**W jaki sposób nowe technologie zmieniają biznes?**

**Globalna pandemia sprawiła, że handel cyfrowy znalazł się w centrum uwagi zarówno klientów biznesowych, jak i konsumentów. Już czas, aby firmy w Polsce i Europie zaczęły lepiej wykorzystywać i integrować nowe technologie, idąc śladami amerykańskich gigantów.**

Z raportu Izby Gospodarki Elektronicznej „Omni-Commerce” wynika, że w 2020 roku nastąpił ogromny wzrost odsetka Polaków kupujących w sieci. Do e-zakupów przyznaje się już 72% internautów (wzrost o 15% względem roku poprzedniego), a co czwarty badany zakupy w sieci robi co najmniej 5 razy w miesiącu.

Jednocześnie oczekiwania klientów rosną, a standardy związane z satysfakcją klienta (customer experience) w zakresie m.in. dostawy, dostępności produktów i innych aspektów są wyższe niż kiedykolwiek. Z raportu „Zendesk Customer Experience Trends 2020” wynika że ok. 50% klientów jest skłonnych przejść do konkurencji nawet po jednym złym doświadczeniu z daną marką, natomiast kolejny powód do niezadowolenia skłania do odejścia aż 80% kupujących.

Z kolei z badań firmy Brightlocal wynika, że w 2020 roku aż 87% konsumentów w swoich decyzjach zakupowych brało pod uwagę recenzje zamieszczone przez innych klientów w Internecie. Zła reputacja może dziś w krótkim czasie nawet wykluczyć daną markę z rynku. Dla firm stanowi to ogromną presję, która wymusza konieczność zmian w zakresie wielu procesów wewnętrznych oraz sprawności ich wdrażania.

**Jak powtórzyć sukces FAANG?**

Obecna dynamika może zmienić rynki na zawsze. Zaczęło się od ogromnego efektu skali osiągniętego przez takich gigantów technologicznych jak Facebook, Amazon, Apple, Netflix i Google (w skrócie spółki te określane są wspólnym akronimem FAANG). Teraz także inni gracze rynkowi zwracają się w kierunku nowych modeli biznesowych, poszukując sposobów na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej oraz zwiększania marżowości własnej organizacji.

W tej chwili jeden model biznesowy to często za mało. Wzrost marży lub zysku wymaga poszukiwania nowych rozwiązań – np. wprowadzania usług subskrypcyjnych, abonamentowych, czy też budowania nowych platform e-commerce. Dlatego coraz częściej właściciele, fundusze private equity i rady nadzorcze starają się znaleźć biznesowe sposoby na budowanie aliansów. Podjęte współprace powinny łączyć unikalne pozycje rynkowe uczestniczących w nich graczy w obszarach komunikacji, mediów, logistyki i marki produktu w celu stworzenia kompletnych ekosystemów.

- Wzorcem dla takiej strategii może być Amazon, który dąży do doskonałości w każdym punkcie styku z klientem – mówi Leszek Giza, specjalista w zakresie Strategy Business Development & Product Innovation IT. – Jednak w Europie, ze względu na większą fragmentację rynku, rzadko która firma będzie w stanie samodzielnie osiągnąć taką skalę, jaką posiadają organizacje oparte na odmiennych, uzupełniających się obszarach biznesowych (produkcja, dystrybucja, logistyka, media). Zamiast tego najprawdopodobniej będziemy świadkami wielu sojuszy pomiędzy graczami rynkowymi dominującymi na pewnych obszarach dostarczenia wartości dla klienta w poszczególnych regionach czy sektorach – przewiduje ekspert.

Można więc wyobrazić sobie firmę medialną integrującą się z firmą logistyczną i kilkoma dominującymi graczami e-commerce w celu stworzenia unikalnej propozycji wartości: niedrogich dostaw, darmowych zwrotów, wysoce spersonalizowanej oferty i unikalnego dostępu do danych klienta w celu zwiększenia sprzedaży. Wszystko bezproblemowe dla klienta i łatwo zintegrowane w postaci układanki z puzzli wykorzystujących kompozytową architekturę opartą o chmurę (cloud computing).

W architekturze kompozytowej kluczowe jest udostępnianie przez API (interfejs programistyczny) wszelkich systemów i procesów firmie, a także umożliwienie dostępu do nich programistom i użytkownikom biznesowym. API są dynamicznie łączone w rozwiązania cyfrowe, z uwzględnieniem zmieniających się potrzeb biznesowych. Bardzo istotne jest tutaj dzielenie dużych złożonych systemów na mniejsze autonomiczne komponenty. Każdy z komponentów powinien dostarczać najlepszą możliwą realizację oczekiwanego zadania. A jednocześnie być niezbyt wielkim obszarem, który łatwo wymienić na inny. Np. takim komponentem może być koszyk w sklepie internetowym lub też sam sklep, ale z pominięciem personalizacji czy realizacji komunikacji z klientem.

**Gdy usługi stają się towarem…**

Istnieją różne obszary rynku, w których tego rodzaju dynamika ma szczególną wartość. Jednym z nich są usługi, które stały się towarem. Branża telekomunikacyjna w coraz większym stopniu sprzedaje transfer danych. Pomimo wielkich wysiłków, aby oferować ten towar pod postacią unikalnego zestawu usług, coraz częściej katalogi produktów, ceny oraz procesy realizacji usług operatorów telekomunikacyjnych są dość porównywalne W oczach klientów stają się usługami równie powszechnymi jak woda czy prąd.

W najbliższych latach podobne trendy mogą kształtować branżę bankową czy ubezpieczeniową. Jedynym sposobem, w jaki te organizacje mogą się wyróżnić na tle konkurencji jest dostarczenie użytkownikowi unikalnej wartości. Doświadczenia zakupowe muszą wykraczać daleko poza to, co jest uznawane za dobrą obsługę klienta.

- Integracja oparta na wartościach otwiera również wiele dróg do szerszej monetyzacji – zauważa Leszek Giza. – Nowoczesne cyfrowe media (nie tylko Internet, ale także telewizja czy radio) mogą pomóc w odpowiedniej monetyzacji danych klienta, które w przeciwnym razie miałyby ograniczone zastosowanie. Platforma handlowa może dostarczyć danych na temat preferencji klientów, które z kolei umożliwią mediom odpowiednie dopasowanie reklamy. Ścieżki synergii wydają się nieograniczone – podkreśla.

**Zmiany już widać – także w Polsce**

Istnieją przykłady takich projektów z realnego świata. W regionie Europy Środkowo-Wschodniej duża marka odzieżowa CCC agresywnie rozwija e-commerce poprzez przejęcie eObuwie (polskiego lidera e-commerce w branży obuwniczej). Już dzisiaj widać, że CCC wchodzi w inne obszary otwierając nową sieć HalfPrice, a więc rozpoczynając sprzedaż uzupełniającej gamy produktów. Dzisiaj już wiemy, że CCC właśnie doprowadziło do zbudowania unikalnego aliansu. Partner logistyczny InPost oraz medialny Cyfrowy Polsat zostali pięcioprocentowymi właścicielami CCC. To idealna długofalowa układanka na Europę Środkowo-Wschodnią.

Ma to tym większe znaczenie, że marka eObuwie, choć nie jest znana w Europie, to jednak wnosi unikalne wartości w obszarze wiedzy dotyczącej e-commerce. Z kolei samo CCC jest już marką rozpoznawalną. Do tego dochodzi cenne wsparcie logistycznego championa InPost oraz medialno-telekomunikacyjnej grupy Cyfrowy Polsat. A w tle słychać jeszcze odgłosy stóp grupy Asseco. Czyż to nie jest idealny układ biznesowy na opanowanie naszej części Europy? Warto sobie zadać pytanie czy to jedyna możliwość? Czy podobny układ biznesowy może być tylko jeden?

Z pewnością możliwości jest wiele – na bazie podobnych współprac łatwo można zbudować marketplace, do którego będą mogły dołączyć chociażby firmy związane z modą lub wyposażeniem wnętrz.

Inny przykład. Na Bałkanach United Group, południowoeuropejski konglomerat medialny przejął liczne sieci telewizji kablowej, operatorów komórkowych, a teraz rozwija własną platformę (z celami podobnymi do naszego rodzimego Allegro).

**Sama zwinność już nie wystarczy**

- Tak ekscytujące możliwości wymagają bardzo trudnych schematów integracji – mówi Leszek Giza. - Różne systemy pomiędzy partnerami muszą być zintegrowane szybko i przy minimalnych tarciach organizacyjnych. Może się to okazać wyzwaniem dla platform monolitycznych, ale dla organizacji, które dostosowały się do zwinnych metod pracy, przeprowadziły rozwarstwienie systemów (tzw. decoupling biznesowy) i wdrożyły prawdziwie kompozytową architekturę, tego typu projekty nie będą stanowiły większych problemów – zwraca uwagę specjalista IT.

Metodyki zwinne (agile) doceniono już wcześniej, ale ich pełne wykorzystanie jest możliwe tylko tam, gdzie mamy do czynienia z architekturą kompozytową. Duże środowiska składają się z małych puzzli, dostarczanych przez członków danego aliansu biznesowego. A przy każdym elemencie takiej układanki pracują liczne, ale małe zespoły, które na bieżąco wdrażają zmiany na swoim odcinku.

W parze z cloud computing architektura kompozytowa stanowi prawdziwy kamień milowy w e-commerce. Teraz reakcja na potrzeby rynkowe może być jeszcze sprawniejsza. To ogromna szansa także dla polskich firm – kluczowa jest jednak zmiana myślenia.

Jeśli ktoś chce stać się silnym graczem na międzynarodowym rynku, nie może działać samodzielnie. Trzeba nawiązać relacje z innymi podmiotami, uzupełniać nawzajem kompetencje i wspólnie stworzyć tzw. marketplace, czyli platformę w rodzaju Amazona, Netflixa, czy Spotify, tyle że w branży, która nie jest jeszcze zagospodarowana. Ten, kto jako pierwszy stworzy taki system, wygrywa. Zapraszając do swojego marketplace’u innych graczy rynkowych, zarabia na marżach od sprzedaży każdego z nich. Np. platforma handlu obuwiem zarabia na transakcjach wszystkich marek, które są na niej dostępne. Twórcy danego projektu są w stanie stworzyć cały ekosystem dla danej usługi, a następnie rozbudowywać go o kolejne puzzle tworzone przez partnerów danego aliansu.

Dodatkowo, tego typu alianse są zazwyczaj lepiej zarządzane i w konsekwencji mogą okazać się bardziej odporne na kryzysy i lepiej adaptować się do zmian. Można zaryzykować stwierdzenie, że w przyszłości każda firma stanie się w pewnym sensie firmą informatyczną.

- Jeśli dzisiaj zapytamy zarząd LPP czy CCC co jest podstawową częścią biznesu, to z pewnością przyznają, że najważniejsze jest właśnie IT odpowiedzialne za architekturę transakcyjnych systemów frontowych – ocenia Leszek Giza.

Takie systemy – budowane od podstaw z myślą o urządzeniach mobilnych konsumentów – cieszą się niesamowitą elastycznością. Biznes rozwijany zgodnie z podejściem „API First” umożliwia częstsze wdrożenia, krótszy czas wprowadzania na rynek i łatwiejszą rekonfigurację.

Dzięki elastycznej infrastrukturze i właściwej strukturze biznesowej, organizacje mogą pionowo zintegrować różne elementy łańcucha wartości klienta, od mediów, przez dane klienta, po logistykę i dystrybucję. W efekcie uzyskują dalsze korzyści skali i poprawiają doświadczenia klientów w sposób wykraczający poza to, co dotychczas było uważane za możliwe.

Właśnie teraz mamy idealny moment, by dostrzec te okazje i wykorzystać je. Wspomniany wyżej alians na rynku obuwniczym to jeden z projektów, który ma szansę to udowodnić. Nie można jednak na tym poprzestawać. Już czas, by myśleć o podobnych integracjach również w innych obszarach – zanim ubiegną nas giganci z USA lub prężne startupy z Europy Zachodniej. Nie bez wielkiej przesady można by krzyknąć: teraz albo nigdy!

***Leszek Giza*** *- buduje i doradza w zakresie Strategy Business Development & Product Innovation IT pracując dla globalnych marek oraz najbardziej innowacyjnych firm technologicznych w Polsce. Wizjoner, innowator rozwiązań technologicznych oraz pasjonat rozwoju osobistego.*