006678.html>

Wykres 7. Udział e-commerce w handlu detalicznym w Polsce i innych krajach Europy Środkowej jest wciąż niższy niż w większości krajów Europy Zachodniej, ale wyższy niż w takich krajach jak Włochy, Hiszpania i Grecja.



1.2 Najważniejsze długofalowe wnioski dla firm z branży e-commerce z okresu COVID-19

Popularyzacja zakupów internetowych w 2020 r. może wywołać kilka trwałych zmian na rynku:

- **Ogólny i trwały wzrost sprzedaży e-commerce o ok. 10-20 proc. oraz utrzymanie się długookresowego trendu wzrostowego po epidemii.** Ta prognoza wymaga nieco szerszego omówienia. Na początku epidemii pojawiały się opinie, że podniesie ona trwale poziom sprzedaży internetowej o ok. 35-40 proc., przyspieszając rozwój rynku o 2-3 lata. W kolejnych miesiącach 2020 r. można było jednak zaobserwować, że konsumenci chętnie wracają do tradycyjnych zwyczajów zakupowych. We wrześniu, kiedy życie społeczne i gospodarcze przejściowo wróciło do warunków zbliżonych do normalnych, sprzedaż internetowa w UE osiągnęła poziom o 21 proc. wyższy niż przed epidemią. To prawdopodobnie najlepsze potwierdzenie długoterminowego charakteru zmian, których możemy się spodziewać w kontekście wpływu epidemii na rynek e-commerce. Warto zatem uświadomić sobie, że choć 2020 r. był dla rynku e-commerce rewolucyjny, to jednocześnie przyzwyczajanie konsumentów do tradycyjnych form zakupów okazało się silniejsze, niż sądzili entuzjaści cyfrowej transformacji.

Jest to istotna wskazówka dla firm w kontekście tworzenia strategii rozwoju. Tradycyjny handel nie zniknie. Co więcej, jeszcze przez wiele lat w większości segmentów będzie zdecydowanie dominował pod względem udziału w sprzedaży. Zdolność zapewnienia klientom dostępu do oferty produktowej zarówno w kanale tradycyjnym, jak i internetowym może być istotnym elementem przewagi konkurencyjnej.

- **Gwałtowne przyspieszenie rozwoju e-commerce w tradycyjnych sieciach handlowych, nadrabiających cyfrowe zaległości.** Wbrew dotychczasowym trendom w 2020 r. największe platformy internetowe straciły udziały w istotnych segmentach rynku na rzecz liderów handlu tradycyjnego. O ile Amazon na skalę globalną czy Allegro w Polsce zwiększały przychody w tempie ok. 50 proc. r/r, o tyle duże sieci handlowe,

zmuszone do szybszej ekspansji, osiągały wzrost nawet powyżej 100 proc. W Polsce taką dynamikę sprzedaży e-commerce osiągnęło w ostatnim roku np. LPP (właściciel marek m.in. Reserved i Cropp) i CCC (jeden z największych detalistów obuwniczych i producentów obuwia w Europie). Możliwe, że oznacza to odwrócenie długookresowego trendu rosnącej dominacji sklepów czysto internetowych w e-commerce. Epidemia COVID-19 pobudziła tradycyjne sieci do konkurencji, co może być prawdziwym „game-changerem”. Peter Thiel, założyciel PayPała, pisał, że przejście od 0 do 1 jest zawsze trudniejsze niż kolejne kroki⁴ – a dla wielu firm rok 2020 oznaczał właśnie taki ruch, tj. pierwszą istotną i odważną modernizację w kierunku znacznego zwiększenia udziału e-commerce w sprzedaży.

- **Przyspieszenie rozwoju e-grocery, czyli internetowej sprzedaży żywności, która dotychczas rozwijała się poniżej oczekiwań.** Na tym rynku toczy się jedna z najciekawszych batalii biznesowych w e-commerce – o to, czy ten segment handlu internetowego może być w długim okresie zyskowny i osiągnąć udział w rynku e-commerce na miarę swojej roli w gospodarce. W Polsce sprzedaż żywności sięga ok. 192 mld zł rocznie, z czego zaledwie nieco ponad 1 mld zł generują elektroniczne kanały sprzedaży. Ekspansja e-commerce w odniesieniu do rynku spożywczego to trend globalny. Największe firmy internetowe, jak Amazon czy Alibaba, już rozpoczęły działalność w tym segmencie. Jednocześnie potężne inwestycje w e-grocery podejmują tradycyjne sieci handlowe, jak Walmart. Obserwuje się przy tym duże zróżnicowanie modeli biznesowych – na rynku obecni są zarówno giganci internetowi z pełnym zapleczem obsługi, jak i tradycyjne sieci handlowe, spożywcze sklepy internetowe z własną ofertą czy też niezależne firmy kurierskie (typu Glovo), działające w modelu marketplace. W Polsce również można zauważyć podobne zróżnicowanie modeli biznesowych, mimo że rynek e-grocery wciąż jest na początkowym etapie rozwoju.

4. Thiel P., Masters B., „Zero to One: Notes on Startups, or How to Build the Future”, Crown Business, 2014

W kwestii rozwoju tego segmentu zdania są podzielone. Niektórzy, np. Tim Steiner, prezes Ocado, dużego brytyjskiego dostawcy żywności online, twierdzą, że docelowo w kanale e-commerce może się sprzedawać nawet 70 proc. towarów spożywczych (dziś w Wielkiej Brytanii jest to ok. 10 proc., w Polsce – ok. 1 proc.). Słychać jednak również głosy sceptyków, którzy uważają, że zapewnienie zyskowności w tym segmencie nie jest możliwe ze względu na zbyt wysokie koszty. Obecnie większość sieci handlowych nie czerpie zysków ze sprzedaży online w segmencie żywności, lecz raczej jest zmuszona dokładać do tej działalności.⁵

Rok 2020 przyniósł jednak bardzo istotną zmianę w segmencie: e-grocery na takich rynkach jak Polska przestało być usługą niszową i weszło do standardowego zestawu. Co więcej, żywność jest tym segmentem rynku, który zyskał relatywnie najwięcej w czasie epidemii – wskaźnik penetracji rynku przez e-commerce wzrósł o ok. jedną czwartą. Dla rozwoju tego segmentu może być to punkt przegięcia, po którym nastąpi istotne zwiększenie sprzedaży. Największe sieci handlowe w Polsce przyspieszają rozwój w tym kierunku. W 2020 r. wiele z nich, m.in. Polomarket, Carrefour i Kaufland, uruchomiło usługę zakupów online z odbiorem w formule „click&collect”. Podobne zmiany widać również za granicą. Przykładem jest niemiecka sieć Aldi, która w brytyjskich oddziałach wprowadziła „click&collect”, choć model biznesowy całej firmy nie zakładał rozwijania działalności e-commerce. „Zmiana zwyczajów konsumentów jest na tyle istotna, że wpływa na ocenę zyskowności sprzedaży internetowej” – uważa Giles Hurley, prezes brytyjskiego oddziału firmy.⁶

5. Źródło: „Why supermarkets are struggling to profit from the online grocery boom”, <https://www.ft.com/content/b985249c-1ca1-41a8-96b5-0adcc889d57d>

6. Źródło: „Aldi steps up ecommerce efforts as it expands click-and-collect service”, <https://www.ft.com/content/b4007137-8cb6-43d7-820a-cd25b978d74c>





Rozdział 2

Strategie dynamicznego rozwoju

Zmiany spowodowane transformacją roku 2020 dla wielu firm oznaczają szansę na rozwój w zupełnie nowych kierunkach. Dla podmiotów mocno osadzonych w sektorze e-commerce to potężny wiatr w żagle, popychający je ku zwiększaniu zasięgu działalności. Natomiast dla tych, które dopiero rozpoczynają ekspansję online, to początek prawdziwej rewolucji.

Szczegółowa analiza aktywności, strategii i wyników finansowych największych oraz najbardziej dynamicznych firm wykazała, że kluczowe dla osiągnięcia sukcesu na rynku e-commerce są dwa obszary: **zasoby** (technologie, logistyka, kompetencje) oraz **efekty skali**⁷.

W kontekście zasobów e-commerce to bardziej „e” niż „commerce”, co oznacza, że planując rozwój handlu internetowego nie należy myśleć w kategoriach budowania zasobów właściwych dla handlu tradycyjnego. Firmy e-commerce opierają przewagę konkurencyjną w dużej mierze na nowych technologiach, których wykorzystanie sprowadza się ostatecznie do sprawnego zarządzania całym łańcuchem dostaw. Konieczne są więc duże nakłady na technologie informatyczne i logistykę oraz budowanie kompetencji cyfrowych wśród pracowników.

Wśród najbardziej dynamicznych firm branży e-commerce relacja inwestycji do przychodów jest wyższa niż średnia dla tradycyjnej branży handlowej (patrz Wykres 8.), co wskazuje na istotne różnice w strategiach rozwoju obu sektorów. Należy przy tym zauważyć, że rozwój działalności e-commerce często wiąże się z koniecznością akceptowania strat na początkowym etapie budowania biznesu. Wynika to z prostego faktu, że wysokie nakłady łączą się z inwestowaniem kapitału, co z kolei stanowi obciążenie dla przepływów pieniężnych.

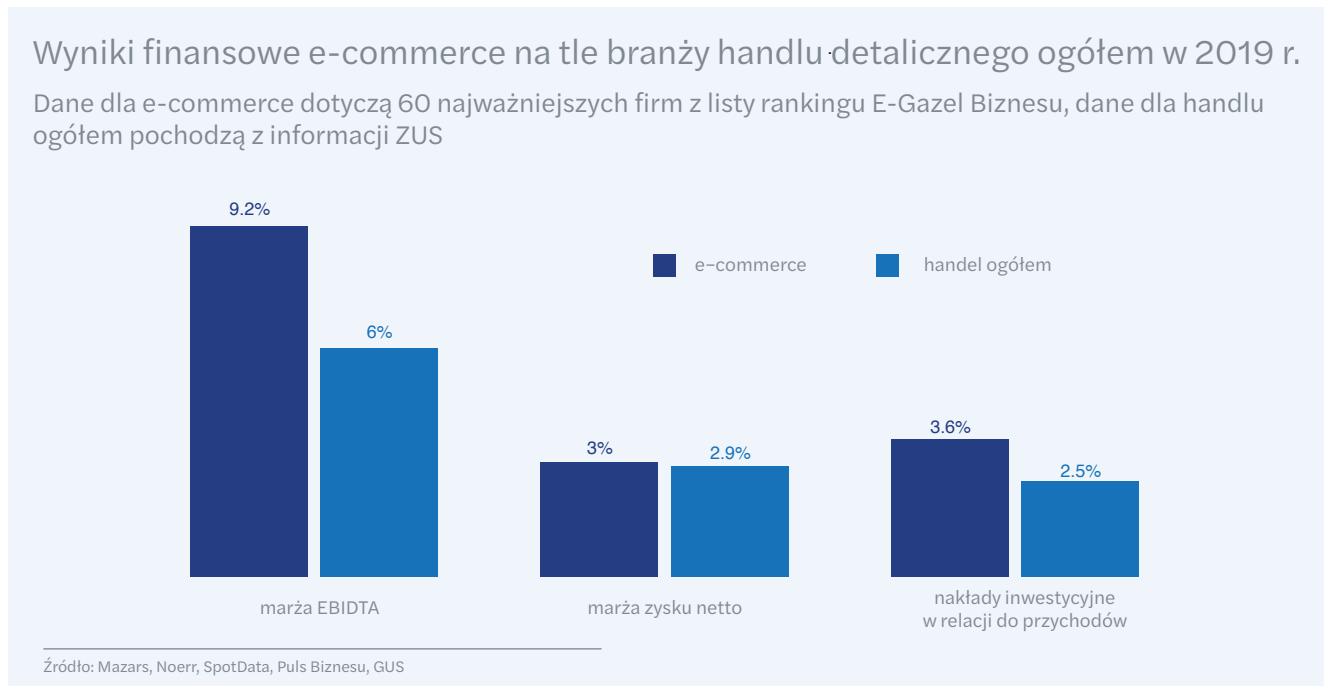
Badanie SpotData⁸, przeprowadzone wśród inwestorów private equity, dowiodło jednak, że to nie wysokość nakładów finansowych, ale budowa i rozwój kompetencji cyfrowych zespołu jest największym wyzwaniem podczas cyfrowej transformacji firm (44 proc. badanych wskazało to jako ważne wyzwanie; dla porównania: wysokość nakładów jako wyzwanie wskazało 13 proc. badanych). Dodatkowo zmiany technologiczne wymagają dynamicznego podejścia do wiedzy i umiejętności, co trudno osiągnąć w statycznym środowisku pracy. Dlatego działalność firm e-commerce wymaga często stworzenia kultury pracy odmiennej od znanej z firm handlu tradycyjnego.

Efekt skali, czyli spadek jednostkowych kosztów w miarę zwiększania przychodów, jest znacznie silniejszy na rynku e-commerce niż w tradycyjnym handlu. Wynika to m.in. z wysokich kosztów logistyki i technologii, ale także z mniejszej lojalności klientów. Dlatego, co do zasady, skala – budowana w drodze własnych inwestycji lub dzięki współpracy z dużymi platformami – powinna być jednym z głównych celów każdej firmy e-commerce. Siła efektu skali sprawia, że rynek e-commerce bywa w niektórych segmentach bardziej skoncentrowany niż tradycyjne rynki detaliczne.

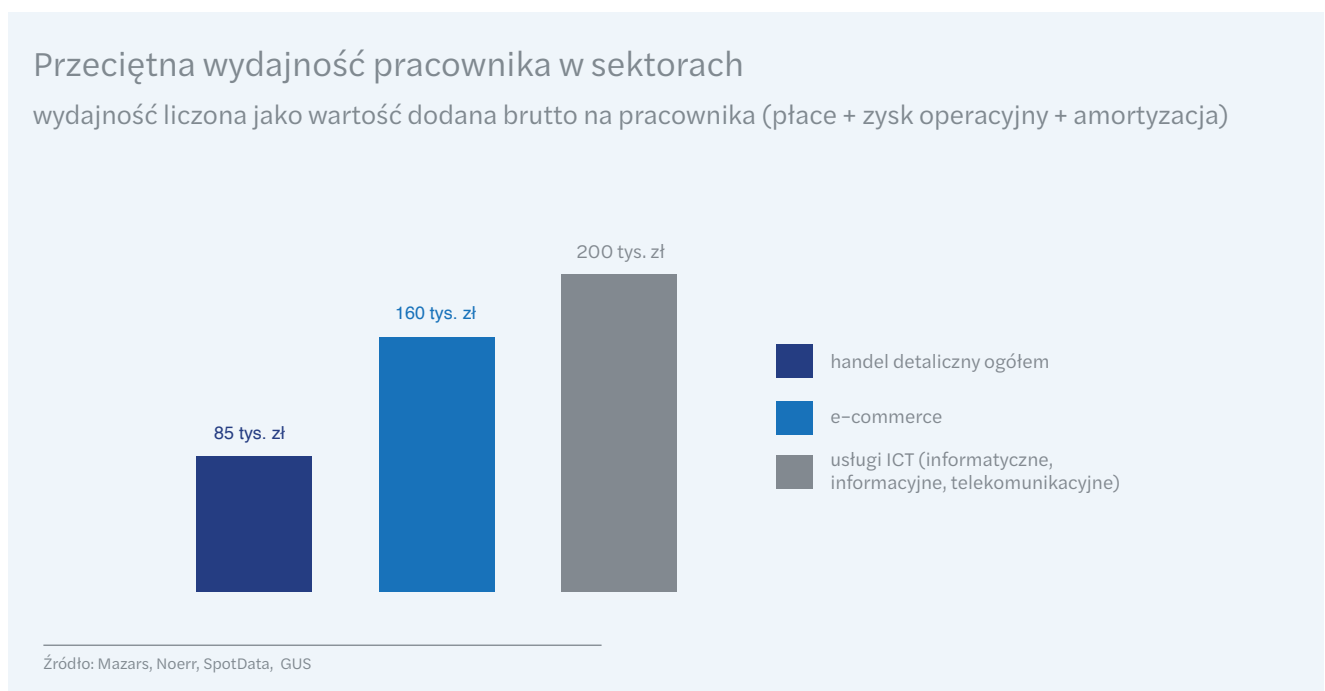
7. Analiza została przygotowana na podstawie rankingów największych i najbardziej rozpoznawalnych firm (m.in. ranking „Forbesa” oraz Izby Gospodarki Elektronicznej) oraz rankingu najszybciej rosnących firm handlu internetowego (e-Gazele Biznesu „Puls Biznesu”).

8. Źródło: „Cyfryzacja to więcej niż technologia”, SpotData/Deloitte, 2018, <https://spotdata.pl/research/download/63>

Wykres 8. Dynamiczne firmy e-commerce dużo inwestują – prawie o połowę więcej niż firmy handlowe ogółem. Dlatego na początkowym etapie działalności zyskowność netto biznesu e-commerce często nie jest wysoka (w relacji do przychodów).



Wykres 9. E-commerce nie jest zwykłym przeniesieniem handlu do innego kanału – to inny model działania i inne kompetencje. Profil technologiczny firm e-commerce zbliża je bardziej do sektora usług informatycznych niż sektora handlu, co widać po przeciętnej wydajności pracy, odzwierciedlającej w dużej mierze zaawansowanie technologiczne firm. To w technologiach należy szukać potencjalnych przewag konkurencyjnych.



Okiem eksperta

Anna Możaryn

senior manager, dział usług księgowych, Mazars



Jak budować kompetencje z pomocą zewnętrznych partnerów?

Firmy prowadzące sprzedaż e-commerce potrzebują zintegrowanych rozwiązań technologicznych, obejmujących takie aspekty sprzedaży online jak: śledzenie zamówień, wystawianie faktur sprzedaży, korelacja z zewnętrznym pośrednikiem płatności czy zarządzanie stanami magazynowymi. Zazwyczaj nie obejmują one jednak modułów finansowo-księgowych. Przy tak dużych wolumenach transakcji miesięcznie, jakie notuje sektor e-commerce, warto pomyśleć o efekcie synergii i wykorzystać szczegółowe oraz zbiorcze dane zawarte w oprogramowaniu biznesowym

na potrzeby księgowo-podatkowe. Jednym z rozwiązań może być import do oprogramowania księgowego odpowiednio sparametryzowanych zbiorczych danych, dotyczących sprzedaży online do osób fizycznych oraz płatności zgrupowanych według pośredników, wcześniej uzgodnionych w oprogramowaniu biznesowym. Prawne możliwości zbiorczego prezentowania faktur wystawionych na osoby fizyczne w nowym JPK V7M/V7K czynią systemy finansowo-księgowe coraz bardziej komplementarnymi wobec oprogramowania biznesowego firm e-commerce.

Okiem eksperta

Anna Mirek

radca prawny, Noerr



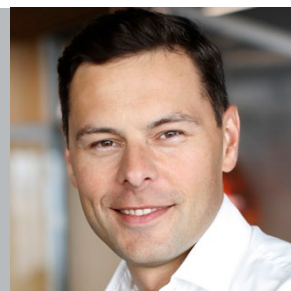
Budując e-commerce, trzeba pamiętać o IP

E-commerce nie może istnieć bez przestrzeni wirtualnej. Oznacza to, że jednym z jego filarów stają się dobra niematerialne. Przedsiębiorcy, którzy umiejętnie z nich korzystają, szybko zyskują przewagę rynkową. Zabezpieczenie prawidłowych domen internetowych, powiązanych ze znakami towarowymi firmy, to jednak proces, a nie jednorazowe działanie. O ile bowiem dana firma może samodzielnie wypracować know-how, o tyle prowadzenie biznesu bez korzystania z własności intelektualnej podmiotów trzecich nie jest już możliwe (od licencjonowania oprogramowania potrzebnego do prowadzenia witryny internetowej po wykorzystywanie zdjęć, filmów i innych utworów

osób trzecich, itp). Nieskuteczne nabywanie praw autorskich do oprogramowania i innych utworów, jak również nieświadome naruszanie praw innych podmiotów wydaje się dużym problemem na polskim rynku e-commerce. Wbrew pozorom wcale nie dotyczy to tylko małych i średnich przedsiębiorców, ale także wiodących firm z branży e-commerce, co niestety łatwo zauważyć na ich stronach internetowych. Dlatego uczulamy przedsiębiorców, że powinni przywiązywać taką samą wagę do ochrony przestrzeni niematerialnej, jak swojej stacjonarnej działalności, i robić to w sposób ciągły i zorganizowany.

Opinia z branży

Maciej Kowalski
senior partner, MCI Capital



Duże podmioty będą zwiększać dystans

Szacuję, że pandemia koronawirusa przyspieszyła procesy zachodzące w e-commerce o około dwa-trzy lata, co oznacza, że penetracja e-commerce może dużo szybciej osiągnąć poziom zachodnioeuropejski. Mimo że dziś wiele firm planuje przestawić się na sprzedaż w kanale online, duże podmioty – dzięki inwestycjom, m.in. w automatyzację, obsługę klienta i realizację

zamówień – będą zwiększać dystans do mniejszych graczy. Inwestycje w technologię są szczególnie ważne w segmentach, które cechują się wysoką konkurencją i porównywalnością produktów. Dzięki digitalizacji relacji z dostawcą i klientem oraz procesów wewnętrznych spółki mogą dobrze dopasowywać się do dynamicznych zmian rynkowych oraz budować przewagę konkurencyjną.



2.1 Jak rozwijać się w branży e-commerce – rekomendacje

Przeanalizowaliśmy aktywność największych i najbardziej dynamicznych firm e-commerce oraz poprosiliśmy przedstawicieli wybranych spółek o podzielenie się doświadczeniami. Na tej podstawie powstała lista dziewięciu rekomendacji, które pomogą w planowaniu rozwoju działalności e-commerce – zarówno liderom rynku, jak i nowym graczom.

Tabela 1. Rekomendacje dotyczące dynamicznych strategii rozwoju

Zasoby: technologie, logistyka, kompetencje	Efekty skali
1. Dostawa w jeden dzień – o to toczy się dziś najważniejsza batalia	6. Marketplace może być lewarem w budowaniu efektów skali
2. E-commerce musi działać jak high-tech	7. Przejęcia ułatwiają nabywanie nowych kompetencji
3. Wykorzystanie danych jest warunkiem osiągnięcia wysokiej efektywności	8. Rynkami docelowymi powinny być region i świat
4. Lojalność to fundament, na którym buduje się stabilność	9. Połączenie offline i online może zapewnić wyjątkowe efekty synergii
5. Nowe fronty walki o klienta w internecie wymagają elastycznej reakcji	

A. Dostawa w jeden dzień – o to toczy się dziś najważniejsza batalia

Czas dotarcia z towarem do klienta jest dziś jedną z najważniejszych miar postępu jakościowego w branży e-commerce. **Aż 90 proc. analizowanych przez nas największych firm branżowych w Polsce wskazuje rozwój zaplecza logistycznego jako jeden z najważniejszych elementów strategii rozwoju.**

Sklepy starają się maksymalnie skrócić czas dostawy, ponieważ ta cecha usługi znacząco wpływa na poziom

satysfakcji klienta. **Niezależne badania na świecie pokazują, że sprawność dostawy (obok serwisu reklamacyjnego) jest najistotniejszym elementem składowym oceny sklepu – ważniejszym nawet niż jakość samego produktu⁹.** Takie rozłożenie akcentów może wynikać z faktu, że jakość produktu można w wielu przypadkach ocenić przed zakupem, a jakość usługi – dopiero po.

9. Źródło: Rajendran, Shalini & Wahab, Siti & Ling, Yeow & Yun, Lim. (2018). The Impact of Logistics Services On the E-Shoppers' Satisfaction. 7. 461-469.

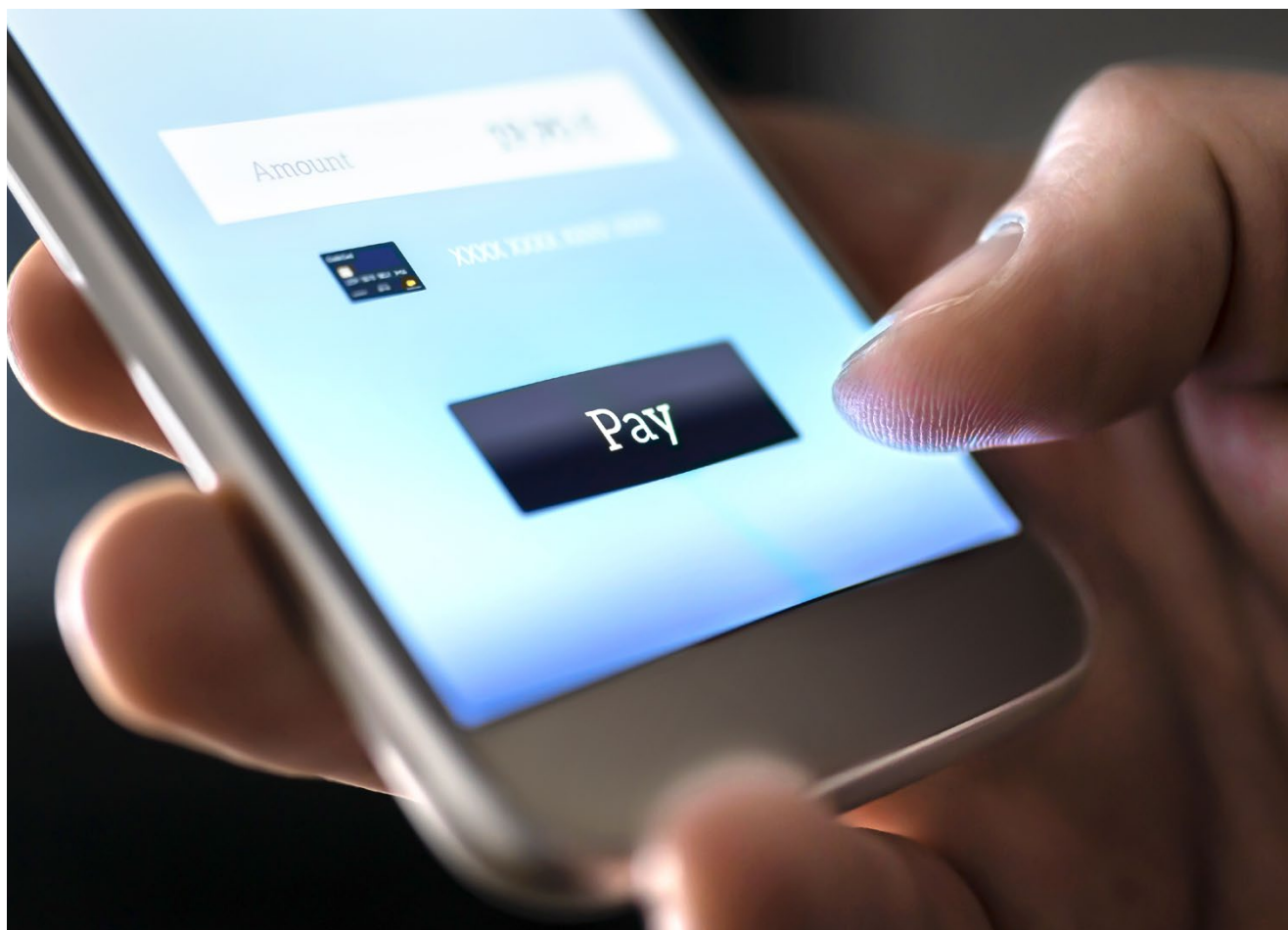
Można wyróżnić kilka istotnych trendów, które firmy e-commerce powinny brać pod uwagę:

- **Czas dostawy bardzo szybko się poprawia.**
W dużych miastach obecnie firmy dokładają starań, by – tam, gdzie jest to możliwe – zapewnić dostawę tego samego dnia. W przyszłości celem będzie dostawa w ciągu godziny od złożenia zamówienia. Dalsze pogłębienie rynku w stosunku do obecnego stanu może sprawić, że osiągnięcie tego pułapu nastąpi szybciej, niż do niedawna prognozowano.
- **Zapewnienie szybkich dostaw wymaga korzystania z efektywnych usług „ostatniej mili”,** tj. na ostatnim etapie transportu przesyłki do wyznaczonego przez klienta miejsca. To punkt krytyczny – dlatego największe firmy bardzo dbają o to, by kontrolować warunki dostaw również na ostatnim etapie, wykorzystując przy tym sieci punktów odbioru i paczkomatów. Znaczenie usług ostatniej mili otwiera nowe możliwości przed firmami posiadającymi rozległą sieć sklepów stacjonarnych. Takie firmy mogą budować

przewagę konkurencyjną, wykorzystując nasilającą się skłonność konsumentów do odbierania towaru w lokalnym sklepie.

- **Rozbudowa systemów analitycznych i automatyzacja magazynów** to droga do skrócenia czasu dostaw. Potwierdzają to doświadczenia z dużych rynków, gdzie systemy analityczne pozwalają dokładniej przewidywać źródła popytu i lepiej planować dostawy.

Rozmiary inwestycji koniecznych do zbudowania efektywnego systemu dostaw sprawiają, że dla mniejszych firm może to być bariera nie do pokonania w pojedynkę. Na szczęście naprzeciw ich potrzebom wychodzą coraz liczniejsi na rynku dostawcy usług fulfillment, tj. usług logistycznych dla sklepów internetowych. Z punktu widzenia mniejszych podmiotów istotne jest, by potraktować jakość usług logistycznych jako absolutny priorytet i wybierać operatorów, którzy zagwarantują najwyższą jakość.



Okiem eksperta

Paweł Żelich
radca prawny, Noerr



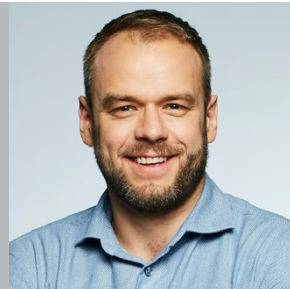
Jak realizować inwestycje w magazyny

Magazyny stanowią podstawowy element obsługi logistycznej. W zależności od tego, jaką strategię rozwoju przyjmie dana firma e-commerce, inwestycja w magazyny może zostać zrealizowana – w dużym uproszczeniu – na dwa sposoby: poprzez ich nabycie lub wynajem. Niezależnie od wybranego rozwiązania inwestor powinien mieć świadomość zarówno uniwersalnych kwestii prawnych (wspólnych dla zakupu i najmu), jak i specyficznych zagadnień, właściwych dla danej inwestycji. Uniwersalne są głównie kwestie związane z położeniem powierzchni magazynowej (np. prawnie zabezpieczony dostęp do drogi publicznej, uwarunkowania planu miejscowego/planowania przestrzennego, możliwość prowadzenia operacji w danej lokalizacji, w tym ochrona środowiska, ograniczenia dotyczące hałasu itp.). W przypadku nabycia magazynu pojawia się także m.in. kwestia zabezpieczenia tytułu prawnego do gruntu, a w przypadku nabycia

działki pod budowę istotne jest również sprawdzenie i uregulowanie kwestii warunkujących sprawne przeprowadzenie procesu budowlanego (np. kwestii odpowiedniego przeznaczenia nieruchomości, sąsiedztwa itp.). Myśląc o najmie, należy natomiast pamiętać o elementach, które mogą mieć kluczowe znaczenie dla stabilnego funkcjonowania najemcy w wybranej lokalizacji przez uzgodniony okres najmu. Chodzi m.in. o uniezależnienie najemcy od zmian właścicielskich nieruchomości magazynowej, uregulowanie sytuacji nadzwyczajnych, podwyżek czynszu i tzw. service charge (z określeniem, co wchodzi w jego zakres), kwestie ewentualnych ulepszeń. Konieczne jest też uregulowanie kwestii odpowiedzialności, zabezpieczeń i zakończenia najmu. W przypadku najmu powierzchni magazynowej, która dopiero będzie zbudowana, większość tych regulacji powinna być dostosowana do ryzyka związanego z tym faktem.

Opinia z branży

Jacek Palec
prezes, Frisco.pl



Automatyzacja magazynów może zdecydować o przewadze rynkowej

Polski rynek e-commerce, wzorem bardziej rozwiniętych, zmienia oblicze. Klasyczne korzyści z nim związane, takie jak szeroki wybór produktów, dobra cena i wygoda robienia zakupów, w czasach lockdownów muszą być uzupełnione o bezpieczne i kompleksowe rozwiązania. Automatyzacja procesów magazynowych i związanych z obsługą klienta, choć kosztowna, może znacząco

podnieść efektywność i obniżyć koszty, a tym samym zdecydować o przewadze rynkowej przedsiębiorstwa na bardzo konkurencyjnym rynku. Warto mieć na uwadze, że nawet najlepsze narzędzia i platformy IT nie przyniosą oczekiwanego efektu, jeśli ich zakup nie zostanie poprzedzony precyzyjną analizą potrzeb, a wdrożenia nie przeprowadzą specjaliści znający firmę.

B. E-commerce musi działać jak high-tech

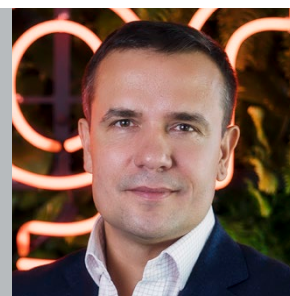
Z badania przeprowadzonego przez firmę Salesforce (dostarczającą oprogramowanie i usługi wspierające procesy sprzedaży i relacje z klientami) wśród 7 tys. konsumentów na świecie wynika, że **aż 75 proc. kupujących jest gotowych zmienić sklep, jeżeli w procesie zakupowym doświadczy jakichś trudności.**¹⁰ Pokazuje to, jak łatwo jest stracić klienta, jeżeli jeden element systemu informatycznego ma niską jakość pod względem tzw. user experience. Połączyć to można z faktem, że generalnie w ok. 70 proc. przypadków towary znajdujące się w koszyku ostatecznie nie zostają zakupione. Każda firma e-commerce powinna mieć świadomość, że aby pojedynczy konsument został lojalnym klientem, system sprzedażowy, transakcyjny oraz systemy zarządzające procesami i łańcuchem dostaw powinny działać perfekcyjnie. Sprawne technologie informatyczne to istotne elementy budowania przewagi konkurencyjnej na tym rynku. Pod tym względem e-commerce jest jak high-tech – opiera

się na niematerialnych aktywach. **W spółkach tradycyjnych aktywa niematerialne stanowią ok. 10 proc. wartości wszystkich aktywów, podczas gdy w największych spółkach e-commerce – nawet ok. 50 proc.**

Technologia jest na tyle istotnym elementem rozwoju e-commerce, że niektóre firmy działające w tej branży przeszły ścieżkę transformacji od podmiotu handlu online do dostawcy usług technologicznych. Przykładem jest chociażby Ocado, brytyjski e-sprzedawca żywności, który zaczynał jako sklep internetowy, a dziś oferuje głównie rozwiązania technologiczne dla e-commerce. Taka ścieżka rozwoju jest wprawdzie dostępna wyłącznie dla dużych platform, które mogą udostępniać nie tylko usługi marketplace, ale też fulfillment, jednak sam dostęp do najnowszych technologii internetowych to podstawa każdej działalności e-commerce. Bez tego żadna firma z branży nie zdoła zapewnić sobie stabilnego miejsca na rynku.

Opinia z branży

Damian Zapłata
CCO, członek zarządu, Allegro.pl



Doświadczenie klienta jest w centrum uwagi

Na Allegro działa ponad 120 tys. sprzedawców, w większości małych i średnich przedsiębiorstw. Dla wielu lockdown był dużym wyzwaniem. Wśród nich znalazły się firmy, które musiały przenieść się do internetu, jak również te, które już tam działały, ale mierzyły się z niespotykanymi dotychczas wyzwaniami – zwiększonym zapotrzebowaniem na pewne produkty i koniecznością zapewnienia bezpieczeństwa pracownikom. Klienci chętniej kupują w sieci, ponieważ zakupy online stały się najbezpieczniejsze. Najlepszą strategią – zarówno

dla Allegro, jak i dla innych firm e-commerce w Polsce – jest skupienie się na zapewnianiu klientom (i sprzedawcom) najlepszych doświadczeń, konkurencyjnych cen, szerokiego wyboru i wygody zakupów. Chcemy przyciągnąć więcej klientów, zachęcić ich do zakupów, umożliwiając sprzedawcom łatwe prowadzenie biznesu na Allegro i osiąganie satysfakcjonującego wzrostu sprzedaży. Taka strategia z pewnością będzie wspierać trend digitalizacji handlu.

10. Źródło: <https://a.sfdcstatic.com/content/dam/www/ocms/assets/pdf/service-cloud/state-of-connected-customer.pdf>



C. Wykorzystanie danych jest warunkiem osiągnięcia wysokiej efektywności

Istotnym elementem budowania efektywnej sprzedaży oraz zwiększania marży są dane generowane przez firmy e-commerce i ich użytkowników. Zdolność ich wykorzystania i analizy to z kolei kluczowa kompetencja wpływająca na wyniki zespołu sprzedażowego.¹¹ Dla przykładu: 49 proc. zespołów sprzedażowych określanych jako efektywne wykorzystuje w swoich działaniach technologię *predictive intelligence*. Wśród zespołów osiągających niskie wyniki sprzedażowe tę samą technologię stosowało jedynie 5 proc. Wykorzystanie technologii personalizacji strony internetowej przedstawia się podobnie.

Polskie firmy – szczególnie małe i średnie – mają w tej dziedzinie jeszcze spore zaległości. **Z technologii big data korzysta bowiem zaledwie 6 proc. firm handlu detalicznego zatrudniających co najmniej 10 osób, podczas gdy średnia dla Unii Europejskiej wynosi 12 proc.**

W większości przypadków tworzenie technologii analizy i wykorzystania dużych zbiorów danych leży poza obszarem działalności firmy e-commerce. Mimo to każda firma z branży może podjąć działania w celu zapewnienia odpowiedniego wykorzystania danych i podniesienia efektywności sprzedażowej, jak np.:

- **Audyt danych**
Należy przeprowadzić audyt danych, które są w posiadaniu firmy i mogą być wykorzystane w procesach: tworzenia produktów, marketingu i sprzedaży, ustalania cen oraz przewidywania popytu. Zdecydowana większość firm nie wykorzystuje w pełni potencjału danych, które są przez nie same generowane. Przykładem może być proces ustalania cen, który często polega na przeglądzie działań konkurencji oraz postępowaniu intuicyjnym, tj. metodą prób i błędów. Znacznie rzadziej wykorzystuje się do tego celu sprawdzone algorytmy, szacujące elastyczność cenową popytu.
- **Dobór partnera technologicznego**
Należy starannie przeprowadzić proces doboru partnera technologicznego pod kątem efektywności oferowanych usług, kosztów i dopasowania technologii do potrzeb firmy. Takie usługi oferują zarówno duże, międzynarodowe koncerny, jak i mniejsze krajowe firmy technologiczne. Postęp technologiczny, m.in. w obszarze *cloud computing*, sprawia, że ceny tego typu usług systematycznie spadają i dziś może z nich korzystać nawet przeciętna polska firma średniej wielkości.

11. Źródło: "State of Marketing", Salesforce Research, 4th Edition, 2019

D. Lojalność to fundament, na którym buduje się stabilność

Lojalność klientów jest bardzo trudna do utrzymania w świecie internetowym. Jak wykazało wspomniane wcześniej badanie Salesforce'a, klienci dość chętnie zmieniają dostawców, dlatego ich zdobycie i utrzymanie jest kosztowne. Amerykańskie czasopismo biznesowe „Fast Company” ukuło nawet pojęcie „CAC jako nowy czynsz”, co oznacza, że koszty zdobycia klientów (ang. CAC – *customer acquisition costs*) są dla firm internetowych tym, czym jest czynsz dla firm w świecie fizycznym. **Z niezależnych badań wynika, że niemal 75 proc. klientów internetowych lubi i chce otrzymywać jakieś bonusy związane z zakupami, a ok. 33 proc. uczestniczy w jakichś formach programów lojalnościowych.**¹² Widać zatem, że firmy mają wciąż dużo do zrobienia pod względem budowania lojalności klientów.

Analitycy zajmujący się wyceną przedsiębiorstw coraz częściej zwracają uwagę na lojalność klientów jako element istotnie wpływający na pozycję konkurencyjną spółek oraz perspektywy ich przychodów i zysków.¹³

Lojalność zatem zaczyna odgrywać rolę miękkich aktywów, na których buduje się rozwój firmy. Inwestycja

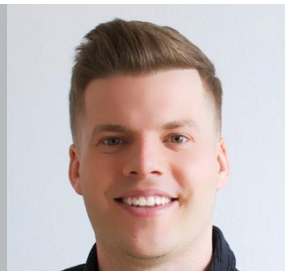
w lojalność może tym samym mieć znaczenie podobne do inwestycji w inne aktywa, trwałe i nietrwałe.

Liderzy rynku wiele robią na tym polu. Allegro od dwóch lat prowadzi program Smart, dający aktywnym klientom możliwość darmowej dostawy. Program zainspirował inne firmy na rynku. Od września 2020 r. podobną usługę, pod nazwą Premium Free, uruchomił Empik. Firma rozwija się dodatkowo w modelu subskrypcyjnym, oferując w ramach produktu Empik Go abonamentowy dostęp do treści audio. Model subskrypcji – charakterystyczny dla branży mediów i rozrywki, obecny tam od dłuższego czasu – dobrze sprawdza się w kanałach internetowych. Co ciekawe, również coraz więcej tradycyjnych firm handlowych eksploruje możliwość rozwoju modeli biznesowych opartych o stałe opłaty. W tym kierunku rozwija się na przykład Ikea, która zaczyna testować model leasingu mebli.

Lojalność ma też ogromne znaczenie dla rozwoju analityki danych. Lojalny konsument dobrze zna firmę, ale też firma dobrze go zna, więc jest w stanie przewidzieć jego preferencje i przygotować dla niego spersonalizowaną ofertę.

Opinia z branży

Piotr Wawrysiuk
założyciel i prezes, PsiBufet



Pozyskanie klienta jest drogie, więc retencja odgrywa kluczową rolę w systemie

Technologia ma niebagatelne znaczenie w naszym biznesie. PsiBufet nie jest typowym e-commerce, tylko platformą subskrypcyjną w modelu D2C, czyli *direct to consumer*. Na bazie wirtualnej ankiety z klientem tworzymy indywidualny plan żywieniowy dla jego psa. Całość tego procesu została przez nas zbudowana od zera na bazie customowego silnika sprzedażowego. Kolejnym elementem platformy jest panel klienta, który pozwala swobodnie zarządzać

dostawami i płatnościami oraz modyfikować ustalony plan żywieniowy. W biznesie subskrypcyjnym pozyskanie nowego klienta jest stosunkowo drogie, dlatego tak ważna jest retencja i utrzymanie ciągłości dostaw. Ułatwia nam to właśnie platforma, którą elastycznie rozbudowujemy o nowe moduły, a także sprawna i szybka logistyka, która jest kluczowa ze względu na świeżość produktu.

12. Tahal, Radek. (2014). Loyalty Programs in E-commerce and their Perception by the Young Adult Internet Population. Central European Business Review. 3. 7-13. 10.18267/j.cebr.79.

13. Źródło: <https://www.bankier.pl/wiadomosc/BM-mBanku-rekomenduje-sprzedaz-Allegro-cena-docelowa-54-zl-8007765.html>

E. Nowe fronty walki o klienta w internecie wymagają elastycznej reakcji

Jedną z najgłośniejszych transakcji biznesowych na świecie w 2020 r. dotyczyła wyjątkowego połączenia firmy handlowej z medium społecznościowym. Chodzi o przejęcie części udziałów TikToka przez Walmart. Amerykańska sieć handlowa kupiła udziały w popularnej wśród młodzieży platformie społecznościowej, ponieważ potrzebowała kanału do promocji i organizacji sprzedaży w formule 3P (ang. *3rd Party*), czyli marketplace. **To nieoczywiste połączenie pokazuje, jak istotna dla zbudowania i utrzymania przewagi jest elastyczność. Dodatkowo wskazuje na jeden z ważniejszych obecnie frontów walki technologicznej na rynku e-commerce: marketing internetowy.**

Dotarcie do milionów lub miliardów klientów wymaga coraz większych nakładów na technologie. W rezultacie powstają silne efekty skali – charakterystyczne dla rynku e-commerce – których głównymi beneficjentami są duże podmioty, których przepływy finansowe umożliwiają podjęcie walki technologicznej. **Wywiadowca gospodarcza eMarketer prognozuje, że rynek social commerce (sprzedaż przez media społecznościowe) będzie rósł w USA w tempie ok. 30 proc. rocznie, czyli dużo szybszym niż cały amerykański rynek e-commerce.¹⁴ Z kolei według szacunków amerykańskiej GroupM, lidera na rynku inwestycji medialnych, w perspektywie globalnej już teraz ogólne wydatki branży e-commerce na marketing internetowy rosną szybciej niż przychody z handlu internetowego¹⁵.** E-commerce jest zatem obecnie najszybciej rosnącym reklamodawcą w świecie cyfrowym. Symboliczny jest fakt, że w 2019 r. Amazon był największym reklamodawcą na świecie, a jednocześnie jedyną firmą handlową w czołowej dziesiątce największych firm globu, zdominowanej wcześniej przez marki dóbr konsumpcyjnych, takie jak Procter&Gamble, Unilever czy LVMH.

Ponieważ trendy w świecie cyfrowym szybko się globalizują, **z analizy zjawisk widocznych w największych krajach można wyciągnąć następujące wnioski dla polskich firm.**

- Po pierwsze – **warto zaplanować systematyczne zwiększanie nakładów na marketing internetowy**, przyjmując przy tym tempo szybsze nawet od dynamiki wzrostu przychodów. Chociaż marketing to wydatek operacyjny, odgrywa on często rolę inwestycji, tj. buduje potencjał generowania przychodów w przyszłości.
- Po drugie – zachowania klientów w świecie cyfrowym zmieniają się szybciej niż w świecie fizycznym, więc **w walce o klienta otwierają się nowe fronty, co wymaga szybkiego i elastycznego reagowania**. Tym samym marketing w świecie cyfrowym wymaga większej dynamiki procesów analitycznych i decyzyjnych niż tradycyjny marketing.
- Po trzecie – **marketing cyfrowy powinien być ściśle zintegrowany z systemami analizy danych**, umożliwiającymi profilowanie klientów, testowanie różnych form dotarcia z informacją (w tym w formie testów A/B, wyświetlanych różnym grupom klientów i zawierających treść zmodyfikowaną o określony czynnik) czy analizowanie elastyczności cenowej popytu.



14. Cytat za: "3 ways social commerce could take off in 2021", Techwire Asia, <https://techwireasia.com/2020/11/3-ways-social-commerce-took-off-in-2020/>

15. Źródło: <https://www.groupm.com/e-commerce-trends-marketplaces-thrive-d2c-slows/>

F. Marketplace może być lewarem w budowaniu efektów skali

Z przeprowadzonych analiz wynika, że ok. 15 proc. największych firm na rynku e-commerce w Polsce oferuje towary zarówno z oferty własnej, jak też z oferty partnerów, którym udostępnia własne platformy marketplace. W takiej formule działają już liderzy rynku – Allegro w Polsce czy Amazon na świecie – a coraz więcej firm idzie ich śladem. W 2019 r. odsetek firm z branży handlu detalicznego, które korzystały z tego rodzaju platform do sprzedaży własnych produktów, wynosił 10 proc. Szacuje się, że w 2020 r. ich liczba znacząco wzrosła z uwagi na ogólny istotny wzrost rynku e-commerce, jednak na razie brak dokładnych danych.

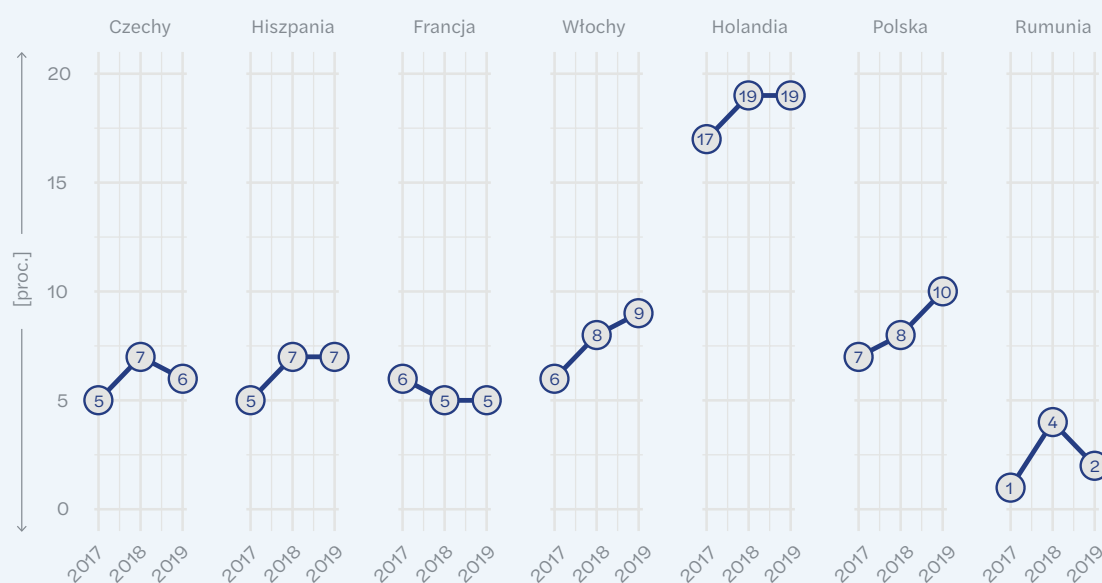
Przewiduje się, że ten kierunek rozwoju będzie wciąż nabierał znaczenia w przypadku dużych przedsiębiorstw. W Polsce swoje platformy dla zewnętrznych dostawców otworzyły już m.in. Morele.net (jeden z liderów polskiego rynku e-commerce w segmencie dystrybucji elektroniki

użytkowej) i Empik (największa sieć dystrybucji dóbr kultury, wiedzy i rozrywki na polskim rynku oraz lider w kategoriach wydawniczych). Co istotne, na tle innych krajów Unii Europejskiej, Polska wyróżnia się wysokim wykorzystaniem marketplace. Możliwe, że jest to efekt obecności w kraju dużych, lokalnych firm oferujących tego typu usługi, jak Allegro.

Dla dużych firm budowa marketplace stanowi dodatkowy lewar w rozwoju, dając im możliwość znaczącego poszerzenia oferty bez konieczności ponoszenia obciążających nakładów finansowych. Warto przy tym zauważyć, że podział oferty na własną i podmiotów trzecich nie ma dużego znaczenia dla przewagi konkurencyjnej, ponieważ decydują o niej głównie logistyka i technologie. Z kolei dla małych firm wchodzenie na marketplace stanowi lewar w rozwoju, ponieważ pozwala na osiągnięcie efektów skali bez dużych nakładów na rozbudowę własnego systemu sprzedaży.

Wykres 10. Firmy w Polsce bardzo intensywnie korzystają z oferty marketplace. Trend ten będzie prawdopodobnie jeszcze przybierał na sile.

Odsetek firm handlu detalicznego sprzedających przez marketplace (w proc.)



Źródło: Mazars, Noerr, SpotData

G. Przejęcia ułatwiają nabywanie nowych kompetencji

Tylko 29 proc. dużych firm e-commerce w Polsce rozwija się poprzez przejęcia, nie jest to zatem popularna ścieżka ekspansji. Dzieje się tak, ponieważ w świecie cyfrowym często łatwiej jest zdobywać rynek własnymi zasobami niż w drodze akwizycji, które wiążą się z koniecznością łączenia różnych kultur organizacyjnych i systemów technologicznych. Ta ścieżka rozwoju ma jednak pewne przewagi.

- **Przejęcia pozwalają na pionową integrację łańcucha dostaw i tym samym bardziej efektywne budowanie marży w każdym jego ogniwie.** Wśród największych firm e-commerce na świecie trwa walka o rozwój każdego elementu łańcucha dostaw. Firmy inwestują zarówno w sklepy fizyczne (ang. *brick-and-mortar*), pozwalające zapewnić bogaty asortyment i ciągłość dostaw poprzez dobrze rozwiniętą sieć dostawców, jak też w magazyny, technologie logistyczne oraz nowe rozwiązania w zakresie dostaw do klienta. Dla przykładu: Amazon inwestuje w firmy zajmujące się pojazdami autonomicznymi, szukając w tym szansy na zapewnienie w przyszłości tanich i szybkich dostaw do klientów.
- **Przejęcia pozwalają sklepom tradycyjnym rozwijać kompetencje w świecie online (część), a firmom online – uruchomić sprzedaż tradycyjną (dzieje się to rzadziej, ale jest istotne dla budowy sprzedaży omnichannel).** Na rynku polskim przykładem pozyskania nowych kompetencji było przejęcie w 2016 r. pakietu kontrolnego eobuwie.pl (najpopularniejszego polskiego sklepu internetowego z obuwem) przez grupę CCC (jedną z największych detalicznych spółek obuwniczych i jednego z największych producentów w Europie), która działała wtedy głównie poprzez sklepy stacjonarne. Dzięki temu Grupa CCC uzyskała dostęp do czołowej platformy sprzedaży obuwia online w Polsce oraz większą wiedzę z zakresu prowadzenia handlu w sieci. Z kolei eobuwie.pl uzyskało dostęp do międzynarodowej sieci salonów CCC i możliwość prowadzenia biznesu omnichannel (funkcjonują już stacjonarne sklepy eobuwie.pl). Wraz z tym przejęciem segment e-commerce stał się jednym z najważniejszych obszarów działalności grupy CCC, a głównym jego komponentem jest właśnie eobuwie.pl. Po trzech kwartałach 2020 r. obuwie.pl zapewniało już 77 proc. przychodów grupy, do której należą też modivo.pl i deezee.pl.

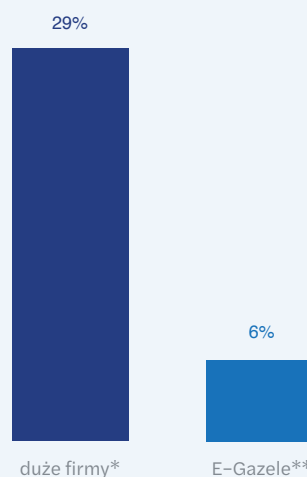
Dla porównania: w 2019 r. udział przychodów ze sprzedaży internetowej wynosił 25 proc. Pandemia na tyle mocno przyspieszyła rozwój e-commerce w CCC, że cel wyznaczony na 2022 r. – osiągnięcie 35-40-procentowego udziału w przychodach sprzedaży online – udało się zrealizować z dwuletnim wyprzedzeniem, a nowy cel na 2022 r. to ponad 50 proc.

- Przejęcia są również sposobem na prowadzenie **ekspansji międzynarodowej** (więcej na ten temat w dalszej części raportu).

Wykres 11. 29 proc. dużych firm e-commerce rozwija się poprzez przejęcia. Nie jest to popularna ścieżka ekspansji, jednak przejęcia są istotne dla: budowania marży w całym łańcuchu dostaw, rozwoju nowych kompetencji i ekspansji międzynarodowej.

Odsetek firm, które dokonywały przejęć innych spółek

(dane za lata 2016-2019)



*dane dla dużych firm pochodzą z listy 50 największych firm e-commerce w kraju;

**dane dla E-Gazel pochodzą z wyników 50 największych firm z listy E-Gazel Pulsu Biznesu

Źródło: Mazars, Noerr, SpotData

Okiem eksperta

Jacek Byrt

partner odpowiedzialny za usługi doradztwa finansowego, Mazars



Klucz do sukcesu przy przejęciu spółki w branży e-commerce

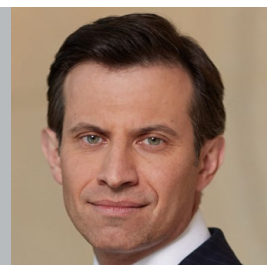
Obecność na rynku e-commerce stała się w okresie pandemii COVID-19 kluczem do sukcesu. Przejęcie gracza w tym segmencie wydaje się idealnym rozwiązaniem. Najpierw jednak warto postawić sobie pytanie: jaki cel chcemy osiągnąć. Czy zależy nam na zwiększeniu przychodów poprzez uzyskanie dostępu do nowego kanału sprzedaży, rozszerzeniu asortymentu czy też wejściu na nowe rynki geograficzne? Wybór celu przejęcia musi być ściśle powiązany z odpowiedzią. Następnie należałoby się zastanowić, czy mamy kompetencje, by skutecznie

połączyć przejęty podmiot z naszą działalnością. Przykładowo: różnice w kulturze organizacyjnej pomiędzy tradycyjną firmą a nowoczesną działalnością e-commerce mogą być tak duże, że połączenie w jeden organizm może zaburzyć działalność operacyjną i motywację zespołów. Kolejną podstawową kwestią jest cena. Biorąc pod uwagę wysokie wyceny spółek e-commerce, kluczem do sukcesu będzie osiągnięcie synergii, czyli wykorzystanie przejętej spółki tak, by znacząco podnieść wartość naszego biznesu.

Okiem eksperta

Jakub Lerner

radca prawny, associated partner, Noerr



Na co zwrócić uwagę, kupując spółkę z branży e-commerce

Ustrukturyzowane transakcje nabywania spółek (polegające na nabywaniu udziałów lub aktywów spółki albo jej przedsiębiorstwa/zorganizowanej części) zwyczajowo są poprzedzone badaniem prawnym, tzw. due dilligence. Jego celem jest analiza działalności spółki oraz określenie ewentualnych zagrożeń i ich wpływu, m.in. na planowaną transakcję, a także wskazanie metod ich minimalizacji już na etapie sporządzania dokumentacji transakcyjnej. Ze względu na charakter prowadzonej działalności podmioty z sektora e-commerce bada się inaczej niż tradycyjne firmy. Obok zwykłych obszarów badania, takich jak analiza tytułu prawnego do udziałów czy dokumentacji korporacyjnej i pracowniczej, na pierwszy plan wysuwa się badanie statusu prawnego posiadanych dóbr niematerialnych. Chodzi w szczególności o prawa do domen internetowych i oprogramowania, np. służącego do kontaktów z klientami i obsługi witryny. Ustalenia wymaga m.in. to, czy zostało ono stworzone

specjalnie na potrzeby danego biznesu, czy też jest przedmiotem licencji, którą da się łatwo przenieść na nowy podmiot. Standardowo badamy także prawa do znaków towarowych i autorskie, np. do materiałów graficznych i audiowizualnych wykorzystywanych przez spółkę na witrynie internetowej. Gromadzenie przez podmioty z sektora e-commerce dużej ilości danych osobowych konsumentów i klientów powoduje także konieczność weryfikacji metod ich przetwarzania w świetle zgodności z RODO. Nie należy też zapominać o weryfikacji regulaminów korzystania ze strony internetowej czy świadczenia usług drogą elektroniczną, a w przypadku działalności w tzw. sektorach regulowanych, czyli w odniesieniu do aptek internetowych lub sklepów z żywnością, badaniu dodatkowo podlega przestrzeganie zgodności ze szczególnymi przepisami branżowymi, np. prawem farmaceutycznym.

H. Rynkami docelowymi powinny być region i świat

Efekty skali sprawiają, że dla firm e-commerce ekspansja międzynarodowa jest bardzo istotnym elementem budowania wielkości rynku. **Wprawdzie wśród polskich firm e-commerce sprzedaż za granicę wciąż nie jest standardową praktyką – zajmuje się tym ok. 30 proc. przedsiębiorstw – jednak pod tym względem Polska utrzymuje się na poziomie średniej w Unii Europejskiej.** Dodatkowo w nadchodzących latach spodziewany jest stopniowy wzrost odsetka firm działających na rynku międzynarodowym.

Największe sukcesy w biznesie za granicą odnoszą firmy, które w strategii konsekwentnie stawiają na ekspansję. Nie jest to wówczas okazjonalne wychodzenie poza Polskę, ale budowanie marki, która w zamyśle ma być globalna. Takie podejście widać już często w nazwie firmy – anglojęzycznej lub łatwej do wymówienia w różnych językach, jak eSky, GOG, Answear, Risk Made in Warsaw, Mosquito, Modivo czy DeeZee. Firmy, które z powodzeniem sprzedają produkty i usługi za granicą, oferują klientom popularne w ich krajach i wygodne metody

płatności online z wykorzystaniem walut krajowych. W tym zakresie branżę e-commerce wspierają fintechy.

Z uwagi na ogromne znaczenie szybkości dostaw w e-commerce wiele firm działających w tym sektorze skupia się na ekspansji w regionie. Przykładem jest multibrandowy sklep internetowy z odzieżą i obuwiem Answear.com, należący do firmy Wearco. Oprócz Polski oferta Answear.com jest dostępna na Słowacji i Węgrzech, w Czechach, Rumunii, Bułgarii i na Ukrainie. W językach tych krajów działa również strona internetowa sklepu. Firma skupia się na ugruntowaniu pozycji na poszczególnych rynkach zagranicznych poprzez poszerzanie oferty produktowej i usprawnianie logistyki. W Polsce, Czechach i na Słowacji jest w stanie dostarczyć zamawiane produkty w ciągu 24h, a do pozostałych krajów (oprócz Ukrainy) w ciągu 48h. Przychody Answear.com dynamicznie rosną z roku na rok, ale największy wzrost odnotowuje właśnie sprzedaż zagraniczna.

Opinia z branży

Jacek Kujawa
wiceprezes, LPP



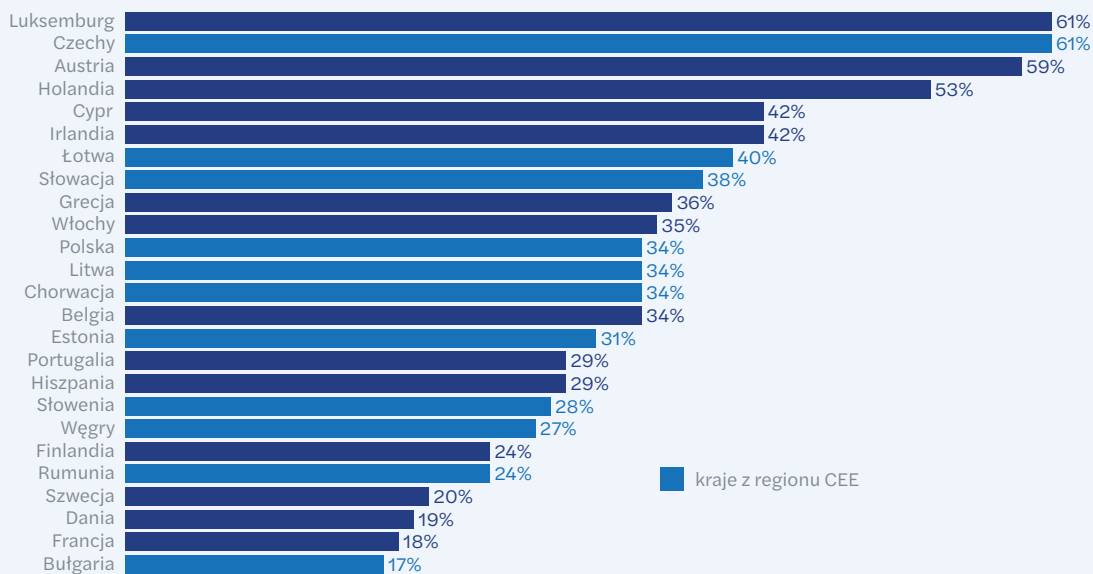
Ekspansja międzynarodowa pozwala zdobywać większą wiedzę o specyfice rynku

Wśród istotnych elementów rozwoju e-commerce jest zaplecze logistyczne i technologiczne. W praktyce to od niego zależy sprawna obsługa klienta i jego zamówień. Wyraźnie było to widoczne w chwili zamrożenia handlu stacjonarnego w czasie pierwszej fali pandemii. Dla LPP był to impuls do przyspieszenia kolejnego etapu cyfrowej transformacji i intensywnego rozwoju w kierunku sprzedaży zintegrowanej, w której online i offline

dostarczają spójnych doświadczeń zakupowych klientom. Ważnym elementem rozwoju jest także ekspansja międzynarodowa, która nie tylko powoduje zwiększenie zasięgu oferty, ale przede wszystkim dostarcza cennych informacji na temat specyfiki klienta, jego modelu zakupowego i oczekiwań. To skarbnica wiedzy o tym, jak dopasować ofertę do odbiorcy.

Wykres 12. W Polsce odsetek firm e-commerce sprzedających do innych krajów jest na poziomie średniej UE

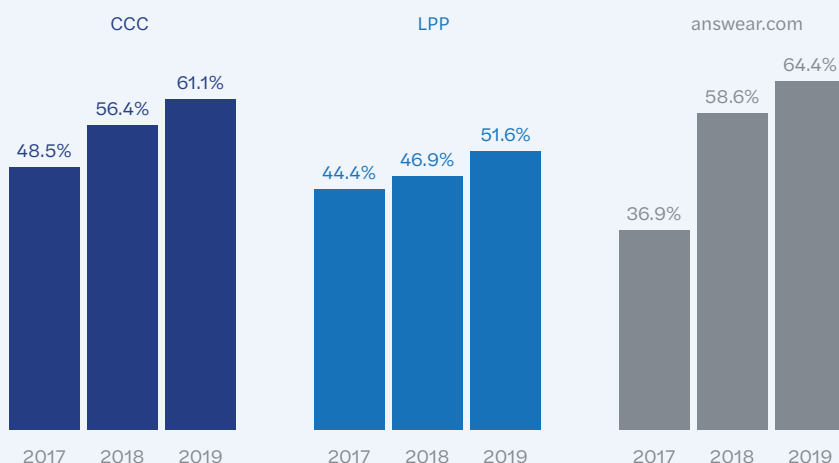
Jaki odsetek firm e-commerce sprzedaje do innych krajów UE niż kraj macierzysty (dane za 2019 r.)



Źródło: Mazars, Noerr, SpotData, Eurostat

Wykres 13. Wiele dużych firm w Polsce szybko zwiększa przychody uzyskiwane za granicą. E-commerce stanowi istotny element generujący wzrost.

Przychody uzyskiwane za granicą przez wybrane firmy handlowe (w proc. przychodów ogółem)



Źródło: Mazars, Noerr, SpotData, raporty spółek

I. Połączenie offline i online może zapewnić wyjątkowe efekty synergii

Analiza zmian wywołanych przez epidemię COVID-19 unaoczniała ciekawy trend, dotyczący preferencji konsumentów w zakresie kanału zakupów. Z jednej strony wyraźne jest zwiększenie zainteresowania internetem, z drugiej – po początkowo mocnym zwrocie w kierunku e-commerce, konsumenci wracają do tradycyjnych kanałów zakupowych szybciej, niż przewidywali najwięksi entuzjaści cyfrowej transformacji.

Jest to ważny komunikat dla firm e-commerce, ale również dla handlu tradycyjnego. Nie traci on na znaczeniu. Co więcej, **rośnie rola sprzedaży integrującej kanały online i offline, czyli tzw. omnichannel**. Przed sklepami tradycyjnymi otwiera się zatem możliwość zwiększenia obecności w branży e-commerce i efektywnego konkurowania, bo to one mają najlepsze warunki do obsługi obu kanałów. Do tej pory udział w rynku powiększały głównie firmy działające wyłącznie w świecie online (Wykres 15). Tradycyjne sklepy natomiast w świecie cyfrowym były w defensywie ze względu na trudności w dostosowaniu modelu biznesowego do nowego kanału sprzedaży. W wyniku obserwowanego wzrostu znaczenia sprzedaży omnichannel trend ten już w najbliższym czasie może ulec zmianie.

Jakie korzyści może przynieść łączenie świata cyfrowego i sprzedaży fizycznej? Odpowiedzi można szukać we wnioskach z obserwacji rynku. **Po pierwsze, zaangażowanie klientów w kanale e-commerce jest wyższe w rejonach, gdzie sklepy ma placówki tradycyjne**¹⁶. Oznacza to, że te dwa światy żyją raczej w symbiozie, a nie konkurują ze sobą. Fizyczna obecność sklepów promuje kanały internetowe i na odwrót. Klienci doceniają możliwość korzystania z różnych kanałów zakupów. Są również bardziej skłonni do zakupów w sieci, gdy mogą z bliska poznać sklep. **Po drugie, klienci, którzy kupują zarówno w kanale online, jak i offline, generują znacznie większe obroty niż aktywni tylko w jednym kanale**¹⁷. Łączenie obu

światów zwiększa zatem lojalność klientów, która jest jednym z bardzo istotnych czynników sukcesu na rynku e-commerce.

Przykładem efektywnej integracji obu kanałów sprzedaży jest wspomniane wcześniej eobuwie.pl. W 2018 r. firma zaczęła otwierać punkty sprzedaży stacjonarnej, wykorzystując nowe technologie. Zamiast fizycznych towarów klient znajdował w nich tablety, przy pomocy których mógł wybierać produkty z tysięcy par butów dostępnych w ofercie na stronie. W listopadzie 2020 r. funkcjonowało już 25 takich stacjonarnych salonów. Dodatkowo firma udostępnia klientom aplikację, za pomocą której również mogą składać zamówienia, bez konieczności natychmiastowej zapłaty. Zamówiony w ten sposób towar może być dostarczony przez kuriera, do paczkomatu lub sklepu stacjonarnego z punktem odbioru paczek, a klient może zapłacić za niego dopiero po przymierzeniu, jeśli podejmie decyzję o zakupie. Termin odroczenia płatności to maksymalnie 30 dni.

Omnichannel nie jest więc zwykłą koegzystencją sklepu fizycznego i internetowego. Jest to integracja obu kanałów zaplanowana w taki sposób, aby proces zakupowy mógł odbywać się jednocześnie w świecie online i offline.

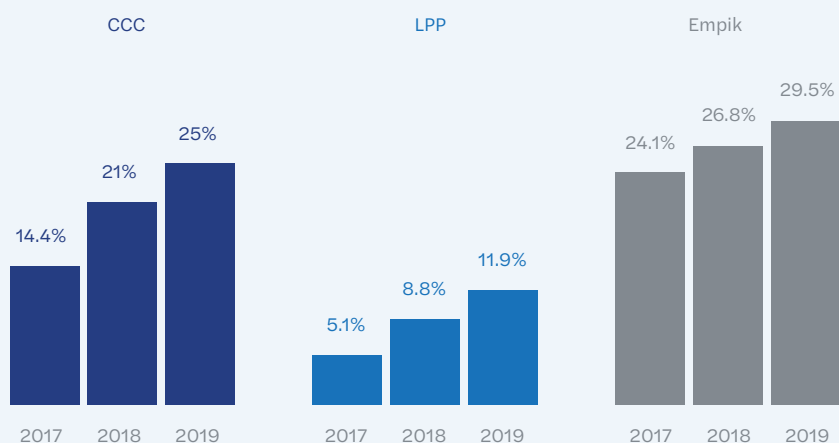
Grupa LPP (właściciel marek Reserved, Mohito, Cropp, Sinsay i House), zarządzająca siecią ponad 1700 salonów stacjonarnych, jest z kolei przykładem zmiany w odwrotnym kierunku – tj. skutecznego łączenia ugruntowanej działalności sklepów stacjonarnych ze sprzedażą w sieci oraz integrowania kanałów kontaktu i sprzedaży. Zamówiony przez sklep internetowy towar można odebrać na kilka sposobów, w tym również w wybranym punkcie sprzedaży. LPP postanowiło skoncentrować rozwój właśnie na modelu omnichannel, przekierowując 80 proc. nakładów inwestycyjnych na rozwój tego typu kanałów sprzedaży.

16. Źródło: "Retail crisis is the mother of urban centre reinvention", Financial Times, <https://www.ft.com/content/c27806a1-0db6-448b-b170-5933e6b23c88>

17. Źródło: "Sephora ramps up store openings as it taps", Financial Times, <https://www.ft.com/content/9c12372e-7bd5-11e9-81d2-f785092ab560>

Wykres 14. Istnieje wiele przykładów tradycyjnych firm handlowych w Polsce, które bardzo dobrze poradziły sobie z ekspansją w sieci. Są to firmy efektywnie rozwijające sprzedaż omnichannel.

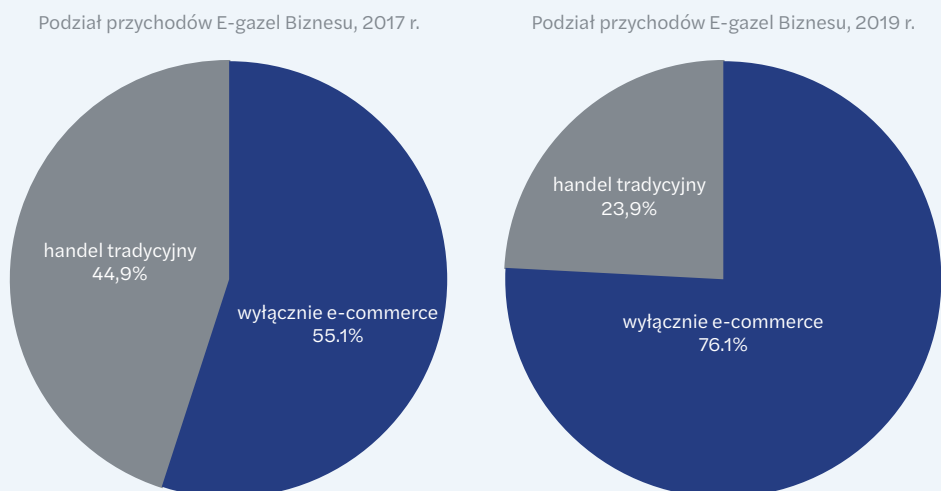
Przychody uzyskiwane w kanale e-commerce przez wybrane firmy (w proc. przychodów ogółem)



Źródło: Mazars, Noerr, SpotData

Wykres 15. W minionych latach istniała tendencja do powiększania udziałów w rynku e-commerce przez firmy działające wyłącznie w świecie online. Teraz może się to zmienić, bo firmy tradycyjne szybciej uczą się sprzedaży internetowej i mogą efektywniej konkurować, wykorzystując omnichannel.

Udział firm wyłącznie internetowych w rynku e-commerce



Źródło: SpotData, Puls Biznesu

Opinia z branży

Francisco Almeida
dyrektor e-commerce, Hebe



Trzeba zrozumieć decyzje klienta

Najważniejszą kwestią w przejściu od handlu tradycyjnego do elektronicznego jest stworzenie doświadczenia, w którym kanały offline i online uzupełniają się wzajemnie, a nie konkurują ze sobą. Gracze, którzy zapewnią taki rodzaj doświadczenia, odniosą największy sukces. Klienci oczekują niezawodnych, spójnych, spersonalizowanych i przyjemnych zakupów niezależnie od wybranych

kanałów. Od wielu sprzedawców wymaga to głębokiej zmiany sposobu myślenia. Należy położyć większy nacisk na zrozumienie różnych punktów kontaktu z użytkownikami i na ich odpowiednim zaadoptowaniu, aby mieć pewność, że droga prowadzi do zadowolonego i lojalnego klienta – niezależnie od tego, który kanał wybierze, żeby kontynuować zakupy.

Okiem eksperta

Kinga Baran
partner odpowiedzialna za usługi doradztwa podatkowego, Mazars



Wyzwania podatkowe związane z przechodzeniem z offline do online

Przejawem digitalizacji w dziedzinie podatków jest m.in. obowiązywanie przepisów związanych z kasami fiskalnymi online, obowiązek raportowania danych w ramach JPK_VDEK oraz wdrożenie przepisów dotyczących nowych zasad rozliczeń w branży e-commerce w zakresie sprzedaży wysyłkowej (mają zacząć obowiązywać 1 lipca 2021 r.). Nowe regulacje wpłyną na zrównanie na terenie wszystkich krajów UE rocznego progu dla sprzedaży wysyłkowej, który wyniesie równowartość 10 tys. EUR netto.

Po jego osiągnięciu sprzedawcy będą musieli dokonać rejestracji w elektronicznym systemie VAT-OSS i będą składać w nim deklaracje podatkowe, w których wykażą wartość sprzedaży w poszczególnych krajach. Wówczas zastosowanie będą miały stawki podatku VAT obowiązujące w państwach konsumentów. Te zmiany spowodują, że podatnik nie będzie już miał obowiązku rejestracji dla celów VAT i składania deklaracji VAT w wielu państwach UE.

Podsumowanie

Rok 2020 był dla e-commerce okresem gwałtownego przyspieszenia. Szybko rosły przychody ze sprzedaży przez internet, zwiększały się nakłady na transformację cyfrową tradycyjnych sklepów, firmy rozwijały nowe modele handlu. Dopiero po wygaszeniu epidemii COVID-19 będzie można jednak stwierdzić, co z tych przemian zostanie na dłużej. Wiele wskazuje na to, że rynek będzie o ok. 10-20 proc. większy niż w scenariuszu rozwoju bez wpływu epidemii.

Oprócz wzrostu samego rynku e-commerce istotną zmianą może być nadrobienie zaległości cyfrowych przez tradycyjne sieci handlowe, co zaostrzy konkurencję między nimi a internetowymi gigantami. Rynek stanie się zatem polem jeszcze ostrzejszej rywalizacji i szybszego postępu technologicznego – z korzyścią dla konsumentów.

Mamy nadzieję, że nasz raport będzie pożytecznym przewodnikiem po świecie e-commerce i pomocnym narzędziem przy planowaniu rozwoju na tym rynku.

Podziękowania

Dziękujemy wszystkim osobom i firmom, które przyczyniły się do powstania niniejszego raportu.

Mazars: Monika Nowecka, Kinga Baran, Jacek Byrt, partnerzy; Anna Możaryn, senior manager; Renata Stefanowska, manager;

Noerr: Jakub Lerner, radca prawny, associated partner; Anna Mirek, radca prawny, senior associate; Paweł Żelich, radca prawny, associated partner; Elżbieta Wiatrowicz, specjalista ds. marketingu;

SpotData: Ignacy Morawski, dyrektor; Alicja Defratyka, starszy analityk; Jan Konczewski, analityk.

Szczególne podziękowania za udzielenie komentarza składamy ekspertom branżowym:

Francisco Almeida, dyrektorowi e-commerce Hebe;

Maciejowi Kowalskiemu, senior partnerowi MCI Capital;

Jackowi Kujawie, wiceprezesowi LPP;

Jackowi Palcowi, prezesowi Frisco.pl;

Piotrowi Wawrysiukowi, założycielowi i prezesowi PsiBufet;

Damianowi Zapłacie, CCO, członkowi zarządu Allegro.pl.



Aneks metodologiczny

Oszacowanie wielkości rynku e-commerce

Nie ma oficjalnej sprawozdawczości dotyczącej aktywności e-commerce, więc wielkość rynku szacujemy na podstawie różnych pośrednich informacji. Wykorzystujemy w tym celu:

- dane GUS, dotyczące handlu detalicznego w internecie w 2020 r. Jest to pierwsza publikacja, w której urząd statystyczny oszacował wielkość sprzedaży internetowej, powiększając w reakcji na epidemię standardową ankietę kierowaną do firm handlu detalicznego o kwestie e-commerce;
- dane GUS, dotyczące ogólnych obrotów w handlu detalicznym;
- dane Eurostatu, dotyczące udziału e-commerce w obrotach przedsiębiorstw;

- dane Eurostatu, dotyczące obrotów przedsiębiorstw;
- dane Eurostatu, dotyczące odsetka gospodarstw domowych dokonujących zakupu w internecie;
- dane Centrum Badań Opinii Społecznej, dotyczące procentowego udziału gospodarstw domowych dokonujących zakupu w internecie.

Na podstawie tych danych zbudowane zostały statystyczne modele, szacujące wielkość i dynamikę rynku. Ponieważ dane są niepełne, dokonywaliśmy doszacowań przy wykorzystaniu modeli liniowych i nieliniowych. Ostateczny szacunek wielkości rynku jest wartością uśrednioną dla różnych modeli.

Analiza wyników i strategii firm

Rekomendacje znajdujące się w raporcie powstały na podstawie analizy następujących informacji:

- danych o ruchu internetowym, podawanych przez firmę badawczą Gemius oraz globalny serwis Statista. Na tej podstawie stworzyliśmy listę największych firm w kraju. Następnie przeprowadziliśmy analizę sprawozdań z ich działalności oraz artykułów na ich temat zamieszczanych w „Pulsie Biznesu” i serwisie Bankier.pl;

- listy e-Gazete Biznesu (najbardziej dynamiczne firmy e-commerce w Polsce), publikowanej przez „Puls Biznesu”. Na tej podstawie powstała lista najszybciej rozwijających się firm w kraju;
- danych i informacji pochodzących z artykułów branżowych, zamieszczanych m.in. na łamach: „Financial Times”, „Harvard Business Review” i serwisu „The Medium”;
- wyników badań opublikowanych m.in. przez serwisy: Salesforce, eMarketer, 300gospodarka (konkretne badania wskazano w bibliografii).

Największe firmy na świecie uwzględnione na Wykresie 1.

E-commerce: Amazon, JD.com, Alibaba, Suning.com, Rakuten, eBay, Wayfair, Zalando, Coupang, Chewy, Flipkart, ZAPPOS, Asos.com, Groupon

Handel detaliczny: Walmart, Costco Wholesale, Home Depot, Target Corporation, Lowe’s, Alimentation Couche-Tard, Best Buy, TJX, CK Hutchison Holdings, Inditex, CJ Corp., Dollar General

IT: Apple, Hon Hai Precision Industry, Alphabet, Microsoft, Huawei Investment & Holding, Dell Technologies, Hitachi, International Business Machines – IBM, Sony, Intel, Facebook, Panasonic

Branża farmaceutyczna: China Resources, Johnson&Johnson, Sinopharm, Roche Group, Bayer, Pfizer, Novartis, Merck, GlaxoSmithKline, Sanofi, AbbVie, Takeda Pharmaceutical

Przemysł: Siemens, GE, Hengli Group, Caterpillar, Sinomach, Mitsubishi E., Midea Group, Shandong Weiqiao, Deere, Mitsubishi Heavy Industries, ABB, Honeywell International, CRRC Group, 3M

Spis tabel i wykresów

Wykres 1. Przeciętna dynamika przychodów największych firm na świecie w poszczególnych sektorach, str. 7.

Wykres 2. Sprzedaż detaliczna na wielobranżowych platformach internetowych w krajach Unii Europejskiej, str. 8.

Wykres 3. Szacunkowa wartość rynku e-commerce w Polsce w latach 2010-2020, str. 10.

Wykres 4. Udział e-commerce w sprzedaży detalicznej w poszczególnych grupach towarowych w 2020 roku w Polsce, str. 10.

Wykres 5. Struktura sprzedaży detalicznej e-commerce w Polsce, str. 11.

Wykres 6. Scenariusz rozwoju e-commerce w sektorach do 2025 roku w Polsce, str. 11.

Wykres 7. Udział e-commerce w handlu detalicznym w zależności od dochodu na głowę mieszkańca, str. 13.

Wykres 8. Wyniki finansowe e-commerce na tle branży handlu detalicznego ogółem, str. 18

Wykres 9. Przeciętna wydajność pracownika w sektorach, str. 18.

Wykres 10. Odsetek firm handlu detalicznego sprzedających przez marketplace, str. 28.

Wykres 11. Odsetek firm, które dokonywały przejęć innych spółek, str. 29.

Wykres 12. Jaki odsetek firm e-commerce sprzedaje do innych krajów UE niż kraj macierzysty, str. 32.

Wykres 13. Przychody uzyskiwane za granicą przez wybrane firmy handlowe, str. 32.

Wykres 14. Przychody uzyskiwane w kanale e-commerce przez wybrane firmy, str. 34.

Wykres 15. Udział firm wyłącznie internetowych w rynku e-commerce, str. 34.

Tablica 1. Rekomendacje dotyczące dynamicznych strategii rozwoju, str. 21.

Bibliografia

Źródła online:

- Agnew H., Sephora ramps up store openings as it taps, „Financial Times” 21.05.2019, online: <https://www.ft.com/content/9c12372e-7bd5-11e9-81d2-f785092ab560>
- Ciesielski M., E-commerce i fintechy. System naczyń połączonych, „300Research” 2020, online: https://static.300gospodarka.pl/media/2020/11/Raport_-Ecommerce-i-fintechy_System-naczy%C5%84-po%C5%82%C4%85czonych_2020-r..pdf
- Devanesan J., 3 ways social commerce could take off in 2021, „Techwire Asia” 19.11.2020, online: <https://techwireasia.com/2020/11/3-ways-social-commerce-took-off-in-2020>
- Eley J., Aldi steps up ecommerce efforts as it expands click-and-collect service, „Financial Times” 28.09.2020, online: <https://www.ft.com/content/b4007137-8cb6-43d7-820a-cd25b978d74c>
- Eley J., Retail crisis is the mother of urban centre reinvention, „Financial Times” 23.11.2020, online: <https://www.ft.com/content/c27806a1-0db6-448b-b170-5933e6b23c88>
- Eley J., Why supermarkets are struggling to profit from the online grocery boom, „Financial Times”, online: <https://www.ft.com/content/b985249c-1ca1-41a8-96b5-0adcc889d57d>
- Wieser B., E-commerce Trends: Marketplaces Thrive, D2c Slows, „GroupM” 2019, online: <https://www.groupm.com/e-commerce-trends-marketplaces-thrive-d2c-slows/>
- AliExpress chce w najbliższych latach zwiększyć udział w polskim e-commerce, „Bankier.pl” 23.11.2020, online: <https://www.bankier.pl/wiadomosc/AliExpress-chce-w-najblizszych-latach-zwiekszac-udzial-w-polskim-e-commerce-wywiad-8006678.html>
- BM mBanku rekomenduje sprzedaż Allegro, „Bankier.pl” 24.11.2020, online: <https://www.bankier.pl/wiadomosc/BM-mBanku-rekomenduje-sprzedaz-Allegro-cena-docelowa-54-zl-8007765.html>
- Fourth Annual State of Marketing. Insights and trends from 3,500 global marketing leaders, „SalesForce” 2019, online: https://www.salesforce.com/content/dam/web/en_us/www/assets/pdf/datasheets/salesforce-research-fourth-annual-state-of-marketing.pdf
- SpotData/Deloitte/MCI, Cyfryzacja to więcej niż technologia. Jak polskie firmy zaczynają nadrobić zaległości w cyfryzacji i jaką rolę odgrywają w tym procesie fundusze private equity, SpotData.pl” 2018, online: <https://spotdata.pl/research/download/63>
- State of the Connected Customer. Insights from 15,000+ global consumers and business buyers on a new era of customer engagement, „SalesForce” 2019, online: <https://www.salesforce.com/resources/research-reports/state-of-the-connected-customer/>
- World Economic Outlook Update, October 2020, „International Monetary Fund”, online: <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/weo-database/2020/October>

Źródła drukowane:

- Rajendran S., Wahab S., Ling Y., Yun L., The Impact of Logistics Services On the E-Shoppers' Satisfaction, „International Journal of Supply Chain Management”, 2018, Vol. 7, No. 5
- Tahal R., Loyalty Programs in E-commerce and their Perception by the Young Adult Internet Population, „Central European Business Review” 2014, nr 3, s. 7-13
- Thiel P., Masters B., Zero to One: Notes on Startups, or How to Build the Future, Crown Business, 2014

Kontakt

Monika Nowecka, partner, Mazars
m.nowecka@mazars.pl

Kinga Baran, partner, Mazars
k.baran@mazars.pl

Jacek Byrt, partner, Mazars
j.byrt@mazars.pl

Mazars to międzynarodowa, zintegrowana firma specjalizująca się w audycie, księgowości, doradztwie, usługach podatkowych i prawnych*. Działając w ponad 90 krajach i terytoriach na całym świecie, korzystamy z doświadczenia 42 000 specjalistów – w tym 26 000 w ramach zintegrowanego partnerstwa Mazars i 16 000 za pośrednictwem Mazars North America Alliance – pomagając różnej wielkości przedsiębiorstwom na każdym etapie ich rozwoju. W Polsce Mazars zatrudnia ponad 300 specjalistów w Warszawie i Krakowie, oferując polskim i międzynarodowym przedsiębiorstwom pełen zakres usług w dziedzinie audytu, outsourcingu księgowego i kadrowo-płacowego, podatków, konsultingu oraz doradztwa finansowego.

*tam, gdzie przewidują to przepisy krajowe.

www.mazars.com www.mazars.pl

Jakub Lerner, associated partner, Noerr
jakub.lerner@noerr.com

Anna Mirek, senior associate, Noerr
anna.mirek@noerr.com

Paweł Żelich, associated partner, Noerr
pawel.zelich@noerr.com

Noerr jest niezależną europejską kancelarią prawną świadcząca usługi doradztwa we wszystkich aspektach prawa gospodarczego. Firma istnieje od 1950 r. Jej zespół liczy obecnie ponad 500 prawników, rozmieszczonych w 16 współpracujących ze sobą biurach w Europie i USA. Na polskim rynku kancelaria działa nieprzerwanie od 1992 r., prowadząc własne biuro i świadcząc kompleksowe usługi doradztwa prawnego klientom lokalnym i zagranicznym. Specjalizuje się w doradztwie z zakresu obsługi korporacyjnej, transakcjach fuzji i przejęć (M&A), finansach i bankowości, a także prawie upadłościowym, własności intelektualnej/IT, life science, prawie nieruchomości oraz usługach compliance. Wysokie standardy pracy i kompetencje członków zespołu kancelarii od lat znajdują potwierdzenie w prestiżowych rankingach międzynarodowych.

www.noerr.com