

# E-COMMERCE – LIDERZY RYNKU



## 75 tys. sklepów e-commerce. Czy jest jeszcze miejsce na kolejny?

**Na koniec 2025 r. w Polsce działało ponad 75 tys. sklepów internetowych. Codziennie rejestruje się ich kolejnych 20 i zamyka blisko 15. Rynek wart już ponad 140 mld zł i rośnie rok do roku – a mimo to większość e-commerce'ów tkwi w miejscu. Nie dlatego, że sprzedają zły produkt. Dlatego, że wychodzą z błędnego założenia: że sklep wystarczy.**

**Iwona Borawska**

Founderka | CEO The Process

W świecie, gdzie porównanie cen zajmuje sekundy – zarówno w dedykowanych narzędziach, jak i bezpośrednio w AI – walka ceną to wyścig, którego nie da się wygrać. Zawsze znajdzie się ktoś gotowy zejść o złotówkę niżej. Pytanie brzmi: co sprawia, że klient wybiera właśnie Ciebie, nawet jeśli mógłby kupić taniej gdzie indziej?

### Rynek bez lojalności

Wielu właścicieli sklepów e-commerce popelnia ten sam błąd

na starcie – inwestuje wszystko w technologię i asortyment, zapominając o tym, co napędza każdy biznes: relacji z klientem. Sklep internetowy to dziś towar rynkowy. Platformy są dostępne, obsługa się standaryzuje, a logistyka przestaje być przewagą konkurencyjną. Klient wchodzi, porównuje – wyjść może w ciągu trzydziestu sekund. A klient lojalny do jednego grosza nie jest stabilnym fundamentem do budowy i rozwoju biznesu.

Praca z firmami w fazie skalowania e-commerce ujawnia powtarzający się wzorec: pierwsza faza wzrostu idzie względnie łatwo. Produkt jest dobry, właściciel ma sieć kontaktów, polecenia się kręcą. A potem firma uderza w ścianę.

Nie dlatego, że spadła jakość. Dlatego, że marka nie istnieje poza produktem.

### Błąd nr 1: Sklep zamiast marki

Najłatwiej wyjaśnić ten błąd na przykładzie. Wyobraź sobie dwójkę sprzedawców akcesoriów kuchennych. Pierwszy ma pełny asortyment, dobrą stronę i sprawne wysyłki. Drugi ma to samo, ale poza sklepem prowadzi kanał YouTube, gdzie uczy gotować, pisze newsletter o sezonowości składników, a na Instagramie tworzy społeczność osób, dla których gotowanie to pasja. Który z tych sklepów będzie większym biznesem za pięć lat?

Sklep to transakcja. Marka to relacja. I tylko ta druga buduje lojalność, która sprawia, że klient wraca – nawet jeśli konkurent jest o złotówkę tańszy.

### Błąd nr 2: Cena jako jedyna strategia

Kiedy pytam właścicieli e-sklepów, jak zamierzają walczyć z Allegro, Amazon czy platformą marketplace z Azji, często słyszę: „Bo jesteśmy tańsi” albo „Bo mamy szybszą

dostawę”. To żadna strategia. To cechy, które każdy skopiuje w ciągu sześciu miesięcy.

Widziałam firmę produkującą zdrową żywność, która przez lata konkurowała wyłącznie ceną. Marże były mizerne, każda promocja niszczyła wynik. Dopiero zmiana podejścia – skupienie się na wartości, edukacji klienta i budowaniu społeczności wokół stylu życia – przełamała tę spiralę. Średnio wartość koszyka wzrosła o ponad 30 proc., bez zmiany jednego produktu w ofercie.

”

**Każdy rynek ma swoje specyficzne zachowania zakupowe, preferowane metody płatności, inny próg wrażliwości cenowej i inną kulturę obsługi klienta.**

### Błąd nr 3: Ekspansja bez rozpoznania terenu

Wejście na rynki zagraniczne to marzenie wielu e-commerce'ów. I dobrze – polskie firmy mają dużo do zaoferowania. Problem polega na tym, że większość podchodzi do tego jak do skopiowania polskiego sklepu i przetłumaczenia strony na angielski, czy włoski. To prosta droga do przepalenia budżetu. Każdy rynek ma swoje specyficzne zachowania zakupowe, preferowane metody płatności, inny próg wrażliwości cenowej i inną kulturę obsługi klienta. To, co działa w Polsce, może nie zaistnieć w Niemczech, a model skuteczny w Czechach odpłynie bez śladu na rynku włoskim.

### Gdzie szukać inspiracji?

Są firmy, które rozumieją specyfikę modelu e-sklepów. Jedną z nich jest BlendyGo – marka blenderów bezprzewodowych, która nie traktuje internetu jak miejsca, gdzie stoi jej sklep. Traktuje go jak przestrzeń, gdzie żyje jej społeczność. To nie przypadek. To świadoma decyzja o budowaniu marki wokół



**Era AI nie kończy e-commerce. Eliminuje te e-commerce'y, które nigdy nie zbudowały niczego poza sklepem.**

stylu życia, a nie wokół produktu. BlendyGo buduje ambasadów, nie tylko kupujących. Przed wejściem na rynki zagraniczne dokładnie analizuje gusta klientów, testuje komunikację, sprawdza, co rezonuje z lokalną społecznością – zanim zainwestuje pełny budżet. To podejście świadczy o dojrzałości biznesowej, która w e-commerce jest niestety rzadkością. Efekt? Klienci BlendyGo nie kupują blendera. Kupują przynależność do społeczności, która dba o siebie, gotuje świadomie i żyje aktywnie. To jest różnica między sklepem a marką.

**Co oddziela te biznesy, które skalują, od tych, które stoją w miejscu?**

Po wielu latach pracy z firmami w różnych fazach wzrostu e-commerce, różnica spłaszcza się do kilku kluczowych obszarów.

Strategia przed taktyką. Firmy, które skalują, wiedzą, dokąd idą i dlaczego. Nie wchodzą na Instagrama, bo „tak trzeba”. Wchodzą, bo tam jest ich klient i mają do powiedzenia coś ważnego dla tej grupy.

Społeczność jako kanał sprzedaży. Ambasadory marki, lojalni klienci, użytkownicy, którzy polecają – to najtrudniejszy do skopiowania kanał pozyskiwania klientów. I najtańszy w długim terminie.

Dane przed intuicją. Decyzja o wejściu na nowy rynek, o wprowadzeniu nowego produktu czy o zmianie komunikacji powinna wypływać z analizy, nie z przeświadczenia, że „wiem, czego chce klient”.

Cierpliwość w budowaniu pozycji. Marki, które wygrywają, budują swoją obecność konsekwentnie – miesiącami i latami, nie sprintami przed sezonem.

**E-commerce w erze AI – nowe zagrożenie czy szansa?**

Narzędzia AI coraz sprawniej porównują ceny i produkty. Klient nie musi już samodzielnie otwierać dziesiątek kart w przeglądarce – może po prostu zapytać AI, gdzie kupić blender za rozsądną cenę z dobrą dostawą. To fundamentalnie zmienia reguły gry dla firm, które grały wyłącznie na cenie i szybkości.

Ale jednocześnie AI nie jest w stanie zastąpić tego, co marka zbudowała w relacji z klientem. Kiedy ktoś jest ambasadorem BlendyGo i poleca je znajomym – żadne AI tej rekomendacji nie zastąpi. Kiedy klient wraca po raz szósty, bo ufa i potrafi przewidzieć jakość – algorytm cenowy nie jest jedynym decydującym czynnikiem.

Era AI nie kończy e-commerce. Eliminuje te e-commerce'y, które nigdy nie zbudowały niczego poza sklepem.

**Od czego zatem zacząć?**

Odpowiedz sobie na trzy pytania. Dlaczego klient ma wybrać Cię zamiast pierwszego wyniku w Google – nawet jeśli u Ciebie jest drożej?

Co budujesz poza produktem, co sprawi, że klient wróci za rok?

Czy przed rozszerzeniem o nowy rynek lub kategorię masz dane, które potwierdzają decyzję – czy tylko przekonanie, że to dobry pomysł?

Jeśli na choć jedno z tych pytań nie masz gotowej odpowiedzi – to właśnie tam zaczyna się Twoja praca. Nie w optymalizacji konwersji, nie

w kolejnej kampanii Google Ads. W strategii.

Bo na rynku z ponad 70 tys. sklepów, gdzie porównywarki cen są odległe o jedno kliknięcie, a AI robi to za klienta zanim ten zdąży otworzyć przeglądarkę – to nie produkt różnicuje. Różnicuje marka. I społeczność, którą wokół niej zbudujesz.

## Fundacja Polska Bezgotówkowa wspiera branżę e-commerce

**Choć polski rynek e-commerce uznawany jest za jeden z najszybciej rozwijających się w Europie, to po pandemicznym boomie obserwujemy przejście do fazy bardziej zrównoważonego wzrostu.**

W Polsce co najmniej raz w miesiącu zakupy online robi 77% dorosłych Polaków, a 44% minimum 1-2 razy kupuje w sieci. Najczęściej zamawianymi kategoriami zakupowymi są produkty z segmentu moda i obuwiu oraz uroda, a średnia miesięczna wartość koszyka zakupowego oscyluje wokół 200-300 zł – pokazują dane FPB z 2025 r. W 2028 r. handel internetowy w Polsce może osiągnąć wartość 192 mld zł, przy rocznym wzroście 8%. To ogromny rynek, który generuje także znaczną część PKB. Jednak walka o klienta w sieci jest coraz trudniejsza i wymaga od przedsiębiorców dodatkowych inwestycji.

**Jakie są trendy?**

Dynamiczny rozwój marketplace'ów, międzynarodowa unifikacja platform, rosnące znaczenie handlu cross-border i konkurencji globalnej – to tylko część zmian, które już dziś wpływają na decyzje zakupowe konsumentów. Na popularności zyskuje też mobile commerce - badania FPB pokazują, że to smartfon jest głównym urządzeniem wykorzystywanym do zakupów online: korzysta z niego 66% kupujących, a dla 46% stanowi on najczęściej wybierane urządzenie zakupowe. Coraz szerzej wykorzystywane są też nowe technologie oraz rozwiązania oparte na AI, które pozwalają na jeszcze lepsze dopasowanie i poprawę doświadczeń zakupowych konsumentów. Omnichannel zaciera granicę między tym, co online, a offline - sprzedawcy integrują kanały, stawiając na click&collect, zakupy w sieci, a odbiór w sklepach stacjonarnych, czy wspólne programy lojalnościowe. Handel przestaje być podzielony na to co w internecie, a co w sklepie – coraz częściej funkcjonuje jako jeden, spójny ekosystem.

**Płatności elementem przewagi**

Stałym elementem budującym konkurencyjność e-przedsiębiorców i niezwykle istotnym obszarem dla konsumentów



pozostają płatności. Ten kluczowy element zakupów internetowych w głównej mierze decyduje o ich finalizacji lub porzuceniu koszyka. Przeważająca większość zakupów przez internet opłacana jest elektronicznie – przelewem, kartą, aplikacją mobilną. Dlatego mając na uwadze preferencje konsumentów oraz wyzwania stojące przed e-firmami, w 2025 r. FPB rozszerzyła swój flagowy Program obejmując nim również przedsiębiorców chcących rozpocząć działalność w sieci.

**Program Polska Bezgotówkowa dla e-commerce**

W ramach Programu przedsiębiorcy działający w branży internetowej mogą skorzystać ze specjalnego dofinansowania adresowanego do właścicieli małych firm, którzy nie mają jeszcze (oraz nie mieli w ciągu ostatnich 12 miesięcy) umowy na przyjmowanie płatności bezgotówkowych online. Przez okres 12 miesięcy lub do momentu osiągnięcia sumy obrotu w wysokości 50 tys. PLN brutto będą zwolnieni z wszelkich opłat związanych z utrzymaniem usługi płatniczej. W ten sposób FPB chce wesprzeć najmniejszych przedsiębiorców i zachęcić ich do rozwoju biznesu w Internecie.

- Chcemy wzmacniać konkurencyjność i innowacyjność polskich mikrofirm - nie tylko dlatego, że są one fundamentem polskiej gospodarki, ale również po to, aby miały równe szanse w konkurencji o klienta z dużymi, globalnymi graczami – mówi Joanna Erdman, prezeska zarządu Fundacji Polska Bezgotówkowa.

Program FPB adresowany do nowych biznesów online – jest doceniany przez uczestników – zwłaszcza pod kątem jego atrakcyjności (52%). 4 na 10 docenia także brak prowizji za transakcje kartami oraz brak kosztów za uruchomienie bramki płatniczej (35%). Z kolei 28% ankietowanych właścicieli firm online przyznało, że dzięki Programowi FPB mają możliwość dotrzeć do nowych klientów oraz zwiększyć liczbę transakcji (27%). Dla co piątego (21%) jest to również szansa na rozwój działalności w e-commerce.

Do Programu Polska Bezgotówkowa dla e-commerce w 2025 r. dołączyły takie firmy jak: Autopay, Bank Pekao SA, eService, Elavon, Paymentic, Przelewy24, SIBS oraz Worldline. Rok 2026 już rozszerzył listę partnerów o dużych graczy takich jak: PayU i ING z bramką iMoje, a w planach są także kolejni.

*materiał partnera*

Raport „E-commerce – liderzy rynku” prezentuje kluczowych graczy handlu internetowego w Polsce oraz trendy kształtujące rozwój branży. Zestawienie pokazuje firmy, które wyznaczają standardy w obszarze

sprzedaży online, technologii i doświadczenia klienta, a także skutecznie odpowiadają na rosnące oczekiwania rynku i dynamiczne zmiany w zachowaniach konsumentów.

## Liderzy rynku e-commerce



Divante to wrocławska firma technologiczna działająca od 2008 r. Przez ponad 18 lat działalności zrealizowała ponad 1400 projektów dla globalnych marek, takich jak Bosch, Marc O'Polo, T-Mobile czy WEG, aktywnie kształtując branżę e-commerce.

Firma jest uznanym pionierem architektury headless i podejścia MACH, wyznaczającego kierunek nowoczesnego handlu cyfrowego. Jej pozycję w branży potwierdza rola współtwórcy SAP Spartacus – oficjalnego storefrontu SAP Commerce Cloud, używanego przez setki firm na całym świecie.

Divante stworzyło też własne produkty, takie jak Commercebooster UI, Alokal (dawniej Vue Storefront) i Open Loyalty oraz dziesiątek pluginów do Magento i Pimcore.



Fundacja Polska Bezgotówkowa została powołana, aby wspierać rozwój płatności bezgotówkowych w Polsce. Jej działania koncentrują się przede wszystkim na rozbudowie sieci akceptacji instrumentów płatniczych, upowszechnianiu i promowaniu obrotu bezgotówkowego oraz wspieraniu tworzenia innowacyjnych rozwiązań technologicznych w obszarze płatności. W ramach Programu Polska Bezgotówkowa przedsiębiorcy działający w branży internetowej mogą skorzystać ze specjalnego dofinansowania adresowanego do właścicieli małych firm, którzy nie mają jeszcze (oraz nie mieli w ciągu ostatnich 12 miesięcy) umowy na przyjmowanie płatności bezgotówkowych online. Przez okres 12 miesięcy lub do momentu osiągnięcia sumy obrotu w wysokości 50 tys. zł brutto będą zwolnieni z wszelkich opłat związanych z utrzymaniem usługi płatniczej.



Ideo Software to polska firma technologiczna, która od ponad 25 lat wspiera firmy w transformacji cyfrowej. Łączy strategię, projektowanie i software development tak, żeby rozwiązania IT naprawdę wspierały biznes. Specjalizuje się w projektowaniu i wdrażaniu rozwiązań dla e-commerce, serwisów i portali WWW, aplikacji dedykowanych, w tym mobilnych, intranetów, platform e-learningowych i automatyzacji opartych na platformie LOGITO workflow. Zespół tworzy ponad 250 osób, w tym programistów, doradców biznesowych, analityków i designerów. Ideo współpracuje z liderami rynku, tj. Lotto, Black Red White, Wawel, Empik, WSiP, Targi Kielce, Volvo, PKP Polskie Linie Kolejowe, DHL, Śnieżka, DPD czy Wolters Kluwer.



Przelewy24 oraz Polskie ePłatności są częścią Grupy Nexi – europejskiego lidera płatności cyfrowych. Wspólnie obsługują 30 proc. rynku płatności bezgotówkowych w Polsce, procesując nawet 11 mln transakcji dziennie. Dzięki obecności w kanałach online i stacjonarnym obie organizacje oferują przedsiębiorcom ONEcommerce – pierwsze w Polsce w pełni zintegrowane rozwiązanie omnichannelowe w płatnościach, łączące terminal płatniczy i bramkę płatności w jednym pakiecie, bez ukrytych kosztów i zbędnych formalności.



Smartney łączy pasję do tworzenia innowacyjnych rozwiązań finansowych z międzynarodowym doświadczeniem w bankowości. Firma powstała z przekonania, że finanse mogą być prostsze i bardziej intuicyjne. Oferuje szybkie i wygodne pożyczki gotówkowe – zarówno online, jak i za pośrednictwem szerokiej sieci partnerów sprzedaży, współpracując z ponad 19 podmiotami.

OneyRaty to innowacyjna usługa płatności ratalnych zwiększająca konwersję i wartość koszyka w sprzedaży online i offline. Zapewnia klientom szybkie, samoobsługowe finansowanie zakupów w kilka minut dzięki aplikacji webowej (ocena Google 4,9/3500 opinii). Łatwa integracja, pełna automatyzacja oraz połączenie oferty bankowej i pozabankowej zapewniają najwyższą akceptację na rynku i wspierają sprzedaż małych i dużych sklepów. OneyRaty już wspierają m.in.: Decathlon, Auchan, Media Markt, Leroy Merlin.

# Czy AI wygryzie małe sklepy internetowe?

**OpenAI, stojące za ChatGPT, wstrzymało prace nad Agentic Commerce Protocol i Instant Checkout, które miały sprawić, że zakupów dokonamy bezpośrednio w modelu językowym, niczym na Allegro.**



**Kinga Tobata**

Marketing Manager, Sky Shop

Dla narracji o przyszłości e-commerce to zwrot o 180 proc. ChatGPT zamiast odbierać konwersję małym sklepom, daje im kolejną platformę marketingową i źródło klientów. Dziś wyniki AI to miejsce, z którego kupujący startuje

i przechodzi do konkretnych ofert. Widzimy, że sklepy korzystające z oprogramowania Sky-Shop są coraz chętniej polecane przez AI. Co ciekawe, nie zawsze są to największe brandy, które w przeszłości zawiązywały tradycyjne SEO. AI to przetasowanie, na którym jedni zyskują, a inni tracą. Czas na to, by dołączyć do wygranych, jest właśnie teraz.

Nie jest to równoznaczne z tym, że nigdy nie dokonamy zakupu podczas rozmowy z LLM. Google pracuje nad własną technologią, która, jeśli wejdzie w życie, będzie potrzebowała danych wejściowych ze sklepów. Wtedy zaczną się wyścig

o to, by znaleźć się na tym „marketplace”.

Co zrobić, żeby AI polecało Twój sklep?

**Pozwól LLM zrozumieć swój sklep**  
Chcesz znaleźć się w poleceniach AI? Musisz mówić językiem, który LLM zrozumie. Kluczem do sukcesu jest struktura i jakość przekazywanych przez Twój sklep danych. Jeśli LLM nie będzie w stanie odczytać informacji o produkcie i samym sklepie, masz 100 proc. pewności, że go nie poleci.

O co zadbać na starcie?

\*Skrupulatnie przekazywane dane w ramach schema

\*Feed produktowy dla OpenAI

**Zadbaj o opinie**

Modele językowe chętnie wykorzystują głos użytkowników widoczny

w opiniach. To, które agregatory stają się źródłem w Twojej branży, podejrzysz w narzędziach do analizy widoczności w AI lub bezpośrednio w wynikach ChatGPT bądź AI Overview od Google.

**Postaw na rankingi**

Kupujący od LLM oczekują poleceń produktów, które spełniają ich oczekiwania. Te z kolei w dużym stopniu opierają się na rankingach i recenzjach zamieszczanych w sieci. Twój content oparty o tę formę szybko zaprocentuje. Ważne, żeby tworzone przez Ciebie treści były osadzone w niszy – na konkretną okazję, warunki, w budżecie.

**Daj swojej marce życie**

Wydawać by się mogło, że czasy, w których fora internetowe były opiniodawcze, minęły bezpow-

rotnie. Tymczasem w źródłach dla AI coraz częściej pojawia się Reddit, publiczne grupy na Facebooku, a nawet pojedyncze filmy w social mediach. Zachęcaj swoich klientów do dzielenia się wrażeniami w swoich socialach i specjalistycznych grupach, a staną się one cennym bonusem dla Twojej widoczności.

Jedyną stałością w obszarze AI, o której możemy obecnie mówić, jest zmienność. Szybka możliwość adaptacji do nowych reguł gry to najcenniejsza waluta.

Jak nauczyło nas doświadczenie – zmiany prościej wprowadzać w mniejszych, nieobrośniętych formalnościami organizacjach. Dlatego tam, gdzie inni widzą zagrożenia, Ty – właścicielu niewielkiego sklepu internetowego – powinieneś szukać swoich szans.

# Chińskie platformy napędzają polski e-commerce

Dane kwartalne za Q1 2026 z raportu Kupione.co pokazują, jak dynamicznie zmienia się polski e-commerce nie tylko na poziomie rynku, ale przede wszystkim w sposobie, w jaki konsumenci podejmują decyzje zakupowe. Analiza oparta jest na rzeczywistych danych transakcyjnych pochodzących z aplikacji whenUbuy, obejmujących łącznie ponad 800 tys. produktów z najbardziej popularnych platform zakupowych, co czyni ten obraz jednym z najbardziej wiarygodnych spojrzeń na codzienne zakupy online w Polsce. W ujęciu makro rynek rośnie. Liczba zamówień zwiększyła się rok do roku o 9 proc., a łączne wydatki o 12 proc. Jednocześnie widoczna jest istotna zmiana w zachowaniach użytkowników. Konsumenci kupują rzadziej, ale bardziej świadomie, co potwierdza spadek częstotliwości zakupów o 9 proc. przy jednoczesnym wzroście średniej wartości koszyka o 2 proc., do poziomu 134 zł. W praktyce oznacza to przesunięcie od modelu wielu drobnych transakcji w stronę bardziej skondensowanych, przemyślanych zakupów, które często są efektem optymalizacji kosztów dostawy lub większej racjonalizacji wydatków.

Polski e-commerce nie zwalnia, ale wyraźnie dojrzeva. Rośnie wartość rynku, choć spada częstotliwość zakupów. Konsumenci kupują rzadziej, ale bardziej świadomie, częściej grupując produkty w większe koszyki. Jednocześnie zmienia się struktura wydatków. Widać też silny zwrot w stronę płatności mobilnych i elastycznych form finansowania, które stają się standardem, szczególnie wśród młodszych użytkowników. Co istotne, popularność chińskich platform nie osłabia lokalnych graczy, lecz zwiększa ogólną aktywność zakupową w całym ekosystemie e-commerce – mówi Ewa Kraińska, właścicielka whenUbuy.

Zmienia się również profil użytkownika. Różnice między kobietami a mężczyznami w e-commerce niemal zacierają się, a udział obu grup w strukturze użytkowników jest dziś właściwie równy. Jednocześnie mężczyźni generują nieco więcej zamówień i wydatków, natomiast kobiety notują wyższą wartość pojedynczego koszyka. To pokazuje, że różnice nie znikają, ale ewoluują w stronę bardziej zrównoważonej struktury zakupowej.

## Struktura kategorii

Najsilniej widoczne trendy dotyczą jednak struktury kategorii produktowych. „Moda” oraz „Dom i Ogród” pozostają fundamentem rynku, odpowiadając łącznie za blisko połowę wszystkich zakupów. Jednocześnie

największą dynamikę wartości generuje „Elektronika”, która mimo mniejszego udziału produktowego, odpowiada za ponad jedną czwartą wydatków.

Równoległe bardzo wyraźnie zmienia się krajobraz płatności. Polski e-commerce staje się coraz bar-

dziej mobilny i natychmiastowy. BLIK utrzymuje pozycję lidera na największych platformach zakupowych w Polsce, obsługując 26 proc. zamówień, a płatności mobilne takie jak Apple Pay czy Google Pay wzmacniają swoją rolę. Jednocześnie dynamicznie rośnie znaczenie

rozwiązań odroczonej, takich jak PayPal czy Klarna, które w krótkim czasie potrafią potroić swój udział. Tradycyjne metody, w tym karty kredytowe, stopniowo tracą na znaczeniu, co pokazuje przesunięcie w stronę wygody i elastyczności finansowej.

## E-commerce 2026: AI, marketplace i mobilność handlowca

**W e-commerce dojrzewającym tak szybko jak w Polsce i rozwijającym się w kilku kierunkach naraz trudno o jedną tezę. Ale w rozmowach branżowych wspólnymi motywami są efektywne (a nie tylko efektowne) wdrożenia AI (zarówno w B2C jak i B2B) oraz budowanie własnych marketplace'ów. Są one też rozwiązaniami na największe przeszkody branży e-commerce w Polsce.**



**Anna Wolanin**  
lider ds. strategii i rozwoju e-commerce, Ideo Software

### AI: koniec zabawy, początek pracy

Sztuczna inteligencja przestała być jedynie gadżetem, a zaczęła być narzędziem przenoszącym pracę na poziom znany wcześniej z filmów science-fiction. Zmienia sposób budowania platform, pracę handlowców i doświadczenie zakupowe. Widać to w trzech obszarach:

Po pierwsze – platformy i integracje. E-commerce to już ekosystem: PIM, CRM, ERP, marketing automation, logistyka. AI zaczyna spinać te elementy, tworzyć przepływ informacji oraz danych między nimi i nadawać rozpęd całości.

Po drugie – doświadczenie klienta w B2C. Klient nie chce już przechodzić przez setki filtrów i zakładek menu – zamiast tego woli zapytać AI. Asystent zakupowy oparty na AI działa jak sprzedawca w sklepie; wystarczy wpisać „szukam narożnika w stylu loftowym do 1000 zł”,

a on dobiera produkty i prowadzi za rękę przez ofertę.

Po trzecie – sprawność działania B2B poza biurem. Aplikacja SFA daje handlowcowi wszystko, czego potrzebuje podczas pracy poza biurem. Co ważne, działa również offline, np. gdy handlowiec jest na magazynie czy w hali produkcyjnej daleko za miastem. Koniec z przeglądaniem maili, szukaniem danych po excelach i wysyłką ofert długo po wizycie.

### Marketplace: od sklepu do platformy

Drugi wyraźny trend to przechodzenie z zamkniętego e-sklepu do własnego marketplace'u. Klient ma różne potrzeby zakupowe, które musi zaspokoić w wielu miejscach – dlatego trzeba znaleźć takie rozwiązanie, które pozwoli mu kupić wszystko w jednym miejscu.

Przykład: Black Red White uruchomił z nami marketplace zintegrowany z platformą Mirakl, własnym ERP, systemem PIM (Pimcore). Dwukierunkowa synchronizacja danych sprawia, że oferta jest zawsze spójna i aktualna we wszystkich kanałach sprzedaży. Dziś ma on już ponad 700 tysięcy produktów – co czyni BRW jednym z największych marketplace'ów w swojej kategorii.

Marketplace zbudowany w ten sposób nie jest już tylko sklepem, ale całym ekosystemem, łączącym katalogi produktów własnych i partnerów, system PIM, płatności i logistykę oraz oczywiście funkcje AI. Dzięki temu, zamiast konkurować z gigantami rynku, można z dużo większą łatwością stawiać własną, skalowalną platformę.

### Aplikacja mobilna dla handlowca

Trzeci wątek to usprawnienie pracy handlowców B2B poza biurem. Sprzedaż w terenie wciąż często opiera się na cenniku w PDF, dzwonieniu do biura i Excelu na komputerze trzymanym pod pachą. Aplikacja typu SFA (Sales Force Automation) zmienia ten model w pracę na miarę XXI w.

W takiej aplikacji handlowiec ma w smartfonie pełną ofertę z aktualnymi cenami i danymi produktowymi, informacjami o klientach z CRM, wcześniejszymi zamówieniami, aktualnymi stanami magazynowymi, możliwością wysyłania indywidualnych ofert „tu i teraz”. Aplikacja ma także funkcję szybkiego briefingu z AI, które zbiera wszystkie informacje o kliencie oraz poprzednich wizytach i przedstawia je w zwięzły sposób, aby handlowiec nie zapomniał o żadnym istotnym szczególe. Te dane to paliwo do decyzji handlowych, którego wcześniej nie było.

### Co z tego wynika?

Rynek dojrzeva szybciej niż wielu się wydawało. AI staje się sercem nowoczesnych platform, marketplace to już rosnący trend, a aplikacja dla handlowców jest elementem ekosystemu, a nie tylko osobnym gadżetem. W każdym z tych obszarów decyduje jedno: czy uparcie trzymamy się starych zasad, czy adaptujemy się do tego, co realnie się dzieje.

Sprawdź, jak budujemy nowoczesny e-commerce



ideo

# Kiedy e-commerce wpada w kryzys

Firma osiąga wielomilionowe obroty. Liczba zamówień systematycznie rośnie, magazyn funkcjonuje na pełnych obrotach, a wyniki sprzedaży wyglądają coraz lepiej. Z zewnątrz wszystko się zgadza – wykresy idą w górę, liczba paczek rośnie, platformy pokazują dobre wyniki. A jednocześnie właściciel wie, że za kilka dni nie będzie miał z czego zapłacić za towar, który już został zamówiony i który za chwilę trzeba będzie przyjąć na magazyn.



**Mateusz Hańkiewicz**

kwalifikowany doradca restryktoryzacyjny, radca prawny, prezes zarządu Hańkiewicz Dyta Restrukturyzacje Upadłości

To nie jest sytuacja wyjątkowa. To jest mechanizm, który powtarza się w branży e-commerce z dużą regularnością. I właśnie dlatego handel internetowy staje się jednym z głównych źródeł postępowań restryktoryzacyjnych. W 2025 r. w Polsce otwarto ponad pięć tysięcy takich postępowań, a handel – w tym sprzedaż online – znalazł się na pierwszym miejscu wśród branż dotkniętych niewypłacalnością. Te dane i tak nie pokazują pełnej skali zjawiska, bo obejmują tylko firmy, które zdążyły formalnie zareagować. Wiele podmiotów kończy działalność po cichu, bez żadnej procedury, w momencie, gdy przestają być w stanie regulować zobowiązania.

## Dlaczego rosnąca sprzedaż może oznaczać stratę

Specyfika e-commerce sprawia, że kryzys rozwija się szybciej niż w tradycyjnym handlu. W świecie offline istnieje pewien bufor bezpieczeństwa – lokalizacja, przyzwyczajenia klientów, relacje. W internecie ten bufor praktycznie nie istnieje. Klient widzi obok siebie kilka lub kilkanaście ofert i wybiera tę najtańszą. To powoduje, że konkurencja cenowa jest bezpośrednia i natychmiastowa, a marże w wielu segmentach spadają do poziomu kilku procent. Przy tak niskiej rentowności nawet niewielkie przesunięcia kosztowe mają znaczenie. Wzrost kosztu reklamy, podniesienie prowizji przez platformę czy droższa logistyka nie są

już elementem, który obniża zysk – one bardzo często go całkowicie eliminują.

W tym miejscu pojawia się jeden z najbardziej zdradliwych mechanizmów, czyli pułapka obrotu. W e-commerce bardzo łatwo jest rosnąć, jeżeli patrzy się wyłącznie na wartość sprzedaży. Wskaźnik GMV (Gross Merchandise Value) pokazuje, że firma się rozwija, że skaluje działalność, że zdobywa rynek. Problem polega na tym, że ten wskaźnik nie uwzględnia kosztów. Dopiero po ich odjęciu widać realny obraz. Koszt towaru, prowizje platform, wydatki marketingowe, logistyka, obsługa klienta, zwroty – każdy z tych elementów pochłania część marży. W efekcie okazuje się, że z dużego obrotu zostaje kilka procent, a czasem wynik ujemny. W takiej sytuacji firma może sprzedawać coraz więcej, a jednocześnie tracić na każdej transakcji. To szczególnie niebezpieczne, bo przez długi czas nic nie wskazuje na problem. Sprzedaż rośnie, operacyjnie wszystko działa, a pogorszenie sytuacji finansowej jest rozłożone w czasie i trudne do uchwycenia bez bardzo dokładnej analizy.

## Presja cenowa, zależność od platform i zamrożony kapitał

Naturalną reakcją na spadek sprzedaży lub presję konkurencyjną jest obniżanie cen. W krótkim okresie to działa – wolumen sprzedaży rośnie, wyniki wyglądają lepiej. Ale ten mechanizm bardzo szybko zamienia się w spiralę rabatową. Kon-



kurencja reaguje identycznie, ceny spadają dalej, a klienci przyzwyczajają się do promocji. Z czasem przestają kupować w regularnych cenach i czekają wyłącznie na obniżki. To powoduje, że miesiące bez promocji przynoszą słabą sprzedaż, przy jednoczesnym utrzymaniu kosztów stałych. Firma zaczyna funkcjonować w modelu, w którym jedynym sposobem generowania obrotu jest dalsze obniżanie marży. W pewnym momencie dochodzi do sytuacji, w której sprzedaż nie pokrywa nawet kosztów operacyjnych, ale jest kontynuowana, bo utrzymanie sprzedaży oznaczałoby natychmiastowy spadek wpływów gotówkowych.

Na to nakłada się ryzyko związane z uzależnieniem od platform sprzedażowych. W praktyce wiele firm opiera działalność na jednym marketplace. To daje szybki dostęp do klientów, ale jednocześnie oznacza pełną zależność od decyzji tej platformy. Wystarczy jedno zdarzenie – pogorszenie wskaźników jakości, zgłoszenie naruszenia, rozbieżność w danych – aby konto zostało zablokowane. Taka decyzja może zostać podjęta bez ostrzeżenia i bez możliwości natychmiastowego odwołania. W tym samym momencie firma traci przychody, a środki zgromadzone na platformie zostają zamrożone nawet na kilkadziesiąt dni. Oznacza to, że przedsiębiorstwo nie tylko przestaje zarabiać, ale traci dostęp do pieniędzy, które już wypracowało. Przy niskich marżach i dużej skali operacji taka sytuacja prowadzi do utraty płynności w bardzo krótkim czasie.

Równolegle działa mechanizm zamrożenia gotówki w towarze.

W oparciu o wcześniejsze wyniki przedsiębiorcy zakładają kontynuację wzrostu i zamawiają duże ilości produktów z wyprzedzeniem. Często wiąże się to z koniecznością zapłaty z góry, szczególnie przy imporcie. Jeżeli popyt okazuje się niższy od prognoz, towar zostaje na magazynie. Nie generuje przychodu, a jednocześnie blokuje kapitał, który mógłby zostać wykorzystany na bieżącą działalność. W takiej sytuacji przedsiębiorca ma ograniczone możliwości działania – nie ma środków na nowe zamówienia, marketing czy rozwój, a jedynym sposobem uwolnienia gotówki staje się wyprzedzanie zapasów, często poniżej kosztów zakupu. To z kolei pogarsza wynik finansowy i dodatkowo destabilizuje pozycję rynkową.

## Dlaczego pieniądze nie wracają na czas

Szczególnie trudnym elementem są zwroty, które w e-commerce mają zupełnie inną skalę niż w tradycyjnym handlu. Każdy zwrot oznacza cofnięcie przychodu, ale nie oznacza cofnięcia kosztów. Koszt wysyłki, prowizji czy obsługi pozostaje. Do tego dochodzą koszty operacyjne związane z przyjęciem zwrotu i ponownym wprowadzeniem towaru do obrotu. Produkt często wraca w gorszym stanie, co ogranicza możliwość sprzedaży w pełnej cenie. Jednocześnie przedsiębiorca musi oddać klientowi pieniądze w określonym czasie, niezależnie od własnej sytuacji finansowej. W efekcie firma zaczyna funkcjonować jak podmiot finansujący swoich klientów – oddaje gotówkę, która bardzo często została już wykorzystana na inne zobowiązania.



W e-commerce pieniądze wydaje się znacznie wcześniej niż się je odzyskuje.

Istotnym elementem jest również sezonowość. W wielu przypadkach znaczna część rocznego obrotu przypada na końcówkę roku. Aby obsłużyć ten okres, firmy muszą wcześniej ponieść wysokie koszty – zakupu towaru, zwiększenia zapasów, zatrudnienia dodatkowych pracowników, intensyfikacji działań marketingowych. To oznacza zamrożenie dużych środków na kilka miesięcy przed faktyczną sprzedażą. Po sezonie przychodzi okres spadku popytu, w którym sprzedaż wyraźnie maleje, a koszty pozostają. To moment, w którym wiele firm po raz pierwszy konfrontuje się z realnym stanem swojej płynności i widzi, że wysokie obroty nie przełożyły się na dostępne środki.

W tle wszystkich tych mechanizmów działa luka gotówkowa. W e-commerce pieniądze wydaje się znacznie wcześniej niż się je odzyskuje. Najpierw trzeba zapłacić za towar, potem sfinansować jego transport i magazynowanie, następnie sprzedać go klientowi, a dopiero później otrzymać środki – często z opóźnieniem wynikającym z polityki platform czy operatorów płatności. W efekcie



Szczególnie trudnym elementem są zwroty, które w e-commerce mają zupełnie inną skalę niż w tradycyjnym handlu.



**E-commerce to branża o dużym potencjale, ale jednocześnie o bardzo wysokiej wrażliwości na błędy w zarządzaniu finansami.**

między wydatkiem a powrotem gotówki może minąć wiele miesięcy. W okresie wzrostu ten system działa, bo bieżące wpływy pokrywają wcześniejsze zobowiązania. W momencie spadku sprzedaży lub zaburzenia przepływów finansowych cała konstrukcja przestaje być stabilna.

#### Granica, po której nie ma już odwrotu

Najbardziej niebezpieczna jest sytuacja, w której firma wygląda na wypłacalną, ale faktycznie nią nie jest. Na koncie mogą znajdować się środki, które w praktyce są przeznaczone na zapłatę dla dostawców, zwroty dla klientów czy zobowiązania wobec państwa. Formalnie są dostępne, ale ich wykorzystanie na inne cele pogłębia problem. To moment, w którym przedsiębiorstwo może już spełniać przesłanki niewypłacalności, mimo że na pierwszy rzut oka sytuacja wydaje się stabilna. W tym miejscu pojawia się kwestia odpowiedzialności zarządu. Wbrew powszechnemu przekonaniu prowadzenie działalności w formie spółki z ograniczoną odpowiedzialnością nie oznacza pełnej ochrony majątku prywatnego. W przypadku niewypłacalności i bezskutecznej egzekucji wobec spółki wierzyciele mogą dochodzić roszczeń od członków zarządu. Jednocześnie obowiązkiem zarządu jest złożenie wniosku o upadłość w ciągu trzydziestu dni od momentu powstania niewypłacalności. W e-commerce ten moment potrafi pojawić się nagle – na skutek blokady konta, wzrostu zwrotów czy spadku sprzedaży. Czas na reakcję jest krótki, a opóźnienie decyzji może prowadzić do odpowiedzialności osobistej.

Na sytuację firm wpływają również obowiązki regulacyjne. Wymogi dotyczące informowania o cenach, zasad promocji czy opinii konsumenckich nakładają dodatkowe obciążenia. Naruszenia mogą skutkować karami liczącymi od obrotu, co w branży

o niskiej marży oznacza bardzo poważne ryzyko finansowe. Problemy rzadko pojawiają się bez ostrzeżenia. Wcześniej widoczne są sygnały – rosnący koszt pozyskania klienta, uzależnienie sprzedaży od promocji, rosnące zapasy czy wydłużający się czas odzyskiwania gotówki. Najbardziej niebezpieczna jest jednak sytuacja,

w której jedyną odpowiedzią na pogarszające się wyniki jest dalsze zwiększanie obrotu. W e-commerce większa sprzedaż przy wadliwej ekonomice nie poprawia sytuacji, lecz przyspiesza jej pogorszenie. Decydujący jest moment reakcji. Dopóki firma jest w stanie kontrolować sytuację, możliwe jest wdrożenie działań naprawczych.

W pewnym momencie jednak liczba dostępnych opcji gwałtownie się zmniejsza. Po jego przekroczeniu restrukturyzacja przestaje być realnym narzędziem, a jedynym rozwiązaniem pozostaje uporządkowana upadłość.

E-commerce to branża o dużym potencjale, ale jednocześnie o bar-

dzo wysokiej wrażliwości na błędy w zarządzaniu finansami. Niskie marże, presja cenowa, zależność od platform i opóźnione przepływy gotówkowe tworzą środowisko, w którym kryzys może rozwijać się długo bez wyraźnych sygnałów. W praktyce często ujawnia się dopiero wtedy, gdy czasu na reakcję jest bardzo niewiele.

## Jak Przelewy24 i Polskie ePłatności zmieniają reguły gry w polskim e-commerce

**Polska należy do najszybciej rozwijających się rynków płatniczych w Europie. Jesteśmy szóstym co do dynamiki wzrostu rynkiem płatniczym na kontynencie i wyprzedzamy już unijną średnią pod względem liczby transakcji cyfrowych per capita – 429 wobec 386.**

Z raportu „Przyszłość płatności jest dziś. Polska liderem Europy”, przygotowanego przez Fundację Polska Bezgotówkowa, wynika, iż płatności zbliżeniowe stały się u nas standardem. Ich udział w transakcjach POS przekracza 80 proc., przy unijnej średniej poniżej 70 proc. Polacy szybciej i chętniej adaptują innowacje płatnicze niż większość europejskich społeczeństw. Widać to wyraźnie w zmieniających się preferencjach konsumentów. Rosnącą popularnością i najwyższą dynamiką wzrostu cieszą się dziś płatności najszybsze i najbardziej „niewidoczne” – portfele cyfrowe, takie jak Apple Pay czy Google Pay, stają się naturalnym wyborem, bo pozwalają sfinalizować transakcję jednym gestem. Płatność przestaje być osobnym etapem zakupu, a staje się funkcją urządzenia. Ten trend wymusza zmiany po stronie infrastruktury płatniczej – i właśnie tu wkraczają Przelewy24 i Polskie ePłatności.

#### Dwie firmy – jeden ekosystem

Przelewy24 i Polskie ePłatności (PeP) należą do grupy Nexi – europejskiego lidera płatności cyfrowych, działającego w ponad 25 krajach. PeP dołączyły do grupy w 2020 r., Przelewy24 rok wczes-

niej. Ich połączenie procesowe uczyniło je kluczowymi filarami grupy w Polsce: razem przetwarzają nawet 11 mln transakcji dziennie i obsługują 30 proc. całego obrotu bezgotówkowego w kraju. Przelewy24 to lider e-commerce z ponad 350 metodami płatności – szybkie przelewy online, BLIK, karty, portfele elektroniczne, płatności odroczone i raty. PeP to jeden z największych operatorów terminali płatniczych w Polsce, obsługujący tysiące punktów handlowych i usługowych w całym kraju.

#### PeP: terminal to dopiero początek

Polskie ePłatności nie są już tylko dostawcą sprzętu. Na terminalach PeP dostępny jest dziś kompletny ekosystem usług: finansowanie do 500 000 zł na rozwój firmy, płatności ratalne i odroczone (BNPL), DCC, cashback, doładowania telefonów, nadawanie i odbieranie paczek kurierskich (Moja Paczka), a także karty podarunkowe i lojalnościowe. PeP Loyalty Club to konfigurowalna aplikacja lojalnościowa – z programem punktowym, rabatowym lub pieczętkowym, dopasowanym do branży. Strefa Klienta PeP, dostępna 24/7, daje dostęp do raportów sprzedaży w czasie rzeczywistym, zarządzania użytkownikami i dokumentów. Całość wsparta jest najwyższymi standardami bezpieczeństwa: certyfikatem PCI i rozwiązaniem P2PE w ramach grupy Nexi.

Do pakietu dochodzą usługi cyfrowe: Moje Faktury – darmowe fakturowanie i start w KSeF przez pierwsze 6 miesięcy – oraz Moje Bezpieczeństwo – pełna cyberochrona firmy za 0 zł do września 2026 r. w wybranych pakietach. Terminal PeP dostępny jest za 0 zł przez pierwsze 12 miesięcy w ramach Programu Polska Bezgotówkowa lub promocji startowej, bez opłat za dzierżawę i prowizji do 100 000 zł obrotu.

#### ONEcommerce – omnichannel w płatnościach w jednym pakiecie

Odpowiedzią na rosnące potrzeby firm sprzedających wielokanałowo jest ONEcommerce. To podejście łączące nowoczesny terminal PeP z bramką płatności online Przelewy24, zapewniające proste wdrożenie i jeden, przejrzysty cennik. Nowi klienci mogą liczyć na 0 proc. prowizji za płatności kartą przez 12 miesięcy (lub do 50 000 zł obrotu) oraz terminal za 0 zł przez rok. Rozwiązanie to dedykowane jest przede wszystkim sektorowi MŚP – firmom, które chcą sprawnie sprzedawać stacjonarnie i w sieci, bez zbędnych formalności i ukrytych kosztów.



materiał partnera

# Miesiąc do „One Click Return” e-sklepom grożą kary do 10 proc. obrotu

**Pawet Zakielarz**

założyciel Global24 & Shopreturns

**Do 19 czerwca 2026 r., czyli za niewiele ponad miesiąc, sklepy internetowe w Unii Europejskiej muszą umożliwić klientom odstąpienie od umowy w sposób równie prosty jak jej zawarcie. W praktyce oznacza to konieczność wdrożenia w pełni cyfrowego i uproszczonego procesu zwrotu.**

Zmiana obejmuje rynek, który – według danych Krajowej Izby Gospodarczej – osiągnął już skalę blisko 92 mld zł rocznie i nadal rośnie: w 2025 r. o 6,8 proc., a w 2026 r. ma wzrosnąć o kolejne ok. 7 proc. Nowe przepisy nie dotyczą więc niszy, lecz jednego z najszybciej rosnących sektorów gospodarki. Dla wielu firm oznacza to konieczność kosztownej przebudowy operacji, a przy większej skali – także realne ryzyko kar administracyjnych, które w przypadku poważnych naruszeń mogą sięgać nawet 10 proc. rocznego obrotu.

## **Prawo zmienia model operacyjny, nie tylko UX**

Nowe przepisy mają uderzyć w tzw. dark patterns, czyli rozwiązania, które utrudniają klientowi odstąpienie od umowy. Chodzi m.in. o ukryte formularze, wieloetapowe procedury, zniechęcające komunikaty czy konieczność kontaktu z obsługą klienta. Po wejściu regulacji w życie standard ma być jednoznaczny: klient powinien móc wejść do historii zamówień, wybrać produkt, potwierdzić odstąpienie i automatycznie otrzymać potwierdzenie zgłoszenia. Proces ma być intuicyjny, szybki i w pełni cyfrowy, bez dodatkowych barier po stronie użytkownika.

Problem polega jednak na tym, że w wielu organizacjach proces zwrotów nie jest spójny. Często działa inaczej w zależności od rynku, jest rozproszony między systemami i częściowo obsługiwany ręcznie. To oznacza, że zmiana wymagana przez regulatora uderza nie tylko w doświadczenie klienta, ale przede wszystkim w architekturę operacyjną firmy. Z perspektywy zarządów to nie projekt UX, tylko projekt transformacyjny obejmujący sprzedaż, logistykę, IT i compliance.

## **Zwroty już dziś obniżają rentowność**

Skala zwrotów w e-commerce jest znacząca i rośnie wraz z konkurencją oraz oczekiwaniami klientów. Z analizy Global24 obejmującej



133 duże sklepy internetowe działające w Europie wynika, że około 60 proc. firm oferuje wydłużony okres zwrotów do 30 dni, a w niektórych segmentach, szczególnie w modzie, poziom zwrotów sięga od 30 do nawet 60 proc.

Koszt zwrotu nie kończy się na transporcie. Obejmuje także obsługę klienta, operacje magazynowe oraz ponowne wprowadzenie towaru do sprzedaży albo jego utylizację, co w praktyce oznacza wieloetapowy proces angażujący kilka obszarów organizacji. Wraz ze skalą sprzedaży koszty te zaczynają bezpośrednio wpływać na wynik finansowy. W analizowanym przez nas przypadku sklepu sprzedającego do Francji, przy 1200 zamówieniach miesięcznie i stopie zwrotów na poziomie 23 proc., koszty obsługi zwrotów obniżyły rentowność z 20 do 15,5 proc. To pokazuje, że zwroty bardzo szybko przestają być kosztem ubocznym i zaczynają bezpośrednio decydować o marży.

## **Cross-border nie musi oznaczać lawiny zwrotów**

Dane Global24 pokazują, że problem zwrotów w sprzedaży zagra-

nicznej nie rozkłada się równomiernie. W relacji Polska–Wielka Brytania średni poziom zwrotów w 2025 r. wyniósł 2,8 proc. w grupie ponad 500 firm prowadzących sprzedaż międzynarodową. To wynik istotnie niższy niż wskaźniki obserwowane na wielu rynkach Europy Zachodniej i wyraźnie niższy niż w segmentach takich jak moda, gdzie zwroty sięgają kilkudziesięciu procent. Pokazuje to, że o skali zwrotów nie decyduje wyłącznie sam fakt sprzedaży cross-border, ale przede wszystkim sposób organizacji operacji, jakość oferty i przewidywalność procesu po stronie klienta.

## **Marketplace'y już dziś narzucają standardy**

Presja regulacyjna nie jest jedynym czynnikiem zmiany. Platformy marketplace od lat podnoszą wymagania dotyczące obsługi zwrotów i w wielu przypadkach wykraczają poza minimum regulacyjne. Oznacza to konkretne terminy: reakcja na zgłoszenie powinna nastąpić w ciągu 24–48 godzin, a sam proces zwrotu musi być możliwy do zainicjowania natychmiast, bez angażowania ob-

slugi klienta. W modelu Amazon brak lokalnego adresu zwrotu lub opóźnienie w obsłudze zgłoszenia może skutkować tzw. returnless refund, czyli zwrotem środków bez odzyskania produktu. W praktyce decyzja o zwrocie pieniędzy może zostać podjęta automatycznie po stronie platformy, jeśli sprzedawca nie zareaguje w wymaganym czasie lub nie spełnia standardów operacyjnych. Podobne podejście widać na platformach modowych. Na Zalando standardem są wydłużone okresy zwrotów oraz ich maksymalne uproszczenie z perspektywy klienta. Jednocześnie platforma przenosi ciężar operacyjny na sprzedawcę – od szybkiej obsługi zgłoszeń po zapewnienie sprawnej logistyki zwrotów na poziomie lokalnym.

## **Firmy muszą zmienić podejście**

Zmiana wymagana przez dyrektywę oznacza dla wielu firm konieczność przebudowy sposobu obsługi zwrotów. Przestają być one elementem obsługi klienta na końcu procesu, a zaczynają wpływać bezpośrednio na koszty, czas i zgodność operacyjną.

To nie jest kwestia dodania funkcji na stronie, tylko uporządkowania całego procesu zwrotu. Jeżeli jest on rozproszony między systemami i częściowo obsługiwany ręcznie, firma traci kontrolę nad kosztami i czasem. Przy nowych regulacjach oznacza to również ryzyko niezgodności. W wielu firmach zwroty były traktowane jako dodatek do sprzedaży. Dziś zaczynają bezpośrednio wpływać na marżę. Dlatego punktem wyjścia powinien być audyt całego procesu – od momentu zgłoszenia zwrotu przez klienta, przez logistykę, aż po rozliczenie finansowe.

## **Ryzyko to nie tylko sankcje**

Brak wdrożenia nowego standardu oznacza nie tylko potencjalne kary finansowe. W praktyce firmy muszą liczyć się również z kontrolami, roszczeniami klientów oraz wydłużeniem terminu odstąpienia od umowy nawet do 12 miesięcy. Z perspektywy biznesowej większym zagrożeniem niż jednorazowa sankcja może być długotrwała niezgodność, która prowadzi do wzrostu kosztów operacyjnych i spadku efektywności.

## **Zwroty jako element strategii, nie koszt uboczny**

Na zmianach skorzystają przede wszystkim firmy, które już dziś mają zautomatyzowaną logistykę i uporządkowane procesy zwrotów. Stracą podmioty działające manualnie lub w rozproszonym modelu operacyjnym.

To szczególnie istotne w kontekście skali rynku i jego dalszego wzrostu. E-commerce w Polsce przekroczył już 90 mld zł, a kolejne lata mają przynieść dalszą dynamikę oraz napływ inwestycji – tylko Amazon planuje przeznaczyć w Polsce ponad 23 mld zł w latach 2026–2028. W takim otoczeniu zwroty przestają być kosztem ubocznym sprzedaży i stają się jednym z kluczowych parametrów konkurencyjności – wpływając bezpośrednio na marżę, logistykę i decyzje o obecności na rynkach zagranicznych. Dla wielu organizacji oznacza to, że realny czas na wdrożenie zmian operacyjnych liczony jest już nie w miesiącach, lecz w tygodniach.