

# Transgraniczny handel elektroniczny — perspektywy rozwoju i wyzwania logistyczne

*Cross-border e-commerce — development drivers  
and logistical challenges*

Artykuł przedstawia perspektywy rozwoju transgranicznego handlu elektronicznego ze szczególnym uwzględnieniem czynników sprzyjających umiędzynarodowieniu działalności przedsiębiorstw obecnych w Internecie. Pokazane są wyzwania biznesowe, prawne i logistyczne oraz różnice kulturowe, z którymi muszą zmierzyć się firmy chcące sprzedawać i dystrybuować produkty na skalę europejską czy globalną. Ponadto podjęta została próba odpowiedzi na pytanie czy małe i mikroprzedsiębiorstwa mogą poradzić sobie z tymi wyzwaniami i czy warto, aby podejmowały ryzyko sprzedawania *on-line* za granicą. W artykule przedstawione są także oczekiwania e-klientów dotyczące obsługi logistycznej przesyłek międzynarodowych, w tym rozwiązania dla dostaw produktów w ramach „ostatniej mili” oraz usługi wspierające obsługę zwrotów towarów kupionych w Internecie.

**Słowa kluczowe:**

transgraniczny handel elektroniczny, logistyka „ostatniej mili”, zwroty.

The development of cross-border e-commerce enables companies to buy and sell on a global scale. The article presents factors that contribute to the internationalization of companies, as well as business, legal and logistical challenges faced by e-retailers in changing business environment. The findings of the study show whether small companies can cope with these challenges and expand its domestic internet business on an European or global scale. Moreover the paper shows trends in the logistics market, as well as solutions, dedicated to "last and first mile" logistics, that enhance e-retailers' efficiency and effectiveness and increase consumers' choice or convenience.

**Key words:**

cross-border e-commerce, last mile logistics, returns.

## Wprowadzenie

Badania pokazują, że w najbliższych latach wzrost transgranicznego handlu elektronicznego będzie dwucyfrowy. Niektóre prognozy mówią nawet o stałym 27% wzroście transgranicznych zakupów do 2020 r. w ujęciu globalnym (Mc Dermott, 2015). W Europie przychody zagranicznego handlu elektronicznego będą rosły szybciej niż obroty całego europejskiego e-handlu (wzrost średnio o 15% w najbliższych latach). Według prognoz udział zagranicznej sprzedaży *on-line* w europejskim handlu elektronicznym wzrośnie z 15% w 2015 r. do ok. 20% w 2018 r. (EMOTA, 2013/14). Otwiera to szanse przed przedsiębiorstwami sprzedającymi *on-line* na lokalnych, krajowych rynkach na internacjonalizację działalności. Sprzyja

temu będzie rosnący globalny popyt na zakupy w Internecie, jak również coraz większa gotowość e-konsumentów do kupowania w zagranicznych sklepach. Rozwojowi transgranicznego e-handlu towarzyszą także liczne obawy klientów dotyczące międzynarodowych transakcji *on-line* oraz bariery prowadzenia przez firmy międzynarodowej działalności. Kluczowe wyzwania dotyczą dystrybucji fizycznych dóbr ze względu na długi czas realizacji zamówienia oraz wysokie koszty zagranicznych dostaw i zwrotów, a także różnice kulturowe w oczekiwaniach e-klientów względem obsługi logistycznej.

Celem artykułu jest przedstawienie wyzwań w transgranicznym handlu elektronicznym, zwłaszcza tych związanych z logistyczną obsługą dostaw i zwrotów towarów, z jakimi muszą zmierzyć się przedsię-

biorstwa planujące międzynarodową ekspansję. Ponadto podjęta została próba odpowiedzi na pytanie czy rozwój transgranicznego e-handlu ułatwia małym i mikroprzedsiębiorstwom wyjście na zagraniczne rynki. W opracowaniu zostały wykorzystane m.in. informacje zgromadzone w trakcie badań przeprowadzonych w 2015 r. w formie ustrukturyzowanych wywiadów bezpośrednich z menedżerami firm KEP i pocztowych oraz raporty branżowe.

## Międzynarodowa ekspansja poprzez handel elektroniczny

Międzynarodowy handel elektroniczny określane jest mianem transgranicznego handlu elektronicznego (ang. *cross-border e-commerce*) wtedy, gdy klient kupuje produkty *on-line* od sprzedawcy zlokalizowanego w innym kraju i podlegającego innej jurysdykcji (CBEC). Definicja ta, oprócz cech typowych dla handlu elektronicznego<sup>1</sup>, podkreśla specyfikę wynikającą z lokalizacji sprzedającego i kupującego w różnych państwach, w tym. m.in. przepisy prawne regulujące wymianę towarów, zasady rozliczania transakcji walutowych, podatki (np. VAT, konsumencki), cła itp. Przy tak sformułowanej definicji transgraniczny e-handel obejmuje także transakcje *on-line* między podmiotami w krajach należących do Unii Europejskiej (UE) nawet wtedy, gdy używają wspólnej waluty euro, są w strefie SEPA czy posługują się tym samym językiem. Warto podkreślić, że transgraniczny e-commerce obejmuje różne rodzaje transakcji, ale przede wszystkim te zachodzące między przedsiębiorstwami (ang. *business to business* — B2B), między przedsiębiorstwami i konsumentami (ang. *business to consumer* — B2C) oraz między konsumentami (ang. *consumer to consumer* — C2C).

Bez wątplenia z perspektywy kupujących *on-line* klientów rozwój transgranicznego e-handlu zwiększa dostępność do produktów z całego świata, bez ograniczeń co do czasu i miejsca zawierania transakcji niezależnie od lokalizacji sprzedającego. Klienci mogą kupować produkty niedostępne na rynku lokalnym, unikatowe lub w niższej cenie albo wyższej jakości. Aż 56% respondentów (konsumentów) w badaniach PwC zadeklarowało, że zrobią zakupy *on-line* w zagranicznym sklepie w ciągu najbliższych 12 miesięcy, jeśli cena będzie niższa niż u krajowych detalistów<sup>2</sup> (PwC, 2015). Z kolei 40% amerykańskich e-konsumentów kupuje poza granicami USA z powodu: atrakcyjniejszych cen (49%), braku dostępności poszukiwanych produktów bądź marek w USA (43%) lub chęci zakupu unikatowych dóbr niedostępnych w rodzimych sklepach (35%) czy produktów lepszej jakości (20%; UPS, comScore, 2015a). Rozwojowi e-handlu, również transgranicznego, sprzyja także coraz powszechniejsze ko-

rzystanie z urządzeń mobilnych — smartfonów i tabletów<sup>3</sup> (PwC, 2015), aczkolwiek konsumenci wśród barier ich używania do zakupów *on-line* wskazują małe lub niewyraźne zdjęcia produktów, trudności w przeglądaniu informacji o produktach czy w porównywaniu ofert (UPS, comScore, 2015b). Ponadto znaczenie ma rozwój technologii i aplikacji bankowych dedykowanych dla płatności mobilnych.

Jednocześnie korzyściom z zakupów transgranicznych towarzyszą obawy e-klientów dotyczące, według Boston Consulting Group, przede wszystkim: niepewnego i długiego czasu realizacji zamówienia, wysokości logistycznych kosztów dostawy, skomplikowanego i kosztownego procesu reklamacji i zwrotów, niepewności co do ostatecznej ceny produktu ze względu na podatek VAT (obowiązuje stawka podatku z kraju kupującego) i opłaty celne, często braku możliwości śledzenia na bieżąco paczki w systemie czy zmiany miejsca doręczenia, jak to ma miejsce coraz częściej w dostawach krajowych (van Heel, Lukic, Leeuwis, 2014). Warto także wspomnieć o innych barierach w zamawianiu produktów za granicą, takich, jak: nieznanostwo języka, koszty płatności walutowych, brak zaufania do sprzedającego w kwestii dostarczenia produktu oraz przestrzegania zasad i warunków transakcji czy ochrony danych osobowych i danych kart płatniczych (Ecommercewiki; European Commission, 2015). Niektóre z tych barier w większym stopniu dotyczą handlu typu B2C czy C2C niż transakcji między przedsiębiorstwami. Przedsiębiorstwa kupujące *on-line* zwracają uwagę także na problemy z przestrzeganiem praw autorskich, dostosowaniem etykiet produktów i interoperacyjnością produktów (European Commission, 2015), infrastrukturą (np. rozpowszechnieniem Internetu, parametrami transmisji danych).

Z tymi wyzwaniem i obawami e-klientów muszą zmierzyć się przedsiębiorstwa, które rozwijają handel elektroniczny na skalę europejską lub globalną. Zwłaszcza małe i średnie niezależne firmy powinny dokładnie rozważyć korzyści z dotarcia do dużej potencjalnej grupy klientów bez konieczności fizycznej obecności względem barier, jakie muszą pokonać. Rozpowszechnianie dostępu do sieci i wzrost wykorzystania Internetu oraz intensywny rozwój handlu elektronicznego utożsamiane są często ze zmniejszeniem dystansu do globalnych klientów i nieograniczonymi możliwościami sprzedaży. O ile zmniejsza się znaczenie odległości w wymiarze czasu, dostępu do informacji o produktach i możliwości ich sprzedaży/zakupu, o tyle wraz z odległością rosną wyzwania i koszty handlowe, w tym koszty logistyczne dostawy fizycznych dóbr i obsługi potransakcyjnej, jak również koszty obsługi w różnych językach i systemów płatności *on-line* (Gomez-Herrera, Martens, Turlea, 2014).

## Kluczowe czynniki rozwoju międzynarodowego e-handlu

W literaturze przedmiotu proponowane są różne klasyfikacje warunków i barier w rozwijaniu działalności i osiągnięciu konkurencyjności w *e-commerce*. Na przykład A. Yousefi do efektywnej analizy *e-commerce* zaadaptował model globalnej konkurencyjności M.E. Portera (tzw. diament Portera) i poddał rozważaniom: czynniki produkcji i warunki funkcjonowania firm, cechy popytu, branże pokrewne i organizacje wspierające działalność *e-commerce* oraz strategię, strukturę firmy i rywalizację z innymi podmiotami (Yousefi, 2009). Z kolei A.N.H. Zaied wyróżnił sześć grup barier utrudniających przedsiębiorstwom, zwłaszcza małym i średnim, rozwijanie działalności w Internecie: społeczne i kulturowe, techniczne, ekonomiczne, polityczne, organizacyjne oraz prawne i regulujące e-handel (Zaied, 2012).

Przedsiębiorstwa, decydując się na rozwijanie transgranicznej e-sprzedaży, powinny wziąć pod uwagę czynniki zewnętrzne — specyfikę popytu i potencjał określonego rynku zagranicznego oraz warunki do prowadzenia biznesu, a także wewnętrzne — strategię, posiadane zasoby i możliwości konkurowania o zagranicznych klientów. Istotnymi determinantami wyboru rynku są: wielkość oraz potencjał i stopień rozwoju (lepsze perspektywy mogą być na rynkach małych i rozwijających się niż na dojrzałych). Nie mniej ważnym czynnikiem jest gotowość klientów do kupowania *on-line* w zagranicznych sklepach, siła nabywcza oraz różnice kulturowe. Warto ponadto zbadać zainteresowanie klientów produktami, które mają być sprzedawane na tych rynkach, porównać ceny produktów przy uwzględnieniu wysokości podatku VAT lub podatków konsumpcyjnych i ceł oraz kosztów obsługi transakcji walutowych. Równie istotne dla opracowania strategii ekspansji są różnice kulturowe i preferencje klientów dotyczące wykorzystania portali i mediów społecznościowych do dzielenia się opiniami i informacjami o produktach i sprzedawcach, logistycznej obsługi transakcyjnej i potransakcyjnej, urzędów, za pomocą których robią e-zakupy, preferencji dotyczących rodzaju stron internetowych (pełne, mobilne czy aplikacje mobilne), języka strony internetowej i obsługi telefonicznej lub *on-line* czy sposobów płatności (m.in. kartą kredytową, przelewem, przy dostawie, e-portfelem).

Na efektywność wpływają także warunki i organizacje wspierające prowadzenie biznesu w danym kraju. Dotyczą one różnych aspektów: technicznych i technologicznych (np. rozpowszechnienia Internetu i technologii informatycznych, bezpieczeństwa transakcji i danych), ekonomicznych (dostępności internetowych usług finansowych i bankowych, systemów płatności *on-line* i wymiany walut), prawnych i politycznych (m.in. przepisów regulujących dostęp do zagranicznych rynków, podatkowych dla e-handlu, re-

gulujących prawa e-klientów, zmieniających się regulacji i polityki rządów, organizacji wspierających unifikację przepisów i znoszenie barier), logistycznych (systemów dystrybucji dóbr fizycznych i cyfrowych, dostępności usług logistycznych dedykowanych dla międzynarodowego e-handlu).

Rozwój transgranicznego handlu *on-line* wspiera Unia Europejska, która postawiła sobie za cel rozszerzenie korzyści wynikających z wprowadzenia wspólnego rynku i eliminacji barier w transgranicznym przepływie dóbr, usług, kapitału i siły roboczej na świat cyfrowy (Martens, 2013). Komisja Europejska (KE) przyjęła program Cyfrowej Agendy dla Europy, w którym nadała priorytet rozwojowi jednolitego rynku cyfrowego (ang. Digital Single Market). Pomimo podjętych działań, KE w raporcie *Companies Engaged in Online Activities* z 2015 r. stwierdziła, że nadal nie ma jednolitego rynku cyfrowego w UE. Wiele firm wciąż nie sprzedaje produktów poza granicami swego kraju w obrębie UE lub sprzedaje wybrane dobra i usługi. Aby to zmienić, jako jeden z trzech filarów strategii jednolitego rynku cyfrowego dla Europy 2015 przyjęto lepszy dostęp konsumentów i przedsiębiorstw do towarów i usług w Internecie w całej Europie (Komisja Europejska, 2015). Działania, które mają znieść bariery w transgranicznej działalności *on-line*, to m.in. ujednoczenie przepisów regulujących unijny rynek, którym mogą ufać konsumenci i przedsiębiorcy, rozwój przystępnych cenowo dobrej jakości usług doręczania paczek, zapobieganie nieuzasadnionemu geo-blokowaniu konsumentów, którzy chcą kupować na zagranicznych stronach sklepów z powodu niższych cen lub różnic w asortymencie, lepszy dostęp do treści cyfrowych (nowe lepsze prawo autorskie), uproszczenie przepisów i zmniejszenie obciążeń związanych z VAT. Ponadto opracowane zostały pozasądowe metody rozwiązywania sporów w transgranicznym *e-commerce* w postaci internetowego systemu rozstrzygania sporów (ang. *online dispute resolution* — ODR), które mają ułatwić dochodzenie swoich praw zarówno kupującym, jak i sprzedającym (Edwards, Wilson, 2007). W 2016 r. Komisja ma utworzyć ogólnounijną platformę internetowego rozstrzygania sporów. Na razie nie ma perspektyw na ujednoczenie systemów prawnych dla e-handlu na skalę światową, m.in. przepisów regulujących zawieranie na odległość transakcji *on-line*, prawa i obowiązki kupujących i sprzedających, wspólne zasady opodatkowania transakcji *e-commerce*, ani na powołanie organizacji, które odpowiadałaby za kształtowanie globalnych regulacji.

Decyzja przedsiębiorstwa o wyjściu z ofertą *on-line* na rynki międzynarodowe powinna być poprzedzona także analizą: posiadanych zasobów (m.in. kwalifikacji pracowników, fizycznych zasobów, jakości infrastruktury, systemów gwarantujących bezpieczeństwo transakcji, płatności i danych), przystosowania organizacji do działania w nowych warun-

kach oraz kosztów, jakie trzeba ponieść. Ważnym elementem jest opracowanie strategii międzynarodowej ekspansji. Wyzwania i koszty, z jakimi muszą zmierzyć się przedsiębiorstwa, powodują, że wielu zwłaszcza małym i mikro oraz niezależnym firmom nie opłaca się podejmować ryzyka rozszerzania działalności poza kraj. Większe szanse na osiągnięcie sukcesu mają firmy oferujące unikatowe, niszowe produkty, kastomizowane dobra i usługi (Savrul, Incekara, Sener, 2014) bądź marki niedostępne na lokalnych rynkach, niż te oferujące standardowe produkty w niższych od konkurencji cenach. Tym bardziej że oszczędności na cenie zakupu często są kompensowane przez wysokie koszty przesyłek zagranicznych.

## Perspektywy rozwoju transgranicznego handlu elektronicznego

Transgraniczny handel elektroniczny w ujęciu globalnym wykazuje duży potencjał wzrostu. Niektóre prognozy mówią nawet o stałym 27% wzroście transgranicznych zakupów do 2020 r. (McDermott, 2015). Obecnie jedna piąta ruchu na stronach przeciętnego e-detalisty pochodzi z adresów IP zlokalizowanych w innych krajach, co także rysuje optymistyczne perspektywy. *E-commerce Europe* szacuje, że 94 mln konsumentów kupiło produkty *on-line* w zagranicznych sklepach w 2014 r., wydając ok. 84 mld euro (*E-commerce Europe*, 2015). Najwięcej konsumentów — 47% — zrobiło transgraniczne zakupy w USA, 38% w UK, 31% w Chinach. Rynek chiński przyciąga zagranicznych e-klientów atrakcyjnymi ofertami na rynkach i platformach zakupowych, które zdominowały lokalny i transgraniczny handel elektroniczny<sup>4</sup> (*E-commerce Europe*, 2015).

Europa również wykazuje potencjał do wzrostu transgranicznego *e-commerce* w przyszłości. Przychody całego europejskiego handlu elektronicznego B2C będą rosły średnio o 15% w najbliższych latach. Udział zagranicznej sprzedaży *on-line* w europejskim rynku *e-commerce*, według oszacowań EMOTA, wzrośnie z 15% w 2015 r. do ok. 20% w 2018 r. (EMOTA, 2013/14). Warto jednak podkreślić, iż w poprzednich latach przedsiębiorstwa z 18 krajów UE, sprzedające *on-line* i/lub z wykorzystaniem transakcji typu EDI, koncentrowały się głównie na rynkach krajowych. 85,4% ich przychodów w 2014 r., według badań przeprowadzonych na zlecenie Komisji Europejskiej, pochodziło ze sprzedaży krajowej, 10,3% ze sprzedaży do innych krajów UE, zaś 4,3% do krajów poza UE (European Commission, 2015). W przypadku Polski tylko 7% przychodów przedsiębiorstw ze sprzedaży *on-line* było realizowanych za granicą (4,9% w krajach UE, 2,1% poza UE), co jest

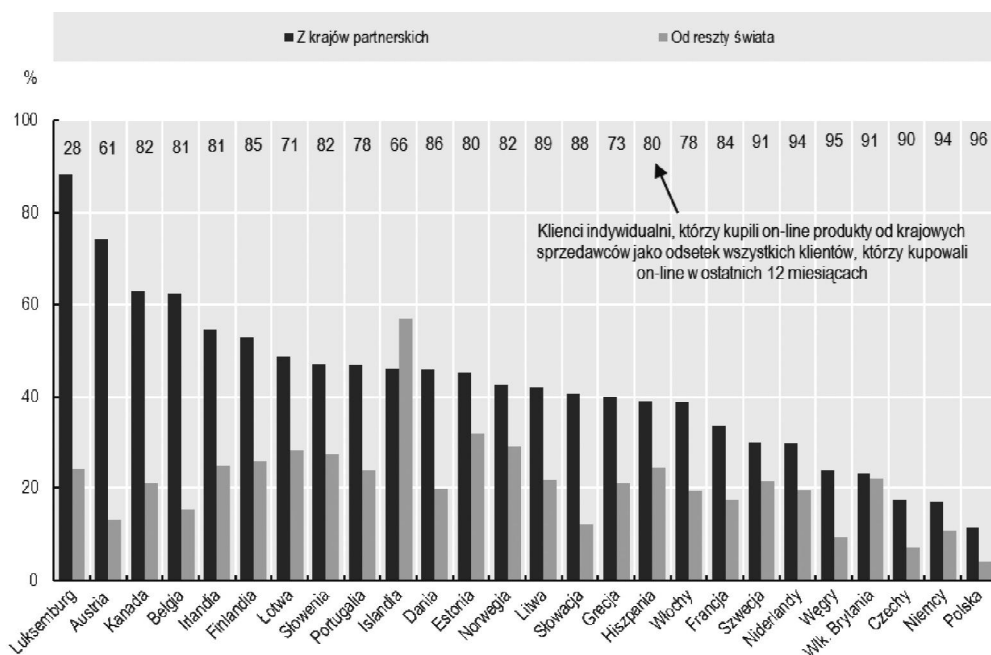
najniższym odsetkiem sprzedaży transgranicznej w UE. Do tej pory znacząca większość przedsiębiorstw z UE sprzedających *on-line* za granicą w 2014 r. sprzedawała głównie do innych krajów UE (90%), 20% do USA, 18% do Szwajcarii, Norwegii i Islandii, 7% do Rosji, do Chin 6% i 5% do Japonii (European Commission, 2015). Tylko 7% małych i średnich przedsiębiorstw z UE sprzedawało produkty zagranicznym klientom (EC, 2015).

Warto pamiętać, że europejski rynek B2C *e-commerce* jest zróżnicowany pod względem poziomu rozwoju i popularności zakupów *on-line* oraz podlega ciągłej ewolucji. Obok dojrzałych rynków państw Europy Zachodniej (ryнку brytyjskiego z obrotami 127,2 mld EUR, niemieckiego — 71,2 EUR czy francuskiego — 56,8 EUR) i Północnej są rozwijające się rynki krajów Europy Środkowej i Wschodniej, a także Południowej (*E-commerce Europe*, 2015). Dla sprzedawców internetowych wejście na te perspektywiczne rynki stanowi szansę na pozyskanie nowych klientów i wzrost sprzedaży, aczkolwiek nie jest pozbawione ryzyka i barier.

Polska z ponad 20% średnim tempem wzrostu handlu *on-line* zaliczana jest do grona państw z najszybciej rosnącymi rynkami *e-commerce* w Europie. Ponadto posiada duży potencjał wzrostu, gdyż udział handlu elektronicznego B2C w handlu ogółem w 2014 r. wynosił ok. 3,8%, podczas gdy w krajach z dojrzałym rynkiem kształtuje się on na poziomie 9% we Francji, 10% w Niemczech i 13,2% w Wielkiej Brytanii (*E-commerce Europe*, 2015). Stanowi to zarówno szansę dla rodzimych firm na rozwój i zwiększanie sprzedaży na krajowym rynku, o czym świadczy chociażby wzrost liczby sklepów internetowych o prawie 2,3 tys. w 2015 r. w porównaniu z 1,6 tys. w 2014 r. (Bisnode, 2015), jak i zagrożenie ze strony rosnącej zagranicznej konkurencji, zwłaszcza platform zakupowych. Coraz więcej polskich konsumentów kupuje nie tylko na popularnym Amazonie czy eBayu, ale poszukuje tańszych ofert, od tych w rodzimych sklepach, na chińskich platformach, takich jak: Alibaba, Tmall, JD. com, AliExpress, TaoBao. Dla zagranicznych sklepów polski rynek jest atrakcyjny nie tylko ze względu na optymistyczne prognozy wzrostu sprzedaży *on-line*, lecz również ewoluujące potrzeby e-konsumentów poszukujących w sieci coraz częściej nie tylko najtańszej oferty, wprowadzanie przepisów unijnych regulujących handel elektroniczny, wzrost popularności płatności *on-line* i przynależność do jednolitego obszaru płatności w euro (ang. *Single Euro Payments Area* — SEPA), czy nie mniej ważny dla dostawy fizycznych dóbr rozwinięty rynek usług logistycznych dla segmentu B2C, zwłaszcza usług firm KEP i pocztowych. Ponadto najmniejszy odsetek polskich e-konsumentów zrobił zakupy u zagranicznych sprzedawców w 2014 r. w porównaniu z przedstawicielami pozostałych krajów UE (rys. 1). W przyszłości będzie się to zmieniać, jeśli zagranicz-

Rysunek 1

Indywidualni klienci, którzy zrobili transgraniczne zakupy on-line w 2014 r. (jako % wszystkich indywidualnych klientów kupujących dobra lub usługi on-line w ostatnich 12 miesiącach)



\*Kraje partnerskie to kraje UE należące do Europejskiego Systemu Statystycznego i Kanada  
Źródło: OECD (2015).

ni sprzedawcy dostosują ofertę i pokonają obawy polskich konsumentów do transgranicznych e-zakupów.

Badania Komisji Europejskiej pokazują, że sprzedaż *on-line* za granicą rozważa większy odsetek przedsiębiorstw z krajów ze słabiej rozwiniętym e-handlem i koncentrujących swoje działania do tej pory na rynkach krajowych. W dużej mierze są to państwa z Europy Środkowej i Wschodniej. Należy do nich Polska, w której o uruchomieniu transgranicznej sprzedaży *on-line* w innych krajach UE myśli 38% firm (średnia dla krajów UE wynosi tylko 21%), zaś 39% nie planuje tego w ogóle (w porównaniu z 58% dla krajów UE; European Commission, 2015). Rozwijaniem sprzedaży zagranicznej *on-line* częściej są zainteresowane przedsiębiorstwa produkcyjne niż detaliści czy hurtownicy. Przynajmniej połowa przedsiębiorstw z krajów Europy Zachodniej deklaruje, że nie planują sprzedawania *on-line* dóbr czy usług klientom z innych państw UE. W Belgii takie deklaracje zgłosiło 78% firm, we Francji — 71%, w Wielkiej Brytanii — 65%.

## Wyzwania w logistyce transgranicznego e-commerce

Badania pokazują, że w transgranicznym *e-commerce*, tak jak w krajowym e-handlu, często wska-

zywanymi barierami i problemami są te związane z logistyką dóbr fizycznych. Przedsiębiorstwa z 18 krajów UE, sprzedające lub próbujące sprzedawać *on-line* do konsumentów i firm z innych krajów UE, wśród głównych problemów wskazywały zbyt wysokie koszty: dostawy — 51% (27% uważa to za poważny problem), obsługi reklamacji i skarg — 41% (dla 20% poważny problem), zwrotów i obsługi gwarancyjnej — 42% (dla 19% poważny problem) (European Commission, 2015). Według badań im mniejsza firma, tym większe znaczenie mają koszty logistyczne. Na przykład zbyt wysokie koszty dostawy jako problem podało 59% mikroprzedsiębiorstw w porównaniu z 40% wskazań wśród średnich firm. To są także główne wyzwania wymieniane przez respondentów, którzy próbują rozwinąć działalność zagraniczną, jak również kluczowe bariery dla przedsiębiorstw, które obecnie nie decydują się na zagraniczną e-sprzedaż. Równie istotne znaczenie mają te czynniki dla przedsiębiorstw i konsumentów kupujących produkty *on-line* w innych krajach UE.

Biorąc pod uwagę globalny rynek, ze względu na znacznie większe odległości do pokonania, brak jednolitych regulacji prawnych i większe różnice kulturowe, koszty obsługi logistycznej e-handlu, zwłaszcza segmentu B2C, są jeszcze wyższe i obciążone większym ryzykiem zarówno dla klientów, jak i sprzedawców. Klienci kupując *on-line* w zagranicznych przedsiębiorstwach obawiają się z reguły wysokich kosztów

zagranicznych przesyłek i skomplikowanych procedur w sytuacji, gdy będą musieli produkty zwrócić, wymienić, reklamować lub wysłać do naprawy gwarancyjnej, oraz ryzyka związanego ze zwrotem należności. Dlatego warunki transakcyjnej i potransakcyjnej obsługi logistycznej mogą przesądzić o rezygnacji klienta z zakupów.

Firmy planujące rozszerzyć sprzedaż *on-line* poza granice kraju powinny dokładnie poznać potrzeby e-klientów i specyfikę kulturową, aby dostosować do nich system dystrybucji towarów. Klienci zwracają uwagę na gwarantowany czas realizacji zamówienia, którego istotnym elementem jest czas dostawy, oraz na sposób i miejsce dostarczenia paczki, a także na procedury obsługi zwrotów. Czas dostawy w transgranicznym e-handlu zależy przede wszystkim od miejsca lokalizacji zapasów produktów względem rynków docelowych, dostępności produktów oraz rodzaju wykorzystywanego transportu (np. dostawy lotnicze, samochodowe czy kolejowe przesyłki), a także czasu wypełniania procedur celnych. Dostawy międzynarodowe mogą być realizowane z jednego centrum dystrybucji, co jest częstym rozwiązaniem na początku działalności transgranicznej, lub ze składów na lokalnych rynkach. Od decyzji w tych obszarach oraz sposobu dostawy paczek, zbierania i zagospodarowywania zwrotów zależą koszty logistyczne.

Przedsiębiorstwa muszą także podjąć decyzję, które etapy procesów realizacji zamówień i zwrotów oraz działania logistyczne będą wykonywać we własnym zakresie, które zaś zlecać zewnętrznym podmiotom, np. operatorom logistycznym, firmom KEP (kurierskie, ekspresowe, paczkowe) czy pocztowym. W handlu transgranicznym ostatnia i pierwsza miła, ze względu na specyfikę operacji (dostawy do lub odbiór z wielu punktów z/do jednej lokalizacji), w większości przypadków zleca jest operatorom ekspresowym bądź pocztowym. Firmy te są szczególnie predestynowane do świadczenia usług dla *e-commerce* ze względu na specyfikę usług ekspresowych, potencjał infrastruktury, elastyczność w reagowaniu na zwiększony popyt na usługi pod koniec roku w związku ze wzrostem przedświątecznych zakupów *on-line* czy dostosowanie usług do specyfiki branż i klientów indywidualnych (Cichosz, Pluta-Zaremba, 2011). Przedsiębiorstwa sprzedające *on-line* mogą także całość obsługi logistycznej przekazać wyspecjalizowanym firmom logistycznym (ang. *one stop e-commerce*). Międzynarodowe firmy KEP, zwane integratorami, oprócz transportu dóbr wspierają e-detaliściów w procedurach celnych i podatkowych, przygotowaniu dokumentacji, a także udostępniają aplikacje łączące systemy operatora z systemami informatycznymi e-sklepów, co przyspiesza przepływ informacji i operacje. Zaawansowane technologie informatyczne operatorów zapewniają widoczność produktów w dystrybu-

cji (np. pozwalają śledzić drogę przesyłki *on-line* czy zmieniać miejsce dostawy) oraz kontrolę procesów dostawy i zwrotów. Usługi te wspierają zwłaszcza małe i mikrofirmy w międzynarodowej działalności.

Współcześni e-klienci domagają się elastyczności i wygody pod względem terminu, sposobu i miejsca dostawy (np. możliwości przesunięcia daty dostawy lub przekierowania paczki na inny adres). Ponadto e-konsumenci coraz częściej zwracają uwagę na dostępność alternatywnych opcji dostawy zamiast doręczenia paczki przez kuriera na adres domowy. 32% Europejczyków kupujących *on-line* preferuje dostawy do: pracy, autoryzowanych punktów nadawczo-odbiorczych z obsługą osobową lub urzędzeń (np. paczkomatów), fizycznych sklepów ze stron, których produkty kupili, członków rodziny. Warto także zwrócić uwagę na różnice kulturowe. Na przykład 38% respondentów z sześciu krajów Europy Zachodniej deklaruje opcję pozostawienia przesyłki u sąsiada podczas ich nieobecności w domu w trakcie dostawy<sup>5</sup> (UPS, comScore, 2015c). Jednak rozwiązanie to preferują głównie Niemcy (60%) i Brytyjczycy (55%), a tylko 20% Hiszpanów, 23% Francuzów i 28% Włochów. Te trzy nacje z kolei chętniej wybierają pozostawienie przesyłki w urzędzie pocztowym w pobliżu domu lub w lokalnym autoryzowanym punkcie detalicznym. W krajach azjatyckich 33% e-konsumentów wybiera opcję dostawy do lokalnego punktu detalicznego, jeśli kurier nie zastał ich w domu, w Brazylii 39% deklaruje przekierowanie paczki do innej lokalizacji, np. do pracy, zaś konsumenci z Meksyku (42%) i USA (27%) preferują pozostawienie paczki w biurze przewoźnika. E-klienci oczekują także bezpłatnej dostawy przy większych zakupach (od 70 do 81% respondentów w badaniach UPS i comScore w zależności od narodowości) oraz gwarantowanej daty dostawy (globalnie 60% konsumentów). Są także gotowi czekać 4–5 dni dłużej w przypadku darmowej międzynarodowej dostawy niż wtedy, gdy płacą za przesyłkę.

Warto poznać oczekiwania e-klientów z różnych krajów, gdyż dzięki temu przedsiębiorstwa mogą nie tylko zapewnić wyższy poziom obsługi, lecz przede wszystkim obniżyć koszty logistyczne, które dla przesyłek międzynarodowych są bardzo wysokie (np. zaoferować tańszą dostawę do autoryzowanego punktu lub urzędzenia zamiast dostarczenia paczki przez kuriera do domu, czy wybrać transport samochodowy zamiast lotniczego przy bezpłatnej dłuższej dostawie), oraz wybrać operatora, który świadczy tego typu usługi dla przesyłek zagranicznych. Na rynku dostępne są różne usługi o zasięgu międzynarodowym lub globalnym. Do grupy standardowych usług można zaliczyć przesyłkę pocztową oraz kurierską dostarczaną w systemie drzwi-drzwi. Krajowi operatorzy pocztowi

z reguły świadczą usługi współpracując z pocztami kraju docelowego. Usługi dostawy na adres domowy oferują przede wszystkim międzynarodowi i globalni operatorzy ekspresowi zwani integratorami (np. UPS, DHL, DPD, GLS, FedEx). W odpowiedzi na rosnący transgraniczny *e-commerce* i potrzeby klientów firmy KEP i poczty rozszerzają portfel przesyłek zagranicznych o usługi dostępne do tej pory na rynkach krajowych i będące alternatywą dla dostaw do domu. Wprowadzają międzynarodowe dostawy bezpośrednio do wybranego punktu odbioru paczek (np. UPS do UPS Access Point) lub samoobsługowych urządzeń do odbioru i nadawania przesyłek (np. InPost do paczkomatów). Wśród punktów odbioru mogą być punkty własne (placówki operatorów) i partnerskie współpracujące z operatorami KEP (m.in. firmy usługowe, stacje benzynowe i sklepy otwarte do późnych godzin).

Kolejnym wyzwaniem i istotnym elementem decydującym o zakupie lub rezygnacji z zakupów w określonym sklepie, z którym muszą zmierzyć się przedsiębiorstwa w transgranicznym *e-handlu*, są zwroty. Według badań UPS i comScore 91% globalnych konsumentów sprawdza politykę zwrotów, z tego 63% robi to przed zakupem. Klienci oczekują elastycznego programu, najlepiej darmowych zwrotów (istotne dla 55% globalnych klientów) lub wymiany towarów (UPS, comScore, 2015b). Warto podkreślić, że nie ma przepisów na skalę globalną, które narzucają przedsiębiorstwom obowiązek pokrycia kosztów przesyłki zwrotnej. Także ustawa o prawach konsumenta z 30 maja 2014 r. przyjęta przez UE nakłada na sprzedającego obowiązek oddania klientowi tylko kosztów zakupu produktu i dostawy (w wysokości najtańszej, oferowanej przez niego usługi doręczenia). Nie ma on jednak obowiązku pokrycia kosztów przesyłki zwrotnej. Jednak zaoferowanie klientom darmowego zwrotu produktów czy przyjaznej polityki zwrotów (m.in. bez konieczności podawania przyczyny, automatycznego zwrotu środków na kartę, przedpłaconej etykiety zwrotnej dostarczonej z towarem) może być elementem wyróżniającym sprzedawcę spośród konkurentów oferujących podobne produkty (UPS, comScore, 2015b). Ponadto zmniejsza się ryzyko zakupów transgranicznych z perspektywy nabywców, zwłaszcza w kategoriach produktów najczęściej kupowanych *on-line* i zwracanych, tj. odzieży i obuwia. Nie bez znaczenia są także różnice kulturowe, które warto poznać przed wyborem rynków na których firma chce sprzedawać towary. Na przykład spośród krajów Europy Zachodniej najczęściej produkty zwracają Niemcy (72%) traktujący dom jak przydzielnię, najrzadziej zaś Włosi (36%) (UPS, comScore, 2015c). Dla kosztów obsługi zwrotów znaczenie ma także wybór sposobu zwrotu (kosztowny odbiór przez kuriera w systemie drzwi-drzwi vs. do-

starczenie produktów przez konsumenta do placówek pocztowych, placówek operatorów KEP, autoryzowanych punktów odbioru, urzędów odbiorczo-nadawczych czy placówek detalicznych).

Jeśli przedsiębiorstwo przyjmie politykę darmowych zwrotów, kierując się oczekiwaniami e-klientów, wówczas ponosi wysokie koszty dwóch przesyłek zagranicznych (dotyczy UE). Dlatego części zwracanych produktów, zwłaszcza niepełnowartościowych, być może nie warto przysyłać do kraju, z którego zostały wysłane. Jeśli w pierwszym etapie procesu logistyki zwrotnej e-sklep pozna przyczynę rezygnacji z zakupu, może zdecydować o kanale i miejscu zwrotu. Na przykład zamiast transportować uszkodzone produkty za granicę można ich zagospodarowanie zlecić lokalnym centrom zwrotów, które wycofają uszkodzone towary i prześlą do utylizacji lub naprawią i sprzedadzą na rynkach wtórnych. Dlatego ważne jest opracowanie polityki zwrotów i procesu logistyki zwrotnej uwzględniającej oczekiwania i specyfikę klientów na rynkach, na których przedsiębiorstwo planuje uruchomić sprzedaż *on-line*.

## Podsumowanie

Globalny i europejski rynek transgranicznego handlu elektronicznego wykazują duży potencjał wzrostu w najbliższych latach. Otwiera to możliwości międzynarodowej ekspansji dla przedsiębiorstw z różnych stron świata, w tym także dla rodzimych sprzedawców. Jednak wyzwania i koszty, z jakimi muszą zmierzyć się przedsiębiorstwa planujące sprzedawać *on-line* za granicą, powodują, że wielu firmom nie opłaca się podejmować ryzyka rozszerzania działalności poza kraj. Zławsza małym i mikro oraz niezależnym przedsiębiorstwom trudniej jest pokonać bariery kulturowe, techniczne, ekonomiczne, polityczne, organizacyjne czy prawne. Nawet sprzedając w UE muszą ponosić np. wysokie koszty dostosowania się do krajowych regulacji prawnych czy do przepisów VAT. Większe szanse na osiągnięcie sukcesu mają firmy oferujące unikatowe, niszowe produkty, kastomizowane dobra i usługi czy marki niedostępne na lokalnych rynkach, niż te stawiające na niższą cenę produktów standardowych. Tym bardziej że wysokie koszty logistyczne i ryzyko kupowania u zagranicznego sprzedawcy często kompensują korzyści z niższej ceny zakupu. Jak pokazują różne badania, to logistyka często decyduje zarówno o opłacalności transgranicznego handlu elektronicznego dla sprzedawców, zwłaszcza tych mikro i małych, jak i o atrakcyjności oferty dla e-klientów, którzy rezygnują z zakupów, jeśli muszą ponieść wysokie koszty dostawy, a zwłaszcza koszty przesyłki zwrotnej.

## Przypisy

<sup>1</sup> W literaturze przedmiotu istnieje wiele definicji handlu elektronicznego, które różnią się między sobą ze względu na zrozumienie słowa elektroniczny i słowa handel. W szerokim ujęciu handel elektroniczny obejmuje wszystkie transakcje przeprowadzone przez sieci komputerowe (np. Internet, extranet, systemy elektronicznej wymiany danych — EDI) z użyciem różnych mediów elektronicznych (m.in. komputerów osobistych, laptopów, telewizorów z przeglądarką www, telefonów komórkowych, smartfonów i tabletów), a według niektórych definicji zawierane także przez e-mail, a nawet faks czy telefon. W wąskim znaczeniu *e-commerce* rozumiany jest jako transakcje dokonywane tylko za pomocą Internetu czy przez sieć opartą na protokole IP (np. definicja GUS). Część autorów wyszczególnia także handel internetowy (transakcje zawierane przez Internet), uznając go za część handlu elektronicznego. Konsumentom do transakcji on-line używają głównie Internetu, zaś firmy zawierają także transakcje kupna-sprzedaży z wykorzystaniem EDI (np. 22% badanych firm wg badań Komisji Europejskiej z 2015 r.). Sprzedaż i kupno mogą odbywać się przez strony internetowe (niezależne lub na platformach handlowych, portale zakupowe, rynki elektroniczne itp.), aplikacje lub transakcje typu EDI. Obecnie wyróżniany jest także *m-commerce*, czyli handel mobilny obejmujący transakcje zawierane przez wszelkiego rodzaju mobilne urządzenia, takie jak telefony komórkowe, smartfony czy tablety. To rozróżnienie ma znaczenie przede wszystkim dla sprzedawców internetowych i instytucji obsługujących płatności elektroniczne. Wzrost obrotów w m-handlu będzie zachęcał te podmioty do dostosowywania stron internetowych, aplikacji i usług płatniczych do urządzeń mobilnych. W przyszłości e-klienci zapewne będą robić także zakupy przez urządzenia nowej generacji, takie jak smartwatche czy smartglasses (np. PwC uwzględniła te media w prowadzonych obecnie badaniach wśród e-konsumentów). Warto podkreślić, że w cyfrowej przestrzeni może odbywać się tylko transakcja, czyli proces kupna i sprzedaży, a reszta czynności, np. płatność, dostawa, może być realizowana w wymiarze fizycznym.

<sup>2</sup> W badaniach PwC, przeprowadzonych w 25 krajach wśród 25 tys. konsumentów, 60% respondentów wskazało atrakcyjną cenę jako powód wyboru ulubionego sprzedawcy internetowego. Aczkolwiek w wielu krajach wygoda robienia zakupów była istotniejszym kryterium robienia zakupów w sieci niż ceny.

<sup>3</sup> Badania PwC pokazały szybki wzrost mobilnych zakupów i płatności w Chinach w porównaniu z wynikami dla próby globalnej. W 2015 r. 65% ankietowanych Chińczyków odpowiedziało, że robi zakupy *on-line* przez urządzenia mobilne przynajmniej raz w miesiącu, w porównaniu z 28% globalnych respondentów. Jednym z powodów tak dużej popularności *m-commerce* jest na pewno niski dostęp do komputerów osobistych w stosunku do stopnia posiadania telefonów komórkowych w Chinach. Drugim zaś — popularne platformy Baidu, Alibaba czy Tencent są liderami w personalizacji mobilnej oferty. W ciągu roku nastąpił także znaczący wzrost wykorzystania urządzeń mobilnych — smartfonów — do płatności za e-zakupy z 18 do 43% wśród chińskich kupujących, zaś w globalnej próbie z 12 do 20%.

<sup>4</sup> Największa platforma *e-commerce* — Alibaba Group (ALibaba, TaoBao, Tmall, AliExpress) ma 80% udziałów w rynku chińskim. Największy konkurent JD.com rozwija się dynamicznie dzięki inwestycjom logistycznym w mniejszych miastach.

<sup>5</sup> Badania UPS i comScore Pulse pt. UPS of the Online Shopper zostały przeprowadzone w lipcu i sierpniu 2014 roku przez firmę comScore na próbie 6200 kupujących w sieci z sześciu krajów europejskich: Francji, Niemiec, Włoch, Holandii, Hiszpanii i Wielkiej Brytanii.

## Bibliografia

- Bisnode (2015). *Raport Bisnode Polska dla DGP 2015*. <http://www.msn.com/pl-pl/finanse/najpopularniejsze-artykuly/padaj%20c4%85-jak-muchy-mamy-ju%20c5%bc-tylko-poni%20c5%bcej-300-tys-sklep%20c3%b3w/ar-BBpFulZ#image=1> (18.02.2016).
- CBEC, *International Expansion*. <http://www.crossborder-ecommerce.com/international-expansion/> (15.02.2016).
- EC. [https://ec.europa.eu/digital-single-market/sites/digital-agenda/files/digital\\_single\\_market\\_factsheet\\_final\\_20150504.pdf](https://ec.europa.eu/digital-single-market/sites/digital-agenda/files/digital_single_market_factsheet_final_20150504.pdf) (22.02.2016).
- Cichosz, M., Pluta-Zaremba, A. (2011). Rola operatorów ekspresowych w logistyce „ostatniej mili” firm usługowych. W: J. Witkowski, U. Bąkowska-Morawska (red.), *Strategie i logistyka w sektorze usług. Strategie na rynku TSL* (149–160). Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 235. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- E-commerce Europe (2015). *European B2C E-commerce Light Report 2015*. Brussels: E-commerce Europe.
- Ecommercewiki. *What are the challenges of Cross-border E-commerce?*, [https://ecommercewiki.org/Cross-border\\_E-commerce/Cross-border\\_E-commerce\\_Basic/What\\_are\\_the\\_challenges\\_of\\_Cross-border\\_E-commerce%3F#tab=Wiki](https://ecommercewiki.org/Cross-border_E-commerce/Cross-border_E-commerce_Basic/What_are_the_challenges_of_Cross-border_E-commerce%3F#tab=Wiki) (10.02.2016).
- Edwards, L., Wilson, C. (2007). Redress and Alternative Dispute Resolution in EU Cross-Border E-Commerce Transactions. *International Review of Law Computers & Technology*, 21(3).
- EMOTA, *EMOTA Report 2013/14. With recent data on e-commerce*, EMOTA. [http://media.wix.com/ugd/b18286\\_3084e5d79a1d3adc4fa-3842bd496b815.pdf](http://media.wix.com/ugd/b18286_3084e5d79a1d3adc4fa-3842bd496b815.pdf) (27.02.2016).
- European Commission (2015). *Companies Engaged in Online Activities, Flash Eurobarometer 413*. Brussels: European Commission.
- Gomez-Herrera, E., Martens, B., Turlea, G. (2014). The drivers and impediments for cross-border e-commerce in the EU. *Information Economics and Policy*, (28), 83–96. [https://www.bcgperspectives.com/content/articles/transportation\\_travel\\_tourism\\_retail\\_cross\\_border\\_ecommerce\\_makes\\_world\\_flatter/](https://www.bcgperspectives.com/content/articles/transportation_travel_tourism_retail_cross_border_ecommerce_makes_world_flatter/) (20.02.2016).
- Komisja Europejska (2015). *Strategia jednolitego rynku cyfrowego dla Europy 2015*, Bruksela: Komisja Europejska. <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:52015DC0192&from=EN> (25.02.2016).
- Martens, B. (2013). *What does Economic Research tell us about EU Digital Single Market?* European Commission: A Summary of Recent Research.
- McDermott, K. (2015). *Key Business Drivers and Opportunities in Cross-Border Ecommerce*. Payvision BV.
- OECD (2015). *OECD Science, Technology and Industry Scoreboard 2015: Innovation for growth and society*. Paris: OECD Publishing. [http://dx.doi.org/10.1787/sti\\_scoreboard-2015-en](http://dx.doi.org/10.1787/sti_scoreboard-2015-en) (22.02.2016).
- PwC (2016). *They say they want a revolution. Total Retail 2016*. PwC.
- Savrul, M., Incekara, A., Sener, S. (2014). The potential of e-commerce for SMEs in a Globalizing Business Environment. *Procedia — Social and Behavioral Sciences*, (150), 35–45.
- UPS, comScore (2015a). *2015 UPS Pulse of the Online Shopper. A UPS White Paper. US Study*. UPS.
- UPS, comScore (2015b). *UPS Pulse of the Online Shopper. A UPS White Paper. Global Study*. UPS.
- UPS, comScore (2015c). *UPS Pulse of the Online Shopper. Europe Study*. UPS.
- van Heel, B., Lukic, V., Leeuwis, E. (2014). *Cross-Border E-Commerce Makes the World Flatter*. bcg.perspectives.
- Yousefi, A. (2009). An Economic Framework for the Assessment of E-Commerce in Developing Countries. W: K. Rouibah, O. Khalil, A.E. Hassanien (red.), *Emerging Markets and E-Commerce in Developing Economies* (257–266). Information Science Reference.
- Zaied, A.N.H. (2012). Barriers to e-commerce Adoption in Egyptian SMEs. *International Journal of Information Engineering and Electronic Business*, (3), 9–18.