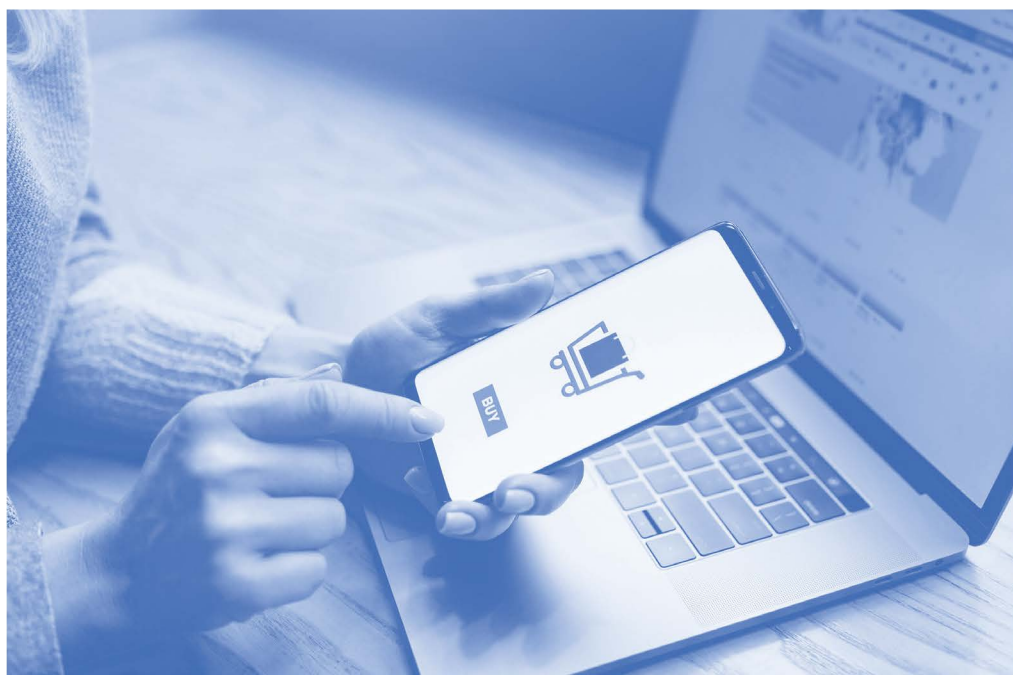


Zarządzanie

Obsługa logistyczna w handlu elektronicznym

Wartość dla klienta

Dagmara Skurpel



Obsługa logistyczna w handlu elektronicznym

Wartość dla klienta



WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

Zarządzanie

Obsługa logistyczna w handlu elektronicznym

Wartość dla klienta

Dagmara Skurpel

Dagmara Skurpel – Uniwersytet Łódzki, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny
Katedra Logistyki i Innowacji, 90-214 Łódź, ul. Rewolucji 1905 r. nr 37/39

RECENZENT

Jacek Otto

REDAKTOR INICJUJĄCY

Beata Koźniewska

OPRACOWANIE REDAKCYJNE

Ewa Siwińska

SKŁAD I ŁAMANIE

AGENT PR

KOREKTA TECHNICZNA

Leonora Gralka

PROJEKT OKŁADKI

Katarzyna Turkowska

Zdjęcie wykorzystane na okładce: © Depositphotos.com/VAKSMANV101

© Copyright by Dagmara Skurpel, Łódź 2019

© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2019

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
Wydanie I. W.09287.19.0.M

Ark. wyd. 10,0; ark. druk. 9,875

ISBN 978-83-8142-651-0

e-ISBN 978-83-8142-652-7

<https://doi.org/10.18778/8142-651-0>

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
90-131 Łódź, ul. Lindleya 8
www.wydawnictwo.uni.lodz.pl
e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl
tel. (42) 665 58 63

Spis treści

Wstęp	7
Rozdział 1	
Koncepcja wartości dla klienta	11
1.1. Wartość dla klienta w naukach społecznych i ekonomicznych	11
1.1.1. Geneza, istota i kategorie pojęcia wartości	11
1.1.2. Wartość dla klienta w naukach ekonomicznych	13
1.2. Strategie i obszary tworzenia wartości dla klienta w działalności handlowej	22
1.3. Atrybuty wartości dla klienta wynikające z działalności handlowej	28
1.4. Zarządzanie wartością dla klienta	36
Rozdział 2	
Rozwój i strategię handlu elektronicznego	45
2.1. Czynniki rozwoju oraz stan aktualny handlu elektronicznego na rynku B2C w Polsce i na świecie	45
2.1.1. Geneza i determinanty rozwoju e-handlu	45
2.1.2. Ekspansja polskiego handlu internetowego	48
2.2. E-konsument i jego oczekiwania względem transakcji w handlu elektronicznym	50
2.2.1. Charakterystyka pokoleń klientów i ich preferencje zakupowe	50
2.2.2. E-klient i jego postawa wobec handlu elektronicznego	56
2.3. Nowe modele biznesu elektronicznego w świetle koncepcji wartości dla klienta	61
2.3.1. Modele biznesowe w handlu elektronicznym	61
2.3.2. <i>M-commerce</i> i <i>f-commerce</i> – nowe modele dostarczenia wartości dla klienta	67
2.3.3. <i>Omnichannel</i> – wyzwanie współczesnego rynku <i>e-commerce</i>	70
Rozdział 3	
Logistyczny łańcuch tworzenia wartości w handlu elektronicznym	77
3.1. Koncepcja tworzenia wartości w handlu elektronicznym	77
3.2. Logistyczny łańcuch wartości	83
3.2.1. Logistyka handlu elektronicznego	83
3.2.2. Pojęcie i istota łańcucha dostaw i sieci dostaw	86
3.2.3. Łańcuchy wartości	90
3.2.4. Znaczenie logistyki w łańcuchu wartości w handlu elektronicznym	96
3.2.5. Współpraca w ramach łańcucha dostaw jako determinanta tworzenia wartości	101
3.3. Logistyczne bariery funkcjonowania e-handlu w kontekście tworzenia wartości	104

Rozdział 4

Wartość dla klienta w handlu elektronicznym w ocenie klientów i obsługi sklepów internetowych	109
4.1. Przebieg badań i charakterystyka prób badawczych	109
4.2. Oczekiwana i dostarczana wartość dla klienta w handlu elektronicznym	110
4.2.1. Obraz polskiego rynku <i>e-commerce</i>	110
4.2.2. Logistyczne aspekty zakupów w Internecie w kontekście tworzenia wartości dla klienta	120
4.3. Wnioski i rekomendacje dla podmiotów gospodarczych	129
Zakończenie	135
Bibliografia	137
Spis rysunków	153
Spis tabel	155
Spis wykresów	157

Wstęp

Trzecia Rewolucja Przemysłowa rozpoczęła się w latach 50. XX w. wraz z rozwojem cyfrowych komputerów, cyfrowych ewidencji i trwa do chwili obecnej¹. Cyfrowa Rewolucja oznaczała początek Wieku Informacji² i zmieniła charakter współczesnego biznesu. Wirtualna administracja, szkoły i przedsiębiorstwa oferują pakiety e-produktów, które zyskują coraz większą akceptację i popularność.

Kluczem do rewolucji jest masowa produkcja i powszechne stosowanie cyfrowych układów logicznych oraz technologii pochodnych, w tym komputera, cyfrowego telefonu komórkowego i Internetu³. Innowacje technologiczne wynikające z cyfrowej rewolucji przekształciły tradycyjne techniki produkcyjne oraz modele biznesowe. Wyrazem tego jest poszukiwanie nowych źródeł zysku, innowacji, sposobów konkurowania, usprawnienie zarządzania przedsiębiorstwem na poziomie operacyjnym oraz stosowanie nowych mierników skuteczności prowadzonych działań⁴.

Powszechny rozwój Internetu spowodował zainteresowanie przedsiębiorców wykorzystaniem jego potencjału do prowadzenia w ten sposób biznesu. Tak narodził się *e-commerce*, czyli działalność polegająca na kupowaniu lub sprzedawaniu produktów i usług przez Internet. Handel elektroniczny opiera się na technologiach, takich jak: handel mobilny, elektroniczny transfer funduszy, zarządzanie łańcuchem dostaw, marketing internetowy, przetwarzanie transakcji online, elektroniczna wymiana danych (EDI), systemy zarządzania zapasami i systemy automatycznego gromadzenia danych⁵.

-
- 1 S.E. Schoenherr, *The Digital Revolution*, 2004, <http://history.sandiego.edu/gen/recording/digital.html> (dostęp 5.05.2018).
 - 2 Zob. więcej: W. Krztoń, *XXI Wiek – wiekiem społeczeństwa informacyjnego*, „Modern Management” 2015, vol. XX, 22(3), s. 101–112.
 - 3 I. Bojanova, *The Digital Revolution: What's on the Horizon?*, „IT Professional” 2014, vol. 16(1), s. 8–12.
 - 4 Ł. Sułkowski, D. Kaczorowska-Spychalska (red.), *Internet of Things. Nowy paradygmat rynku*, Difin, Warszawa 2018, s. 34.
 - 5 E. Tkacz, A. Kapczynski, *Internet – Technical Development and Applications*, Springer Science & Business Media, 2009, s. 254.

Handel elektroniczny, podobnie jak handel stacjonarny, musi stawić czoła wymogom współczesnego rynku, w szczególności klientom, którzy mają coraz większe oczekiwania i wymagania wobec przedsiębiorców⁶. Działając w silnie konkurencyjnym otoczeniu, poszukuje się różnorodnych sposobów zaspokojenia oczekiwań klientów, dla których coraz większe znaczenie na wartość, jaką otrzymują wraz z produktem, definiowana poprzez wygodę związaną z obsługą logistyczną – od zamówienia, po dostarczenie produktów. Obsługa logistyczna jest uzależniona od rodzaju produktu oraz preferencji klienta, który często sam dokonuje wyboru formy dostawy zamówienia spośród oferowanych przez sklep elektroniczny, w wyniku czego sklep musi wykazać się dużą elastycznością, a przede wszystkim skutecznością obsługi. Dodatkowo rozwój technologii, będący konsekwencją cyfrowej rewolucji, daje klientom możliwość całodobowego wysłania zamówienia do e-sklepu z dowolnego miejsca, a następnie śledzenia postępów jego realizacji i przesyłki.

Współczesny trend *e-commerce* wymusza na firmach zmianę tradycyjnego modelu biznesowego, opartego na standaryzowanych produktach, jednorodnym rynku i długim cyklu życia produktu, na nowy model biznesowy, który skupia się na możliwości zaspokojenia wielu potrzeb różnych klientów i zapewnienia im szerszej gamy produktów. Dla rozwoju handlu charakterystyczna jest zmienność formatów, które nie są kategorią trwałą i ulegają ewolucji pod wpływem czynników otoczenia, takich jak: zachowania klientów czy globalizacja⁷. W działalności detalistów dostrzec można nie tylko zmiany w obszarze formatów sklepów, ale również multiformatowość⁸ oraz multikanalowość⁹. *Omnichannel* to nie tylko wykorzystanie wielu możliwości dotarcia do klienta z ofertą, ale dążenie do bycia wszędzie tam, gdzie pojawi się klient i tworzenie maksymalnej liczby punktów styku detalista – klient. Wyzwaniem dla sprzedawców jest stworzenie zintegrowanej oferty handlowej wpisującej się w zwirtualizowany świat konsumenta. Multikanalowość gwarantuje klientom spójne doświadczenia zakupowe (dostępność asortymentu, poziom cen, promocje itp.) przy możliwości korzystania z oferty tego samego detalisty w różnych miejscach¹⁰.

Rozwój *e-commerce*, *m-commerce*, *f-commerce* nie oznacza wyparcia z rynku tradycyjnych sklepów. Można zauważyć wręcz odwrotny trend, polegający na tym,

6 K. Iwińska-Knop, *Logistyczna obsługa klienta jako determinanta zakupów w handlu elektronicznym*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług” 2015, nr 117, s. 133–134.

7 Zob. więcej: M. Sławińska, *Kompendium wiedzy o handlu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.

8 Posiadanie co najmniej dwóch formatów sklepu jak np. hipermarket i sklep osiedlowy.

9 Oferowanie produktów w przynajmniej dwóch kanałach rynku.

10 B. Kucharska, *Ewolucja formatów jako przejaw innowacyjności przedsiębiorstw handlowych w Polsce*, [w:] M. Sławińska (red.), *Handel we współczesnej gospodarce. Nowe wyzwania*, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań 2016, s. 37–41.

że firmy działające dotychczas tylko online otwierają sklepy stacjonarne, np. Amazon. Jest to kolejny dowód na to, że współcześnie koncepcja *omnichannel commerce* jest najlepszą odpowiedzią na oczekiwania nowej generacji konsumentów. Można je charakteryzować zarówno demograficznie, jak i behawioralnie. Wśród pokoleń liniowych (demograficznych) najistotniejsze są pokolenia Y i Z, ponieważ nie dosyć, że są grupami najliczniejszymi, to w dodatku nie znają oni świata bez Internetu, urządzeń mobilnych i technologii. Jednak różnice między pokoleniami ulegają zacieraniu i współcześnie dziecko w wieku 10 lat niewiele różni się pod względem użytkowania technologii od osoby w wieku 35 lat. W związku z tym, należy zastanowić się nad zdefiniowaniem pokoleń behawioralnych na podstawie zachowań, jakie wykazują konsumenci. W rzeczywistości jednak może okazać się, że segmentacja klientów, czy to na pokolenia behawioralne, czy liniowe, nie będzie miała istotnego znaczenia, gdyż w handlu elektronicznym detaliści mają do czynienia z cyfrowym konsumentem, którego można określić jako *hyperconnected*, czyli używający do komunikacji wielu zintegrowanych ze sobą kanałów, rozpieszczony i wymagający kontaktu oraz natychmiastowej obsługi przez taki kanał, jaki wybierze, oraz dedykowanej oferty i spersonalizowanego traktowania¹¹. Konsekwencją tego stała się transformacja samego klienta – współcześnie współkreatora wartości¹².

Wyzwania ostatnich lat, takie jak digitalizacja, wirtualizacja, wzrost znaczenia portali społecznościowych, komunikacja w czasie rzeczywistym, powodują, że sposoby kreowania wartości dla klienta przez organizacje ulegają wyraźnym zmianom, które wyrażają się poprzez nowe działania logistyczno-marketingowe i wykorzystanie nowatorskich narzędzi. P. Drucker uznawał, iż dostarczanie klientowi wartości nadaje cel korporacjom, a zaspokojenie jego oczekiwań prowadzi do poprawy wyników finansowych, a zdaniem H. Mruka skupienie się na wartości dla klienta jest istotnym elementem budowy pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa¹³. Według Ph. Kotlera klient wybiera ofertę od dostawcy, który zaoferuje mu najwyższą wartość. Klienci posiadają pewien wzorzec oczekiwań względem wartości i kierują się nim w swoich postępowaniach. To, czy klient podejmie decyzję zakupową, będzie wynikiem tego, co Ph. Kotler nazywa wartością postrzeganą przez klienta – przewagą oferowanych przez firmę korzyści nad kosztem, który klient będzie musiał ponieść¹⁴.

Nie ulega wątpliwości, że oferowanie klientowi wartości w postaci wiązki korzyści przewyższającej koszty nabycia i użytkowania produktu prowadzi do osiągnięcia

11 K. Swatowska, *Klient 3.0. Czy Klienci Kształtują Obraz Nowych Technologii?*, <http://swatowska.pl/klient-3-0-i-technologie-obsługi-klienta/> (dostęp 20.05.2018).

12 Tamże.

13 H. Mruk, *Wartość dla klienta a pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa*, [w:] B. Dobiegata-Korona, T. Doligalski (red.), *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategię*, Poltext, Warszawa 2010, s. 219.

14 Ph. Kotler, *Marketing*, Rebis, Poznań 2005, s. 60.

przewagi konkurencyjnej, ale stawia też pytanie o wykorzystanie adekwatnych instrumentów jej kreowania w danych warunkach miejsca i czasu. W handlu elektronicznym ewoluują one w czasie wraz z krzywą doświadczenia klientów. Nie można jednoznacznie zdefiniować wartości, ponieważ oczekiwania klientów wobec niej są na tyle zróżnicowane, na ile, różni są klienci. Zatem unifikowanie działań nie znajduje uzasadnienia, a ich indywidualizowanie z kolei jest bardzo trudne, choć w handlu elektronicznym możliwe¹⁵.

W literaturze przedmiotu można odnaleźć liczne pozycje traktujące o *e-commerce* i wartości dla klienta, jest ona również źródłem licznych raportów i analiz dotyczących tego rynku. Brakuje jednak badań odnoszących się do powiązań między tym, czego klienci oczekują, a tym, co jest im dane. Tymczasem okazuje się, że sklepy internetowe nie do końca są świadome, jakie atrybuty tworzą wartość dla klienta, a swoje działania opierają bardziej na intuicji niż informacjach pozyskanych bezpośrednio od klientów. Niedoceniane są aspekty logistyczne handlu internetowego, a przecież bez sprawnej obsługi logistycznej idea *e-commerce* nie miałaby sensu.

Dla konsumentów jednym z najważniejszych aspektów zakupów w Internecie jest wygoda. Klient chce za produkty zapłacić jak najmniej i, co najważniejsze, otrzymać je jak najszybciej. Potrzeba odbioru zamówionych produktów w ciągu 24 godzin od momentu złożenia zamówienia dotyczy coraz szerszej gamy kupowanych dóbr. Czas dostawy współcześnie nie jest liczony w dniach, a w godzinach¹⁶. W tej sytuacji pomocne może okazać się wykorzystanie potęgi rewolucji cyfrowej opartej na narzędziach informatycznych, takich jak systemy obsługi zamówień.

Uwaga w niniejszej pracy koncentruje się na identyfikacji czynników logistycznych tworzących wartość dla klienta detalicznego w handlu elektronicznym. Należy podkreślić, że postawienie diagnozy co do obecnego stanu rynku *e-commerce* wymagało w tym zakresie przeprowadzenia przez autorkę badań własnych obejmujących zarówno stronę popytową, jak i podażową rynku.

15 D. Zając, K. Iwińska-Knop, *Logistyka jako determinanta tworzenia wartości dla klienta w handlu elektronicznym*, „Marketing i Rynek” 2014, nr 8, s. 852.

16 <http://logistyczny.com/aktualnosci/glos-z-rynku/item/1715-logistyka-a-branza-e-commerce> (dostęp 10.05.2018).

Rozdział 1

Koncepcja wartości dla klienta

1.1. Wartość dla klienta w naukach społecznych i ekonomicznych

1.1.1. Geneza, istota i kategorie pojęcia wartości

Tematyka wartości jest od setek lat obecna zarówno w rozważaniach naukowych, podejmowanych przez wiele dyscyplin, jak i w obszarze zainteresowań praktyków¹. Już w starożytności Arystoteles starał się zrozumieć, dlaczego niektóre dobra mają wysoką wartość, a inne niższą. Znany jest w ekonomii tzw. paradoks wody i diamentu, którego sednem jest pytanie: dlaczego diamenty i jedwabie są drogie, chociaż można bez nich żyć, a chleb i woda są tanie, mimo że życie bez nich byłoby niemożliwe?²

Etap średniowiecza nie przyczynił się w większym stopniu do pogłębienia wiedzy o wartości. Kolejnym etapem rozwoju definicji wartości był merkantylizm, który w centrum uwagi stawiał problem bogactwa, stosował prostą metodę opisu, według której wartość powstaje w sferze cyrkulacji. Nabywany przez kupca towar był przewożony w inne miejsce i był odsprzedawany z zyskiem.

Mnogość pojęć związanych z wartością powoduje chaos i rozbieżność w jej rozumieniu, dlatego przede wszystkim należy zdefiniować pojęcie samej wartości, która jest jedną z podstawowych kategorii filozoficznych, istotną zwłaszcza w etyce, estetyce, antropologii, a poza filozofią np. w teologii, psychologii czy socjologii. Stanowi ponadto samodzielny przedmiot badań aksjologii, czyli nauki o wartościach³.

M. Kozubik podaje, że słowo „wartość” wywodzi się z języka niemieckiego i pochodzi od słów „Wert” i „Wuerde”, które oznaczają godność, honor, powagę lub

1 A. Jonas, *Logika usługowa a kształtowanie jakości usług*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2016, nr 255, s. 58.

2 Tamże.

3 T. Iwanek, *Wartość i jej szacowanie*, WSZ, Wrocław 2003, s. 9.

godny i wartościowy⁴. Z kolei S. Kowalczyk w latach 80. XX w. twierdził, że termin „wartość” (łac. *valor*) pochodzi od czasownika „być wartościowym” (*valere*)⁵.

Wartość jest pojęciem wieloznacznym, stąd istnieje wiele spojrzeń na to zagadnienie. Świadczą o tym liczne opracowania i przemyślenia na ten temat. Samo słowo „wartość” występuje w literaturze pod innymi pojęciami, np. „postawa”, „potrzeba”, „cel”. W zależności od indywidualnej jednostki, od jej przekonań i wybranych celów, dane wartości mogą mieć charakter pozytywny lub negatywny.

W sensie psychologicznym wartościami będą wewnętrzne cele każdego człowieka, jego przeżycia, które są zgodne z jego przekonaniami, samooceną lub oceną innych ludzi. W ujęciu socjologicznym wartości to wyznawane przez jednostkę cele, które są ogólnie zgodne i akceptowalne przez społeczeństwo. Definicje kulturowe mówią o wartości jako o pożądanym dobru, sądach i przekonaniach, które postrzegane są jako kryterium określające zachowanie jednostki wśród grupy.

Z punktu widzenia ekonomii za wartość przyjmuje się cechę rzeczy, którą często wyrazić można w pieniądzu, która postrzegana jest jako mniej lub bardziej pożądana i użyteczna. Przedmiotem oceny wartości są dobra oraz zjawiska ekonomiczne⁶.

Wartością może być dowolny obiekt, idea lub instytucja⁷, którym człowiek przypisuje istotną rolę w życiu, a dążenie do jego osiągnięcia traktowane jest jako konieczność ze względu na zaspokajanie potrzeb jednostki. Przejawem wartości jest obserwowalne z zewnątrz zachowanie człowieka.

Wartość jest ideą tego co pożądanego i staje się wyobrażeniem wpływającym na wybór spośród możliwych sposobów, środków, celów działania człowieka⁸. Według M. Schelera, wartości są między sobą we wzajemnych relacjach i tworzą hierarchię. Najniższe są wartości⁹:

1) utylitarne (użyteczne – nieużyteczne) – autor miał wątpliwości co do zasadności istnienia tej kategorii wartości.

Kolejne szczeble hierarchii tworzą wartości¹⁰:

2) hedonistyczne (przyjemne – nieprzyjemne) – są to wartości zmysłowe, tj. węch, wzrok, słuch, dotyk, zapach, smak;

3) witalne – związane z życiem i śmiercią, np. siła, zdrowie, sytość, wiek;

4 M. Kozubik, *Wartości. Podstawa efektywnego procesu coachingowego*. „Biuletyn Coacha” 2014, nr 1, s. 32.

5 S. Kowalczyk, *Filozoficzne koncepcje wartości*, „Collectanea Theologica” 1986, nr 56/1, s. 37.

6 R. Bartkowiak, *Historia myśli ekonomicznej*, PWE, Warszawa 2008, s. 24.

7 *Słownik języka polskiego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2015, s. 659.

8 C. Sikorski, *Język konfliktu. Kultura komunikacji społecznej w organizacji*, C.H. Beck, Warszawa 2005, s. 11.

9 M. Scheler, *Der Formalismus in der Ethik und die materiale Wertethik*, Francke Verlag, Bern-München 1980, s. 114.

10 M. Wędzińska, *Człowiek na drodze do wartości. Myśl etyczna Maxa Schelera – implikacje pedagogiczne*, „Przegląd Pedagogiczny” 2013, nr 1, s. 38–39.

4) duchowe – wśród których wyróżnia wartości:

- poznawcze (wola czystego poznania prawdy),
- prawne (odczucie hierarchii i sprawiedliwości),
- estetyczne (piękno – brzydota).

Najwyższym szczeblem hierarchii są wartości¹¹:

5) absolutne (skoncentrowane wokół pojęcia świętości).

Im wartość znajduje się na wyższym szczeblu, tym bardziej jest stała, niezależna od organizmu, daje głębsze zadowolenie i jest łatwiej dzielona z innymi ludźmi.

W zależności od obszaru, jakiej dotyczą, wartości dzieli się na: moralno-etyczne, religijne, estetyczne, kulturowe itd., a w zależności od zasięgu – na ogólnoludzkie i lokalne: np. narodowe, osobiste. Mówi się również o wartościach niższych i wyższych, materialnych i duchowych, co na ogół łączy się z ich hierarchizowaniem¹². Wartość oznacza zatem przedmioty i przekonania, determinujące względnie podobne przeżycia psychiczne i działania jednostek¹³.

Fundamentalne znaczenie w naukach filozoficznych ma problem sposobu istnienia wartości oraz to, czy przysługują one przedmiotom obiektywnie, niezależnie od podmiotowej oceny, czy subiektywnie, wyrażając partykularne i uwarunkowane różnymi okolicznościami postawy grup lub jednostek.

1.1.2. Wartość dla klienta w naukach ekonomicznych

W literaturze spotyka się wiele prób definiowania istoty wartości w biznesie, często wyodrębniając różne jej typy, jak np. wartość przedsiębiorstwa, wartość klienta, wartość dla klienta, a dalej zarządzanie wartością.

Warto zauważyć, iż zgodnie z przytoczoną definicją ujmującą wartości niematerialne, wartość nie ma nic wspólnego z liczbowym wyrażeniem wartości tak często utożsamianym z ceną, jaką należy zapłacić za towar¹⁴.

Wartość w rozumieniu ekonomii nie jest pojęciem jednoznacznym, jednak ranga tego terminu wynika z faktu, iż jest jednym z istotniejszych parametrów

11 Tamże.

12 E. Jaszczyszyn, *Stymulowanie rozwoju psychomotorycznego i osobowości dziecka*, Instytut Technologii Eksploatacji – Państwowy Instytut Badawczy, Radom 2006, s. 8.

13 Istnieje spór, czy wartość jest czymś, co przysługuje przedmiotowi obiektywnie, czy subiektywnie. Zdaniem obiektywistów, wartość to cecha przysługująca przedmiotowi (lub zjawisku) niezależnie od jego subiektywnej oceny przez dany podmiot z określonego punktu widzenia. Subiektywiści natomiast definiują wartość jako cechę nadawaną przedmiotowi przez podmiot, która ujawnia określone postawy wobec wartościowania – zależne od woli lub czysto emocjonalne. Źródło: T. Iwanek, *Wartość i jej szacowanie*, WSZ, Wrocław 2003, s. 9.

14 Oczywiście w zachowaniach i decyzjach klientów wartość może być wyrażona poprzez cenę towaru i mieć istotne znaczenie dla niektórych segmentów rynku. Mamy tu do czynienia z oceną wartości poprzez pryzmat postrzegania jakości i ceny – coś ma wysoką cenę, więc domyślnie ma wysoką jakość, a co za tym idzie, wysoką wartość.

uwzględnianych przy ocenie działalności przedsiębiorstw. Jako kategoria tej oceny brana jest pod uwagę już od drugiej połowy XVIII w. Tak długi rodowód nie oznacza przy tym, iż ma dziś jednoznaczną strukturę czy interpretację.

W ekonomii wskazuje się trzy podstawowe koncepcje wartości¹⁵:

- klasyczna – wartość jako ilość pracy niezbędnej do wytworzenia towaru,
- subiektywna – zdolność towaru do zaspokojenia subiektywnych potrzeb,
- neoklasyczna – proces równowagi będącej wynikiem relacji zachodzących pomiędzy podażą a popytem.

Na przestrzeni tego czasu wartość została powiązana z produktem w sensie materialnym i była różnie interpretowana¹⁶, przykładowo:

- wartość rzeczy opiera się na ich użyteczności;
- wartość rzeczy opiera się na pracy potrzebnej do jej wytworzenia;
- dzięki wartości rzeczy, które są w naszym posiadaniu, uzyskuje się możliwość nabycia innych rzeczy;
- rzeczy otrzymują wartość w wyniku relacji, wzajemnych stosunków istniejących między ludźmi czy między podmiotami gospodarczymi.

Jeszcze inne podejście do wartości można znaleźć w publikacji *Wartość w naukach ekonomicznych*¹⁷. Zgodnie z prezentowanym przez H. Zadorę punktem widzenia, *homo oeconomicus* określa użyteczność dóbr poprzez ich porównywanie, czy są mu obojętne, czy też nie. Użyteczność konkretnego dobra zależy nie tylko od jego wartości, ale także od ilości wszystkich pozostałych dóbr będących w dyspozycji jednostki. Czas również zmienia preferencje oceniającego. Użyteczność jest warunkiem koniecznym, ale niewystarczającym do określenia wartości – potrzebna jest także wartość wymienna, dlatego często niezbędne do życia rzeczy mają nierzadko „niską” wartość, podczas gdy mniej użyteczne, a zatem mniej niezbędne w życiu – „wysoką”¹⁸.

W naukach ekonomicznych, a dokładniej w naukach o zarządzaniu, wartość dla klienta jest kategorią marketingową. Mimo że pojęciem „wartość dla klienta” posługują się współcześnie badacze związani z wieloma różnymi dyscyplinami naukowymi w obszarze nauk o zarządzaniu i ekonomii, należy pamiętać, że pojęcie wartości dla klienta wprowadził w 1954 r. do literatury z zakresu nauk o zarządzaniu P. Drucker – prekursor teorii marketingu i zarządzania marketingowego¹⁹.

15 K. Bilińska-Reformat (red.), *Relacje podmiotów rynkowych w warunkach zmian*, Placet, Warszawa 2009, s. 58.

16 E. Kulińska, *Udział procesów logistycznych w tworzeniu wartości dodanej*, „Logistyka” 2011, nr 4, s. 524.

17 H. Zadora (red.), *Wartość w naukach ekonomicznych*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2004, s. 26.

18 Tamże, s. 18–21.

19 P. Drucker, *The Practice of Management Harper*, New York 1954, [w:] *Praktyka zarządzania*, Wydawnictwo Nowoczesność, Kraków 1992, s. 70–72.

Pod koniec lat 60. kategoria ta pojawiła się w teorii zachowań konsumenta i w teorii marketingu, nawiązując do znanych z teorii wyboru konsumenta pojęć użyteczności (korzyści) i satysfakcji. Później jej użycie w tym sensie zostało jednak zaniechane, a pojęcie „wartość” występowało jedynie w studiach z zakresu zachowań konsumenta, rozumiane głównie jako wartości wyznawane, cenione czy inaczej – preferowane przez nabywców (*customer values*)²⁰.

Z matematycznego punktu widzenia wartość dla klienta w ekonomii „można określić jako różnicę pomiędzy całkowitą wartością produktu dla klienta a kosztem, jaki musi on ponieść w związku z jego pozyskaniem (nabyciem)”²¹.

Pomimo że niemożliwa jest kalkulacja wszystkich korzyści i kosztów, jakie składają się na wartość dla klienta, strukturę tej wartości można opisać, odwołując się do czterech poziomów konkurencji, która ma miejsce na współczesnych rynkach. Konkurencja między organizacjami odbywa się na poziomie wartości podstawowej, poziomie wartości dodatkowej, poziomie wartości poszerzonej o obsługę klienta oraz poziomie wartości opartej na relacjach. Warto zauważyć, że wskazane poziomy wartości są analogiczne i ściśle powiązane ze strukturą produktu zaprezentowaną choćby przez G. Rosę i J. Perencę²². Zależność pomiędzy kategoriami wartości a strukturą produktu przedstawia rysunek 1.

Wartość podstawową stanowi subiektywnie postrzegana nadwyżka fundamentalnej korzyści uzyskanej przez klienta nad podstawowym kosztem, który poniósł, płacąc określoną cenę. Dostarczenie podstawowej korzyści, stanowiącej tzw. rdzeń danego produktu czy usługi za odpowiednią cenę, jest niezbędne, ale na większości współczesnych rynków nie wystarcza do zbudowania trwałej przewagi konkurencyjnej. Na niektórych rynkach możliwe jest zbudowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa poprzez oferowanie jedynie wartości podstawowej, obejmującej korzyści funkcjonalne związane z produktem lub usługą.

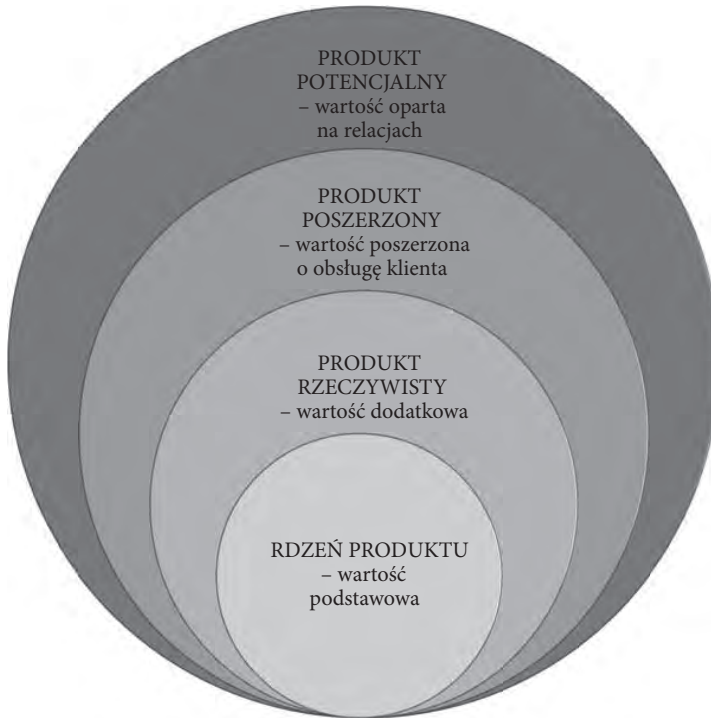
Możliwość taka pojawia się wszędzie tam, gdzie występują ograniczone możliwości różnicowania produktu (np. na rynkach dóbr masowych: węgiel, gaz ziemny, pszenica) i tam, gdzie potrzeby i oczekiwania klientów są względnie jednorodne bądź niezbyt wygórowane. Możliwość i celowość konkurowania przez oferowanie klientom wartości podstawowej występuje również na rynkach poddanych regulacji (np. usługi komunalne) i na nierozwiniętych rynkach, na których występuje nadwyżka popytu nad podażą²³.

20 M. Szymura-Tyc, *Marketing we współczesnych procesach tworzenia wartości dla klienta i przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego, Katowice 2005, s. 66.

21 R. Matwiejczuk, *Zarządzanie marketingowo-logistyczne. Wartość i efektywność*, C.H. Beck, Warszawa 2006, s. 41.

22 G. Rosa, J. Perenc, *Marketing przyszłości. Od ujęcia tradycyjnego do nowoczesnego*, C.H. Beck, Warszawa 2016, s. 162.

23 C. Gradowicz, *Jakość usługi logistycznej, jako wartość dla klientów*, „Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego” 2016, nr XXII, s. 324–325.



Rysunek 1. Zależność pomiędzy poziomami wartości a strukturą produktu

Źródło: opracowanie własne.

Wartość dodatkowa obejmuje wspomagające korzyści dla klienta wynikające z dodatkowej funkcji produktu, jego wzornictwa, opakowania, produktów i usług komplementarnych, w które wyposażony jest produkt, a po stronie kosztów – koszty eksploatacji produktu oraz koszty niefinansowe towarzyszące użytkownikowi produktu, tj. niewygodą, irytacją etc.

Wartość poszerzoną o obsługę klienta tworzą usługi poprzedzające sprzedaż, towarzyszące sprzedaży i następujące po sprzedaży, tj. projektowanie, doradztwo, dostawa, serwis, usługi finansowe oraz usługi handlowe. Obsługa klienta towarzyszy produktowi (lub usłudze) w całym jego cyklu życia u klienta, stanowiąc źródło wartości poprzez tworzenie dodatkowych korzyści dla klienta i/lub obniżkę kosztów finansowych i niefinansowych związanych z nabywaniem, użytkowaniem i pozbywaniem się produktu.

Wartość oparta na relacjach powstaje w wyniku oszacowania przez klienta korzyści i kosztów związanych z utrzymywaniem stosunków partnerskich z oferującymi dobra i usługi przedsiębiorstwami oraz uczestnikami danego kanału dystrybucji. Powstaniu tych relacji sprzyja zaangażowanie się przedsiębiorstwa w proces obsługi klienta oraz oferowanie marki produktów, stanowiące element jego wyposażenia.

Na przestrzeni lat pewne aspekty kategorii wartości dezaktualizują się i tracą na znaczeniu, natomiast inne aktualizują się i stają się istotniejsze. Z punktu widzenia

bieżącej działalności gospodarczej przedsiębiorstw produkcyjnych bardziej aktualna jest definicja P. Kotlera²⁴ – wartość dla klienta jest dostarczaną sumą użyteczności. Wartość użytkową (użyteczność) należy według tej definicji rozumieć jako zbiór właściwości produktu/usługi, dzięki którym zaspokajają one określone potrzeby, czyli dokonaną przez konsumenta oceną ogólnej zdolności produktu/usługi do zaspokojenia jego potrzeb²⁵.

Pojęcie wartości dla klienta posiada zróżnicowaną konotację i doczekało się bardzo wielu definicji:

1. „Wartość dla klienta jest to postrzegana na rynku jakość w stosunku do ceny danego produktu” (B.T. Gale)²⁶.
2. „Wartość dostarczana klientowi jest różnicą pomiędzy całkowitą wartością produktu dla klienta oraz kosztem, jaki musi on ponieść w związku z jego pozyskaniem. Całkowita wartość wyrobu dla klienta jest sumą korzyści, jakich oczekuje on od danego produktu czy usługi” (P. Kotler)²⁷.
3. „Wartość dla klienta to dokonana przez klienta ogólna ocena użyteczności produktu przez pryzmat relacji pomiędzy tym, co zostało otrzymane w stosunku do tego, co zostało dane – wartość reprezentuje kompromis pomiędzy komponentami związanymi z tym, co można otrzymać w stosunku do tego, co należy dać” (V.A. Zeithaml)²⁸.
4. „Wartość dla klienta wyraża stosunek pomiędzy jakością i korzyściami, jakie przynosi produkt, a postrzeganym poświęceniem w postaci zapłaconej ceny” (K.B. Monroe)²⁹.
5. „Wartość dla klienta jest wyrażona w jednostkach monetarnych i ujmuje zestaw ekonomicznych, technicznych, serwisowych i socjalnych korzyści, jakie otrzymuje klient w zamian za zapłaconą cenę produktu w relacji do ofert konkurencji” (J.C. Anderson, D.C. Jain, P.K. Chintagunta)³⁰.

Z powyższych definicji wynika, że wartość jest kategorią zintegrowaną z klientem, który poprzez dokonywane wybory na konkurencyjnym rynku ma wpływ na jej kreowanie³¹.

24 P. Kotler i in., *Marketing. Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa 2002, s. 13–14.

25 E. Kulińska, *Udział procesów logistycznych w tworzeniu wartości dodanej*, „Logistyka” 2011, nr 4, s. 524.

26 B.T. Gale, *Managing Customer Value*, The Free Press, New York 1994, s. XIV.

27 P. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola.*, Wydawnictwo Gebethner i Ska, Warszawa 1994, s. 33.

28 V.A. Zeithaml, *Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence*, „Journal of Marketing” 1988, vol. 52, no. 3, s. 14.

29 K.B. Monroe, *Pricing: Making Profitable Decisions*, McGraw-Hill, New York 1990, s. 46.

30 J.C. Anderson, D.C. Jain, P.K. Chintagunta, *Customer Value Assessment in Business Markets: A State-of-Practice Study*, „Journal of Business to Business Marketing” 1993, vol. 1, s. 5.

31 J. Szumilak (red.), *Rola handlu w tworzeniu wartości dla nabywcy*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2007, s. 26.

Wychodząc od *stricte* ekonomicznej interpretacji pojęcia wartości dla klienta jako różnicy między sumą kosztów, jakie musi on ponieść, aby nabyć dane dobro, a sumą korzyści, jakie dzięki temu zdobywa³², przyjmuje się na potrzeby niniejszej książki, że **wartość dla klienta oznacza wiązkę korzyści, jakie otrzymuje on na skutek nabycia i następnie konsumpcji produktów lub usług**. Jest to szerokie spojrzenie na istotę wartości dla klienta, ponieważ pokazuje całe spectrum korzyści. Przy takim założeniu ocena atrakcyjności korzyści jest oczywiście subiektywna i uzależniona od cech danego klienta i jego doświadczenia, ale także czynników sytuacyjnych, czyli okoliczności konsumowania usług³³.

Wartość dla klienta jest dla niego atrakcyjna, jeśli pozwala na jednoczesne zaspokajanie wielu potrzeb – zarówno w trybie bieżącym (podczas konsumpcji dobra), jak i odroczonym (np. kształtowanie gustów czy zdobywanie wiedzy). Odpowiednio skomponowana wiązka wartości dla klienta, odpowiadająca nie tylko jego potrzebom, ale także przekraczająca oczekiwania, może stać się trwałym źródłem budowania pozycji konkurencyjnej³⁴.

Na przykładzie tych kilku interpretacji można wywnioskować, iż wartość posiada dwie płaszczyzny znaczeniowe:

- 1) wartość zamienną, którą czasami określamy jako „wartość dla producenta” (dostawcy wartości rzeczy);
- 2) wartość użytkową, określaną zamiennie „wartością dla klienta”³⁵.

Wartość dla klienta jest pojęciem stopniowalnym, dlatego powinno się ją doskonalić systematycznie, posługując się określonym modelem czy algorytmem działania.

C. Gradowicz³⁶ zaprezentował jeden z takich algorytmów, który zawiera trzy poziomy:

- 1) podnoszenie poziomu korzyści z nabywanej usługi czy produktu materialnego,
- 2) obniżanie poziomu kosztów tego wyboru,

32 I. Rutkowski, *Marketingowe koncepcje wartości*, „Marketing i Rynek” 2006, nr 2, s. 3.

33 M.H. Dobb, *Teorie wartości i podziału od Adama Smitha. Ideologia a teoria ekonomii*, PWE, Warszawa 1976, s. 41.

34 K. Szymańska, K. Iwińska-Knop, *Zmiany w zakresie zarządzania wartościami dla klienta na rynku kultury niszowej na przykładzie polskich kin studyjnych*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2016, nr 256, s. 82–84.

35 Wartością użytkową towarów jest jego zdolność do zaspokajania potrzeb człowieka. Wynika ona z fizycznych, chemicznych, a więc naturalnych właściwości rzeczy. Dzięki nim towar może zaspokoić określoną potrzebę. Oprócz towarów wartość użytkową mają: produkty pracy ludzkiej, które nie są towarami (są nimi dobra wytwarzane w ramach gospodarki naturalnej, która nadal występuje w pewnym zakresie, zwłaszcza w rolnictwie) oraz dobra wolne, które mają ogromną wartość użytkową, a nie są produktami pracy ludzkiej (np. powietrze, promienie słoneczne, woda w rzekach, morzach i oceanach). Źródło: Z. Dach, *Podstawy mikroekonomii*, Wydawnictwo Naukowe Synaba, Kraków 2001, s. 19.

36 C. Gradowicz, *Jakość usługi logistycznej jako wartość dla klientów*, „Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego” 2016, nr XXII, s. 329.

3) wybór właściwego sposobu komunikowania klientowi o oferowanej mu „wartości”.

W pierwszym przypadku można to osiągnąć trzema sposobami:

- Ulepszając korzyści, czyli najpierw dokonać szczegółowej analizy wszystkich możliwych atrybutów (cech) własnego produktu/usługi po to, by następnie zestawić wytypowane cechy z wartościami tych samych cech w produktach/usługach konkurencji, a następnie skoncentrować się na wytypowaniu jednej konkretnej cechy i skumulowaniu własnych wysiłków na tym, aby poprawić ją radykalnie względem produktów konkurencji (zdystansować się od konkurencji za pośrednictwem tego parametru).
- Rozszerzając korzyści – chodzi tym razem o uwzględnienie dynamicznego postrzegania potrzeb klienta. Nie wyłącznie w momencie, gdy już wybrał firmę, ale zarówno „wcześniej”, kiedy jeszcze nie był naszym klientem, a dokonywał innych wyborów, zaspokajających jego inne potrzeby. A także w momencie, kiedy już został obsłużony i teoretycznie przestał być klientem. Chodzi o to, by nie tracić go z oczu, a raczej odwrotnie, zaproponować mu różnego rodzaju oferty lojalnościowe itp.
- Wyjść poza dotychczasowe doświadczenie klienta – chodzi w skrócie o to, by: najpierw zdobyć jak najszerszą wiedzę o kliencie, (czyli wiedzę o jego potrzebach domyślnych i jawnych, by je następnie przekształcić w percepcję, która z kolei modyfikuje oczekiwania zarówno te płynące z jego wcześniejszych doświadczeń oraz z doświadczeń innych klientów, których on obserwuje), a następnie zaproponować, dodać to tych zidentyfikowanych efektów wymiernych, zestaw nowych efektów, często niewymiernych³⁷.

W drugim poziomie algorytmu wskazane jest zastosowanie adekwatniej strategii redukcji kosztów, przykładowo³⁸:

- strategia oszczędzania – ograniczenie kosztów i ceny bez wpływu na zmiany korzyści dla nabywcy,
- strategia różnicowania wartości – zwiększanie korzyści dla konsumenta przy jednoczesnym zachowaniu tego samego poziomu kosztów,
- strategia wyprzedzania, zwana inaczej substytucją korzyści – jednoczesne zwiększanie korzyści i ograniczanie kosztów, lub posługiwanie się kategorią TOC³⁹, czyli łącznym kosztem posiadania.

Trzecim elementem algorytmu poprawiania wartości usługi lub produktu materialnego jest wybór odpowiedniego kanału komunikacji⁴⁰. Istotne jest tutaj wysyłanie

37 Tamże.

38 Tamże.

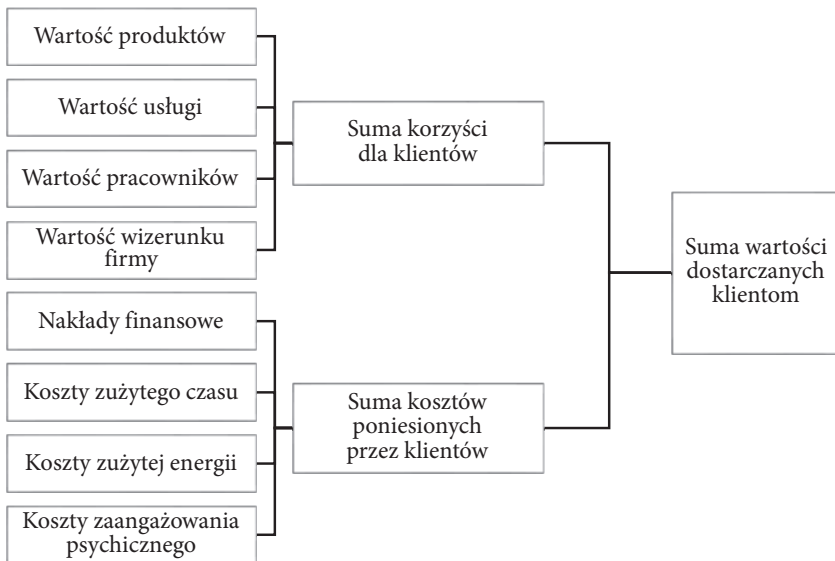
39 *Total Ownership Cost*.

40 Różne właściwości produktu stwarzają odmienne zapotrzebowanie na media komunikacji marketingowej. Aby zapewnić skuteczność reklamy produktu, obok charakterystyki w prasie i radio, potrzebna jest także reklama wizualna, np. w telewizji, Internecie. Jest ona znacznie skuteczniejsza: uruchamia znacznie silniejsze i bardziej sugestywne bodźce. Rozleglejszy

zbieżnych komunikatów⁴¹ do klienta przez wszystkie komórki organizacji⁴² (unikanie sprzeczności informacji) lub wszystkich uczestników kanału dystrybucji.

Istotne dla określenia wartości nie są obiektywne cechy produktu, lecz sposób ich postrzegania przez nabywców (wartość postrzegana). Ocenie podlegają nie tylko fizyczne cechy produktu materialnego czy właściwości usługi, ale również szacowane są relacje (związki), jakie nabywca nawiązał z firmą oferującą produkt. Odczucie zadowolenia klienta powstaje, gdy efekty nabycia i użytkowania produktu przekraczają oczekiwania nabywcy (pobudzane m.in. przez promocję).

Zestaw komponentów wiedzy o korzyściach i kosztach ponoszonych przez klienta prezentuje rysunek 2.



Rysunek 2. Zestaw korzyści i kosztów ponoszonych przez klienta

Źródło: opracowanie własne na podstawie: C. Gradowicz, *Jakość usługi logistycznej jako wartość dla klientów*, „Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego” 2016, nr XXII, s. 329, za: K. Wojewódzka-Król, *Transport – nowe wyzwania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2016.

rynek działania skłania do wyboru środków reklamy o dużym zasięgu oddziaływania, dlatego reklama producenta towarów o charakterze masowym jest zazwyczaj reklamą ogólnokrajową, a reklama sprzedawcy – reklamą lokalną.

41 Mamy tu do czynienia ze zjawiskiem omnichannelingu, czyli poruszania się po wielu kanałach, które mimo że są zupełnie inne, dostarczają różnych bodźców i często pełnią odmiennie funkcje, to są ze sobą na tyle spójne, że klient nie czuje między nimi żadnych „zgrzytów”. Klient nadal obcuje z tą samą marką i nie ma dla niego znaczenia, czy towar zamawia online, bo jeśli chce go zwrócić, może zrobić to w sklepie stacjonarnym. Komunikacja e-mailowa jest zbieżna z tą, którą widzi na Facebooku czy w telewizji. Więcej na temat *omnichannel commerce* w rozdziale 2.5 niniejszej pracy.

42 K. Rogoziński (red.), *Zarządzanie relacjami w usługach*, Difin, Warszawa 2006, s. 9.

Klienci w większości wypadków oczekują, że produkty i usługi zostaną im również dostarczone we właściwe miejsce, w określonym czasie, na dogodnych warunkach płatności, dlatego wartość dla klienta jest powiązana z pojęciem postrzeganej przez klienta użyteczności⁴³.

Użyteczność produktu znajduje szczególne znaczenie w handlu elektronicznym ze względu na okienko czasowe między dokonaniem zakupu a dostawą towaru. Wymienione aspekty sprowadzają się do nadrzędnej zasady logistyki, tzw. 7W⁴⁴ i są podstawowymi determinantami wartości w e-handlu.

Klienci będą również wykorzystywać wizerunek organizacji przy ocenie wartości. Najczęściej klient nie zdoła ocenić wszystkich cech produktu lub usługi, stąd wizerunek firmy zastępuje sam produkt lub jakość usługi. Krytyce może podlegać ubiór i profesjonalizm personelu, jakość reklamy, innowacyjność, szybkość odpowiedzi na pytanie klienta, proces reklamacji, poczucie przynależności do korporacji i obecność w społeczeństwie⁴⁵. Ocena wizerunku pomaga klientom

43 V.A. Zeithaml, *Consumer Perception of Price...*, s. 14.

44 Koncepcja „7W” jest tłumaczeniem z języka angielskiego zasady „7R”, która oznacza po prostu siedem razy W – WŁAŚCIWY (R – *RIGHT*). Zamiennie nazwa bywa używana również jako „7O” (O – od słowa ODPOWIEDNI). Zasada „7W” jest bardzo prosta i oznacza:

- WŁAŚCIWY PRODUKT – *right product*,
- WŁAŚCIWA ILOŚĆ – *right quantity*,
- WŁAŚCIWY STAN – *right condition*,
- WŁAŚCIWE MIEJSCE – *right place*,
- WŁAŚCIWY CZAS – *right time*,
- WŁAŚCIWY KONSUMENT (KLIENT) – *right customer*,
- WŁAŚCIWY KOSZT (CENA) – *right price*.

Zasada „7W” definiuje siedem wymogów postępowania w procesie przepływu materiałów oraz odpowiednią realizację podstawowych zadań logistyki w przedsiębiorstwie, która wyraża się przede wszystkim w:

- usprawnieniu kierowania procesami przepływu oraz magazynowania produktów, przyczyniającego się w efekcie do zaspokojenia materialnych potrzeb osób biorących udział w procesach logistycznych;
- uwzględnieniu w strategii rozwoju przedsiębiorstwa aspektów związanych z budową łańcuchów logistycznych;
- podporządkowaniu aktywności związanych z procesami logistycznymi wymogom dotyczącym obsługi klientów;
- zwiększeniu efektywności przepływu materiałów i produktów, przyczyniającego się do obniżenia kosztów przepływu, a w rezultacie – kosztów całości procesów logistycznych.

45 Cechy te są coraz częściej definiowane w Brand Booku. Historia Brand Booków sięga tzw. ksiąg znaku, które powstawały od bardzo dawna z przyczyn czysto technicznych. Chodziło tutaj o ochronę znaku towarowego należącego do danego przedsiębiorstwa. Polegało to na rejestracji swojego logo i logotypu w lokalnym, regionalnym lub ogólnokrajowym urzędzie rejestracyjnym, w zależności od ustawodawstwa danego kraju. Nowa księga znaku, czyli Brand Book, jest narzędziem, które nie ma już znaczenia technicznego w stosunku do władz. Stara księga znaku pozostaje i to ona jest przedkładana we wszystkich urzędach rejestracyjnych, a Brand Book służy głównie wewnątrz firmy. Księga ta jest przede wszystkim wyznacznikiem sposobu komunikowania się za pomocą obrazów z klientami, partnerami biznesowymi oraz sposobu działania na własnym podwórku.

podejmować decyzje w sprawie produktu, usługi czy cen. Częsty kontakt klientów z obsługą może przerodzić się w związek bardziej osobisty, przez co klienci mogą preferować kontakt się z konkretnym sprzedawcą.

1.2. Strategie i obszary tworzenia wartości dla klienta w działalności handlowej

Handel w naukach ekonomicznych definiowany jest jako „dział gospodarki narodowej wyodrębniony w społecznym podziale pracy, którego zadaniem jest dokonywanie ruchu dóbr materialnych między podmiotami w sferze produkcji oraz ze sfery produkcji do sfery konsumpcji za pomocą wymiany towarowej, realizowanej przez akty kupna-sprzedaży”⁴⁶. W dużym uproszczeniu handel to transakcje kupna-sprzedaży, czyli kupujący otrzymuje pewną rzecz, w zamian płacąc za nią sprzedającemu środkami pieniężnymi lub w przypadku handlu barterowego⁴⁷ – wymiana produktu za produkt. Według J. Dietla, handel *sensu largo* obejmuje czynności związane z realizacją wymiany, na ogół towarowo-pieniężnej. Według przesłanki czasu, w którym wymiana ma miejsce, można wyróżnić: negocjacje doprowadzające do zawarcia umowy⁴⁸ kupna-sprzedaży, czynności związane ze sporządzeniem tej umowy, a wreszcie z jej realizacją⁴⁹. Handel *sensu stricto* obejmuje natomiast czynności związane z realizacją wymiany, ale wykonywane przez wyspecjalizowane w tej wymianie instytucje⁵⁰.

Handel można sklasyfikować, biorąc pod uwagę różne kryteria, np. geograficzny obszar działania (handel światowy, międzynarodowy, krajowy, regionalny, lokalny),

46 <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/handel;3909887.html> (dostęp 15.06.2017).

47 Barter to system wymiany, w którym towary lub usługi są wymieniane bezpośrednio na inne towary lub usługi bez użycia środka wymiany takiego jak pieniądze. Na wiele sposobów różni się ona od ekonomii prezentów – jednym z nich jest to, że wzajemna wymiana jest natychmiastowa i nie opóźnia się w czasie. Jest to zwykle dwustronne, ale może być wielostronne oraz w większości krajów rozwiniętych, występuje zwykle tylko równoległe do systemów monetarnych w bardzo ograniczonym zakresie. Wymiana towar za towar stosowana jest w czasach kryzysu walutowego, np. gdy waluta może być niestabilna (np. hiperinflacja lub spirala deflacyjna) lub po prostu niedostępna dla prowadzenia handlu. Źródło: A. O'Sullivan, S.M. Sheffrin, *Economics: Principles in Action*, Pearson Prentice Hall, 2003, s. 243.

48 Umowę traktuje się tu w sensie ekonomicznym, a nie prawnym.

49 J. Dietl, *Handel we współczesnej gospodarce. Instytucje, organizacja, technologia, strategia*, PWE, Warszawa 1991, s. 9.

50 Tamże, s. 10.

szczeble obrotu towarów (skup, hurt⁵¹ i detal⁵²), zorganizowanie punktów sprzedaży (handel stacjonarny i ruchomy), kontakt z klientem (handel bezpośredni i pośredni⁵³), formy własności (handel prywatny i publiczny), przedmiot obrotu (przykładowo handel artykułami spożywczymi, przemysłowymi, chemicznymi itp.)⁵⁴.

Fundamentalna funkcja handlu wyraża się doprowadzeniem do zawarcia umowy kupna-sprzedaży i jej realizacją. W rezultacie handel przyczynia się do tworzenia struktury produktów oraz ich ceny i ilości. Do pozostałych zadań handlu zalicza się: zaspokajanie potrzeb konsumentów, badanie i analizowanie rynku, gromadzenie i utrzymywanie zapasu towarów. Istotna jest również funkcja informacyjna handlu, przekazuje ona bowiem konsumentom i innym nabywcom informacje o produktach, ich zastosowaniu oraz warunkach i sposobach sprzedaży⁵⁵.

Sprzedawane produkty muszą być dostępne w odpowiednim miejscu i czasie, oferując klientowi wygodę zakupu. Produkt powinien być osiągalny tam, gdzie życzy sobie tego klient⁵⁶. Niekiedy oznacza to potrzebę dostawy do domu i działania sklepu całodobowo. Handel detaliczny zapewnia dzięki temu użyteczność czasu i miejsca.

Wygoda zakupu to również danie klientowi możliwości wyboru formy płatności. Kiedy klient może nabyć produkt na raty, oszczędza czas i może zakupić produkt nawet w sytuacji, gdy nie jest w stanie kupić go za gotówkę. Jeśli klient może płacić kartą, oszczędza czas potrzebny na szukanie bankomatu czy oddziału banku.

Użyteczność posiadania to najprościej ujmując możliwość nabycia w sklepie produktu „od ręki”. Użyteczność posiadania jest kreowana, gdy prawo własności lub posiadania produktu może być przeniesione na nabywcę w formie transakcji na odpowiadających mu warunkach⁵⁷. W przypadku handlu stacjonarnego, po dokonaniu zapłaty za towar, staje się on własnością kupującego i od tego momentu

51 Handel hurtowy obejmuje przedsiębiorstwa zajmujące się zakupem dużych partii towarów od producentów lub dystrybutorów, zmianą wielkości sprzedawanych partii i asortymentu, a następnie odsprzedają towarów do sklepów detalicznych lub innych hurtowni.

52 „Handel detaliczny polega na sprzedaży towarów oraz usług w niewielkich ilościach. Sprzedaż odbywa się w sklepach, kioskach, targowiskach czy też poprzez bezpośrednią dostawę do domu. Jest to ostatnie ogniwo łańcucha producent – nabywca. Najważniejszą funkcją jest dostarczenie produktu we właściwym czasie i miejscu do finalnego odbiorcy oraz stworzenie dogodnych warunków zakupu. Za sprzedaż detaliczną uznaje się wszystkie rodzaje działań, które mają na celu doprowadzenie do sprzedaży usługi czy towaru nabywcy końcowemu”, <https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-handel-detaliczny> (dostęp 17.06.2017).

53 Handel bezpośredni rozumiany jest jako sprzedaż w sklepach stacjonarnych. Handel pośredni to sprzedaż wysyłkowa, z automatów oraz za pośrednictwem Internetu.

54 D. Andrzejczak, A. Mikina, B. Rzeźnik, M.D. Wajgner, *Organizacja sprzedaży*, WSiP, Warszawa 2010, s. 10.

55 Tamże.

56 R. Kłeczek, *Marketing. Jak to się robi*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1992, s. 19.

57 Tamże.

można nim dowolnie rozporządzać. Co za tym idzie, nabywca może czerpać ze zbioru korzyści, które nabył razem z przedmiotem, np. kupując wannę z hydromasażem, klient nabywa nie tylko fizyczny produkt dający mu możliwość dokonania czynności higienicznych, ale również możliwość stworzenia domowego spa, które da możliwość odprężenia i relaksu.

A. Grzesiuk⁵⁸ z kolei podkreśla różnicę w kreowanej wartości w stosunku do stosowanej przez dane przedsiębiorstwa strategii. Przedsiębiorstwa handlowe mogą obrać różne strategie dostarczania wartości dla klienta, w zależności od własnych możliwości lub koncepcji prowadzonego biznesu. Strategia wyraża cele długoterminowe przedsiębiorstwa, odpowiadające generalnym kierunkom działania, a także przedstawia alokację zasobów, jakie są niezbędne do realizacji przyjętych celów⁵⁹.

Każda ze strategii ma zarówno zalety, jak i wady, dlatego istotne staje się dokładne przeanalizowanie rynku i segmentów klientów, które sklep chce obsługiwać, tak aby strategia przyniosła wymierne efekty. Charakterystyki strategii, korzyści i koszty przedstawiono w tabeli 1.

Na podstawie analizy tabeli 1 jednoznacznie można wskazać, że korzystna dla przedsiębiorstwa handlowego jest strategia kooperacji zdefiniowana przez M. Trockiego jako „współdziałanie dwóch powiązanych pionowo (lecz prawnie samodzielnych) przedsiębiorstw w zakresie wytwarzania dóbr gospodarczych na podstawie długookresowych umów lub związków polegająca na współpracy z innymi firmami”⁶⁰. Chodzi tu o współpracę w ramach całego łańcucha dostaw i skupienie się na potrzebach klienta w każdym etapie realizacji zamówienia i reakcją na zmieniające się potrzeby klienta. Handel detaliczny jest ostatnim ogniwem łańcucha dystrybucji, w związku z tym przedsiębiorstwa zostały niejako zmuszone do adaptacji takiego sposobu postępowania. Z jednej strony strategia rozumiana jest jako ciąg decyzji określających zachowanie organizacji w pewnym przedziale czasu⁶¹, z drugiej zaś – strategia to zespół idei i konstrukcji, poprzez które firma rozpoznaje, interpretuje i rozwiązuje określone problemy oraz zgodnie z którymi wybiera i podejmuje określone działania⁶².

58 A. Grzesiuk, *Wartość dla klienta – nowy wymiar konkurencji w handlu detalicznym*, [w:] B. Dobiegała-Korona, T. Doligalski, *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategie*, Poltext, Warszawa 2010, s. 330.

59 A.D. Chandler, *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge 1972.

60 M. Trocki, *Outsourcing. Metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, PWE, Warszawa 2001, s. 187.

61 H.A. Simon, *Działanie administracji*, PWE, Warszawa 1976, s. 163.

62 B. Hedberg, S. Jonsson, *Formułowanie strategii jako proces nieciągły*, „Problemy Organizacji” 1997, nr 2, s. 6.

Tabela 1. Strategie działania przedsiębiorstw handlowych a wartość dla klienta

Charakterystyka strategii	Przykładowe korzyści i koszty wpływające na wartość dla klienta
Strategia niskich kosztów – niższe koszty funkcjonowania przedsiębiorstwa, wynikające z technologii sprzedaży i jej doskonalenia, efektywnych metod sprzedaży oraz racjonalizacji funkcjonowania przedsiębiorstwa	Niższy poziom cen (+) optymalizacja wydatków ponoszonych przez klientów (+) często ograniczone zaangażowanie personelu sprzedażowego, pomoc i zainteresowanie problemami klienta (-)
Strategia unikania konkurencji – ucieczka z „bezpośredniej” linii ataku poprzez różnicowanie oferty asortymentowej i zakresu świadczonych usług, tworzenie własnej marki handlowej, zróżnicowanie wizerunku placówki, stosowanie różnych technologii obsługi klienta	Duże zainteresowanie klientem (+) indywidualizacja procesu obsługi (+) klient czuje się „kimś wyjątkowym” (+) często mniejszy wybór towarów w ramach danej kategorii produktów (-) wyższy poziom cen (-)
Strategia zróżnicowania – usługa handlowa dla klienta wysokiej jakości poprzez rozbudowanie doradztwa, odpowiedni wystrój wnętrza sklepu, ukierunkowanie na asortyment problemowy, tematyczny i eksponowany w klimacie niepowtarzalności i obsługi typu „high touch” (usługa handlowa staje się towarem samym w sobie)	Informacja i doradztwo (+) zainteresowanie indywidualnymi potrzebami i preferencjami klientów (+) korzyści psychologiczne (+) wyższy poziom cen (-)
Strategia koncentracji – dobra znajomość segmentów rynku i odpowiedni dobór instrumentów oddziaływania na rynek, a jednocześnie lepsze wykorzystanie posiadanych przez firmę środków finansowych i rzeczowych oraz racjonalizacja działań w zakresie promocji	Oferta odpowiadająca potrzebom danego segmentu (+) brak możliwości dokonania zakupów „pod jednym dachem” (-)
Strategia kooperacji – realizacja celów przedsiębiorstwa staje się możliwa dzięki współpracy firm (możliwość opanowania nowych rynków); podstawowe jej zalety to: wykorzystanie efektu synergii, skoncentrowanie zasobów i osiągnięcie tzw. masy krytycznej umożliwiającej walkę konkurencyjną, zwiększenie zasobów handlowych, zwiększenie zasobu informacji	Możliwy niższy poziom cen (+) wyrazisty, jednolity wizerunek placówki (+) standaryzacja oferty w kooperujących placówkach handlowych (+) nasilenie działań promocyjnych (+)

Źródło: B. Kucharska, *Kreowanie wartości dla klienta w przedsiębiorstwie handlu detalicznego*, [w:] B. Dobiegała-Korona, T. Doligalski, *Zarządzanie wartością klienta w przedsiębiorstwach w Polsce*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2011, s. 204–205.

Na tej podstawie można również określić obszary tworzenia wartości dla klienta w działalności handlowej, wśród których można wymienić: markę produktu, jak i markę sklepu czy też sieci handlowej oraz nowe formaty sklepów, np. możliwość dokonania zakupów różnymi kanałami – tradycyjnie lub przez Internet. Charakterystykę obszarów tworzących wartość dla klienta w handlu detalicznym zawiera tabela 2.

Tabela 2. Charakterystyka obszarów tworzenia wartości dla klienta przez handel detaliczny

Rodzaj obszaru	Charakterystyka
Nowe formaty sklepów	Oznaczają określoną korzyść dla nabywcy w rozumieniu miejsca i czasu, stanowią formę innowacji i wpływają na postrzeganie produktu przez klienta
Pozycjonowanie placówki handlowej	Wartość dla klienta jest efektem percepcji placówki handlowej, stworzenia w świadomości nabywcy specyficznego obrazu, odróżniającego firmę od jej konkurentów
Usługi dodatkowe	Rozbudowany zakres usług oferowanych przez punkt sprzedaży (przed dokonaniem zakupu, po dokonaniu zakupu oraz dodatkowe) staje się głównym elementem wyróżnienia oferty w oczach klienta i pozytywnie wpływa na postrzeganą wartość
Marki handlowe	Ich rozwijanie stanowi alternatywę dla konkurencji cenowej i wykorzystuje pozytywny wizerunek detalisty w tworzeniu wartości dla klienta
Programy lojalnościowe	Mają na celu dostarczenie klientom dodatkowych korzyści o charakterze finansowym, społecznym i emocjonalnym. Wpływają na tworzenie trwałej więzi z klientem

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Grzesiuk, *Wartość dla klienta – nowy wymiar konkurencji w handlu detalicznym*, [w:] B. Dobiegała-Korona, T. Doligalski, *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategię*, Poltext, Warszawa 2010, s. 327–336.

Programy lojalnościowe mają za zadanie związać na dłużej klienta ze sklepem poprzez zbudowanie lojalności, a usługi dodatkowe pomagają ten cel osiągnąć poprzez oferowanie klientowi czegoś więcej niż tylko zaspokojenie podstawowych potrzeb. Warto w tym miejscu zauważyć, że już nawet niewielkie sklepy osiedlowe są placówkami samoobsługowymi, jest to niejako usługa dodatkowa, ponieważ współcześnie klienci chcą samodzielnie dokonywać wyboru, określonego produktu, który kupią⁶³.

Podejście do koncepcji kreowania wartości dla klienta różni się od tradycyjnego, opartego na 4P, tym, że uwzględnia w ofercie dla klienta szerszy zestaw korzyści oraz oferuje korzyści kompleksowe⁶⁴. Organizacja musi konstruować taki

63 A. Grzesiuk, *Wartość dla klienta...*, s. 327–336.

64 B. Dobiegała-Korona, T. Doligalski, *Konkurowanie o klienta e-marketingiem*, Difin, Warszawa 2004, s. 95.

zestaw wartości, aby nie tylko zaspokoić potrzeby swoich wybranych klientów, ale wyróżnić się w stosunku do firm konkurencyjnych. Każde przedsiębiorstwo musi budować własną, niepowtarzalną mapę wartości dla klientów (obejmującą zestaw i kolejność priorytetów), ponieważ obecni klienci oczekują indywidualnej obsługi.

Konstrukcja mapy wartości dla klientów zmusza do spojrzenia na ten proces z perspektywy klienta i rozpoznania źródeł, które powodują, iż klienci oczekują takich, a nie innych wartości, aby następnie dostosować wartości do ich oczekiwań.

Analizę empiryczną działań marketingowych przedsiębiorstw handlowych w budowaniu wartości przeprowadził P. Hadrian. „Kluczowym problemem, będącym przedmiotem przeprowadzonych przez wspomnianego autora badań, było określenie znaczenia poszczególnych czynników marketingowych w budowaniu i kształtowaniu wartości”⁶⁵. Czynniki wpływające na kształtowanie wartości wskazane przez przedsiębiorstwa zostały wskazane w tabeli 3.

Tabela 3. Czynniki marketingowe istotnie wpływające na kształtowanie wartości wskazane przez przedsiębiorstwa

Wyszczególnienie	Wszystkie przedsiębiorstwa(w %)	Przedsiębiorstwa handlowe		
		liczba	w %	hierarchia wskazań
Relacje z klientami i otoczeniem	76,1	35	64,8	2
Strategia ceny	71,7	42	77,8	1
Strategia marki	44,4	25	46,3	5
Strategia produktu	35,6	28	51,9	4
Badania rynku	35,4	14	25,9	8
Strategia promocji	33,6	24	44,4	6
Segmentacja rynku	31,7	11	20,4	10
Planowanie marketingowe	26,8	13	24,1	9
Strategia dystrybucji	26,4	29	53,7	3
Organizacja marketingu	24,4	17	31,5	7
System informacji marketingowej	22,8	9	16,7	11
Audyt marketingu	8,6	4	7,4	12
Inne	5,5	2	3,7	13

Uwaga: Przedsiębiorstwa mogły wskazać dowolną liczbę czynników (uznanych za istotne).

Źródło: P. Hadrian, *Działania marketingowe przedsiębiorstw handlowych w budowaniu wartości (wyniki badań empirycznych)*, „Handel Wewnętrzny” 2007, nr 3(308), s. 36.

65 P. Hadrian, *Działania marketingowe przedsiębiorstw handlowych w budowaniu wartości (wyniki badań empirycznych)*, „Handel Wewnętrzny” 2007, nr 3(308), s. 35–45.

P. Hadrian, badając opinie przedsiębiorstw handlowych, dostrzegł kilka zasadniczych różnic w identyfikacji hierarchii znaczenia analizowanych czynników w budowaniu wartości. Najważniejszy czynnik to strategia ceny o 13 punktów procentowych wyprzedzający relacje z klientami i otoczeniem. Na 3. miejscu ponad 50% firm handlowych wskazuje (co zrozumiałe) strategię dystrybucji, która w opinii wszystkich badanych podmiotów znalazła się dopiero na 9. pozycji. Strategia produktu wyprzedziła strategię marki i promocji oraz organizację marketingu, która z 10. miejsca przesunęła się na 7. Najistotniejszy spadek oceny znaczenia czynnika dotyczy segmentacji rynku, którą jako istotną ocenili ponad 10% mniej firm handlowych w stosunku do ocen wszystkich podmiotów⁶⁶.

Drugim badanym problemem było stwierdzenie, które z działań marketingowych budowania wartości (niezależnie od przypisywanego mu znaczenia) jest wykorzystywane w praktyce przez badane podmioty i w jaki sposób.

Analizując działania w obszarze segmentacji rynku, stwierdzono, iż ok. 55% badanych przedsiębiorstw w swoim działaniu jest nastawionych na zaspokajanie potrzeb wszystkich klientów – strategia marketingu masowego, a pozostałe 45% stara się zaspokoić potrzeby tylko wybranego segmentu względnie kilku wybranych segmentów (strategia marketingu zróżnicowanego)⁶⁷.

Celem masowego marketingu jest nawiązywanie do potrzeb wspólnych, a nie do tego, co je różni. Może on być uprawiany w warunkach słabo zdywersyfikowanego rynku i traci rację bytu, gdy rosną fundusze swobodnej decyzji, następuje zróżnicowanie potrzeb, a konsumenci skłonni są zapłacić za zmiany⁶⁸.

W takiej sytuacji w pełni uzasadnione jest uprzednie wskazanie podstawowych implikacji w stosunku do kształtowania wartości dla klienta, jakie mają miejsce w obszarze właśnie handlu detalicznego, ponieważ w znacznej mierze powinny one bowiem znaleźć swoje odbicie także w e-handlu.

1.3. Atrybuty wartości dla klienta wynikające z działalności handlowej

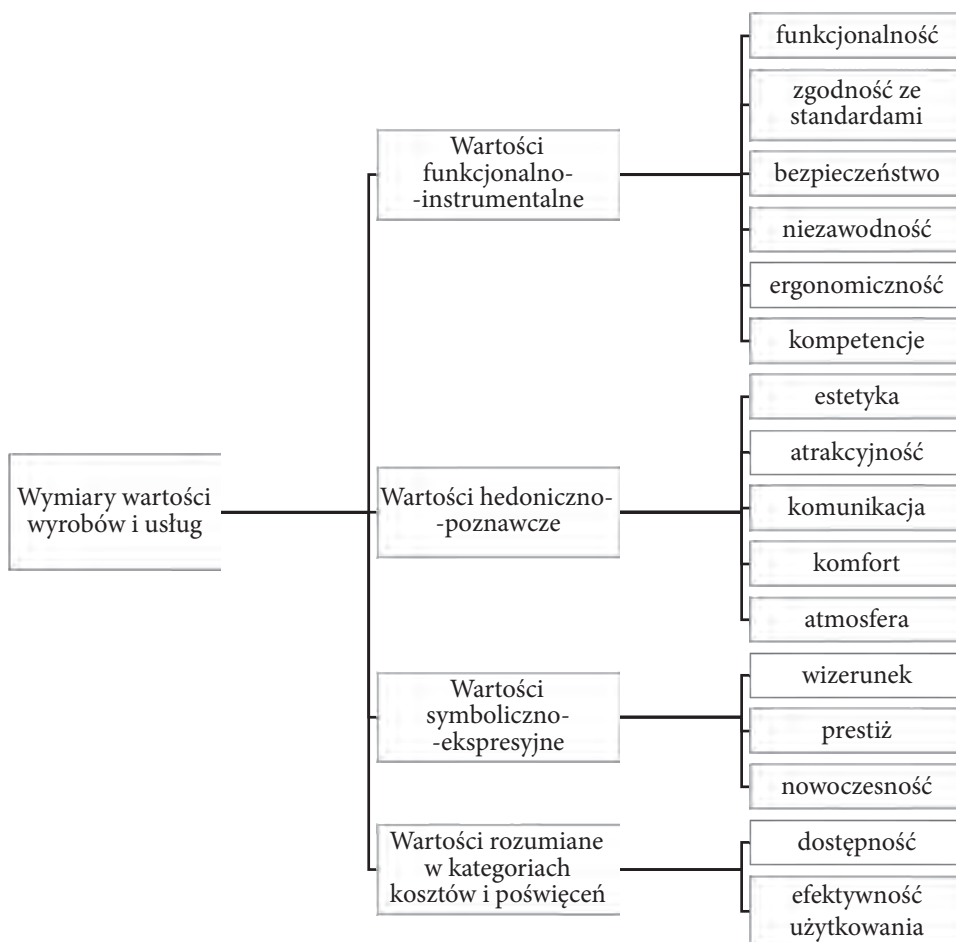
Badanie terminów wartości oraz strategii wskazuje na jednoznaczne powiązanie wartości dla klienta z produktem. Uwagę na ten fakt zwraca m.in. K. Rogoziński, który na wstępie zaznacza, że „w odróżnieniu od wartości klienta, wartość dla klienta zostaje określona za pomocą specyficznych cech/trybutów produktu bądź

66 Tamże, s. 37.

67 Tamże, s. 39.

68 J. Altkorn, *Marketing w turystyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1994, s. 92.

zestawu naddatków stanowiących wyposażenie wartości rdzennych⁶⁹. Dodać przy tym należy, że zdecydowanie różne są wymiary wartości poszczególnych produktów jak i usług. Próby ich usystematyzowania podjął się A. Sagan (rysunek 3).



Rysunek 3. Kategorie wartości wyrobów i usług oraz ich wymiary

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Sagan (red.), *Wartość dla klienta w układach rynkowych. Aspekty metodologiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011, s. 46.

69 K. Rogoziński, *Zarządzanie wartością z klientem*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 278.

Na wartości funkcjonalno-instrumentalne⁷⁰ składają się głównie cechy fizyczne produktu: funkcjonalność rozumiana jako zbiór atrybutów produktu ustalających zdolność do dostarczenia funkcji zaspokajających określone potrzeby klienta, podczas używania w pewnych warunkach⁷¹; zgodność ze standardami, np. posiadanie certyfikatów jakościowych; bezpieczeństwo użytkowania; niezawodność⁷² definiowana jako prawdopodobieństwo zdarzenia, które polega na tym, że wyrób użytkowany w określonych warunkach będzie zachowywał zdolność do spełnienia stawianych mu wymagań w ustalonym przedziale czasu użytkowania⁷³; łatwość obsługi czy kompetencje personelu w przypadku usług.

Wartości hedonistyczne mają na celu zaspokajanie przyjemności zmysłowych, lecz zazwyczaj przyjemność z nich płynąca jest krótkotrwała. Hedonizm uznaje przyjemność, rozkosz za najwyższe dobro i cel życia, główny motyw ludzkiego postępowania. Unikanie cierpienia i bólu jest kardynalnym warunkiem osiągnięcia szczęścia⁷⁴. Dlatego do wartości hedonistyczno-poznawczych zalicza się komfort, atrakcyjność, estetykę, komunikację i atmosferę.

Wartości ekspresyjne pozwalają konsumentowi identyfikować się z określoną grupą odniesienia⁷⁵. Istotne są tu takie elementy, jak prestiż⁷⁶ i nowoczesność produktu oraz wizerunek klienta, który powstanie w toku użytkowania towaru.

70 „Funkcjonalność” to określenie często stosowane jako synonim słowa „użyteczność”. Powodem jest angielskie znaczenie słowa „usability”, dosłownie tłumaczonego jako ‘użyteczność’. Wysoka użyteczność oznacza łatwość obsługi i nauki, a także przyjemne użytkowanie. Funkcjonalność natomiast dosłownie tłumaczona z angielskiego to liczba dostępnych funkcji, możliwości itp., które odpowiadają konkretnym potrzebom.

71 E. Głowacka, *Kryteria i wskaźniki oceny jakości europejskich internetowych serwisów tematycznych*, „Zagadnienia Informatyki Naukowej, SBP” 2007, nr 1, s. 16.

72 Pojęcia niezawodności i trwałości produktu są często utożsamiane ze sobą. Są to jednak dwa różne terminy. Trwałość określa, jak długo wyrób nie wykazuje znaczącej utraty swoich fizycznych cech i właściwości, czyli jak długo będzie spełniał stawiane mu wymagania w określonych warunkach użytkowania bądź magazynowania. Natomiast niezawodność to własność obiektu dająca informację o tym, czy pracuje on poprawnie (spełnia wszystkie powierzone mu funkcje i czynności) przez wymagany czas i w określonych warunkach eksploatacji.

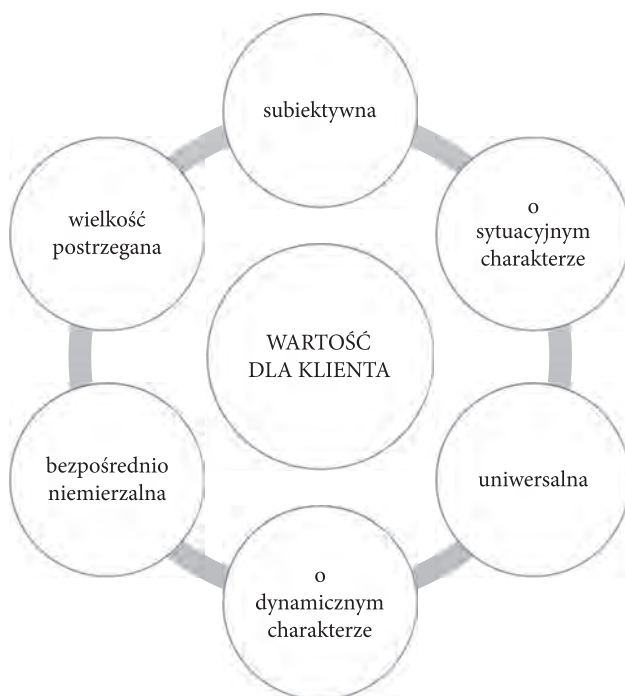
73 A. Iwasiewicz, *Zarządzanie jakością w przykładach i zadaniach*, Śląskie Wydawnictwo Naukowe, Tychy 2005, s. 27.

74 T. Biesaga, *Powszechna encyklopedia filozofii*, t. 4, Polskie Towarzystwo Tomasza z Akwinu, Lublin 2003, s. 272.

75 M. Matejun, R. Grądzki (red.), *Rozwój zrównoważony – zarządzanie innowacjami ekologicznymi*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2009, s. 66.

76 Prestiż rozumiany jest jako poważanie, szacunek u innych osób do danej osoby. W naukach socjologicznych prestiż jest subiektywnym kryterium stratyfikacji, opartym na wartościujących podstawach emocjonalnych i obiektywnych czynnikach stratyfikacji – wykształceniu, wykonywanym zawodzie, stylu życia, dochodach. Źródło: S. Robin Dillon, *Respect*, [w:] *Stanford Encyclopedia of Philosophy*, <http://plato.stanford.edu/info.html#c> (dostęp 12.07.2017).

Problem związany bezpośrednio z kategorią atrybutów wartości⁷⁷ sygnalizuje również M. Szymura-Tyc, która zauważa, że: „mówiąc o wartości dla klienta należy rozróżniać wartość oczekiwaną od wartości uzyskanej przez niego”, w związku z czym proponuje odrębnie definiować wartość oczekiwaną jako: „nadwyżkę subiektywnie postrzeganych, oczekiwanych przez klienta korzyści i kosztów związanych z nabyciem i użytkowaniem danego produktu”, natomiast wartość uzyskaną⁷⁸ jako: „nadwyżkę subiektywnie postrzeganych, uzyskanych przez klienta korzyści i kosztów związanych z nabyciem i użytkowaniem danego produktu”⁷⁹. Ponadto, autorka, podsumowując dotychczasowy dorobek nauk o konsumencie i teorii marketingu dotyczący wartości dla klienta, identyfikuje podstawowe jej cechy (rysunek 4).



Rysunek 4. Podstawowe cechy wartości dla klienta

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Szymura-Tyc, *Marketing we współczesnych procesach tworzenia wartości dla klienta i przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2005, s. 76–77.

77 Por. T. Doligalski, *Zarządzanie wartością klienta. Próba charakterystyki*, „Marketing i Rynek” 2013, nr 6.

78 Zob. więcej, R. Matwiejczuk, *Zarządzanie marketingowo-logistyczne. Wartość i efektywność*, C.H. Beck, Warszawa 2006.

79 M. Szymura-Tyc, *Marketing we współczesnych procesach tworzenia wartości dla klienta i przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej Im. Karola Adamięckiego, Katowice 2005, s. 75.

„Pierwszą właściwość stanowi subiektywność wartości dla klienta, która jest następstwem tego, że w dużej mierze determinują ją indywidualne potrzeby i preferencje danego klienta. W jej wyniku ten sam produkt może przedstawiać zupełnie różną wartość w zależności od danej osoby”⁸⁰.

„Sytuacyjny charakter wartości dla klienta należy rozumieć, jako zależność, tak korzyści, jak i kosztów, od konkretnej sytuacji, w jakiej produkt jest nabywany i użytkowany przez klienta. Ponownie i w tym przypadku, dana osoba może odmiennie postrzegać zarówno uzyskiwane korzyści, jak i koszty, które ponosi”⁸¹.

„Wartość dla klienta jest wartością postrzeganą, co stanowi kolejną, ważną jej właściwość. Dokonując oceny wartości uzyskanej, klient bierze pod uwagę wyłącznie te korzyści i koszty, które dostrzega, bez znaczenia pozostają więc rzeczywiste korzyści i koszty jeżeli klient nie był w stanie ich zidentyfikować”⁸².

Wartość dla klienta jest pojęciem, którego nie da się zmierzyć i wyrazić liczbowo, co wynika ze wszystkich wskazanych wyżej jej atrybutów. Niemierzalność wartości powoduje, że do jej wyrażenia przyjmuje się zwykle kategorię pochodną – satysfakcję⁸³ klienta.

Cechą wartości dla klienta jest również jej dynamiczny charakter, który wskazuje na jej zmienność w czasie, w ciągu całego procesu zakupu, korzystania, a także pozbywania się produktu przez klienta. Dostarczenie klientom wartości wymaga od przedsiębiorstwa uwzględnienia całego cyklu życia produktu u klienta wraz z wszelkimi korzyściami i kosztami, które mogą w tym czasie wystąpić.

W związku z tym, że przedstawione kategorie wartości produktów czy usług nie wyczerpują zbioru potencjalnych wymiarów, w zależności od danej sytuacji badawczej operacjonalizacja wartości dla klienta wraz z jej wymiarami wymaga ustosunkowania się do specyfiki zarówno produktu, jak i okoliczności jego użycia oraz potrzeb samego przedsiębiorstwa⁸⁴.

Niebagatelny jest fakt, że wartość dla klienta może być elementem samego produktu jak i przejawiać się dopiero w toku jego użytkowania, przy czym jest raczej postrzegana przez klienta aniżeli obiektywnie zdeterminowana przez sprzedawcę. Jak podkreśla R.B. Woodruff, klient może zdefiniować wartość w trzech różnych okresach, tj. w czasie podejmowania decyzji zakupu, w czasie użytkowania produktu oraz po zakończeniu procesu jego użytkowania (w kontekście następstw użytkowania). W pierwszym okresie uwaga klienta skupia się głównie na szeroko rozumianych atrybutach produktu i ich porównaniu w stosunku do istniejącej na rynku alternatywy. Pozostałe okresy odnoszą się natomiast do konsekwencji, jakie niesie

80 Tamże, s. 76.

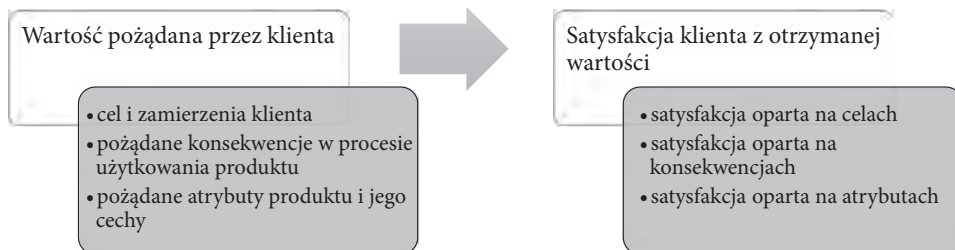
81 Tamże.

82 Tamże.

83 Według *Słownika języka polskiego* satysfakcja to uczucie przyjemności i zadowolenia z czegoś.

84 A. Sagan (red.), *Wartość dla klienta w układach rynkowych. Aspekty metodologiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011, s. 46–48.

użytkowanie danego produktu w określonych sytuacjach⁸⁵. Podejście to znajduje wyraz w przedstawionym na hierarchicznym modelu wartości dla klienta (rysunek 5).



Rysunek 5. Hierarchiczny model wartości dla klienta R.B. Woodruffa

Źródło: opracowanie własne na podstawie: R.B. Woodruff, *Customer value: The next source for competitive advantage*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 1997, vol. 25, no. 2, s. 142.

Tworzenie dodatkowych atrybutów funkcjonalnych produktu czasami nie wymaga od przedsiębiorstwa tworzenia i rozwijania nowych zasobów lub umiejętności. Przykładowo producent lodówek wie, jak uzyskać lód w kostkach i stosunkowo łatwo jest mu poszerzyć ofertę wartości dla klienta o tę funkcję. Znacznie bardziej skomplikowane jest natomiast przejście od aparatu fotograficznego bazującego na kliszy filmowej do aparatu cyfrowego bądź zaoferowanie klientom kupującym samochód nawigacji komputerowej. Przedsiębiorstwa funkcjonujące w branżach, w których następuje przełom technologiczny (np. zmiana zapisu analogowego na cyfrowy), są zwykle zmuszone do rozwijania nowych zasobów i umiejętności pozwalających im utrzymać posiadaną pozycję na danym rynku⁸⁶, co często wiąże się ze ścisłą współpracą z przedsiębiorstwami z innej branży.

Konkurencja pomiędzy wytwórcami nie koncentruje się jedynie na produktach materialnych wytwarzanych w procesach produkcyjnych, a na tworzeniu wartości dla nabywcy dzięki temu, co dodają do produktu materialnego⁸⁷.

Większość produktów dostarcza dziś jednocześnie wielu różnych korzyści funkcjonalnych, ale czasami osiągnięcie jednych korzyści wyklucza możliwość osiągnięcia drugih. Klienci często nie zdają sobie sprawy z istnienia tego typu związków między różnego rodzaju korzyściami zawartymi w oferowanych im produktach i usługach. Komunikowanie wartości powinno zatem uświadomić istnienie pewnego *trade-off* między wartością, którą wybierają, a wartością, z której rezygnują, np. kupując oponę, która gwarantuje duży przebieg (jest bardzo trwała,

85 R.B. Woodruff, *Customer value: The next source for competitive advantage*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 1997, vol. 25, no. 2, s. 141.

86 Tamże, s. 123.

87 J. Kall, B. Sojkin (red.), *Zarządzanie produktem – wyzwania przyszłości*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006, s. 49.

a co za tym idzie – odpowiednio twarda). Takie podejście do komunikowania wartości skłania klientów do dokonywania oceny nabytych i użytkowanych produktów i/lub usług przedsiębiorstwa, na podstawie oceny wybranych rezultatów ich funkcjonowania, i przyczynia się do osiągnięcia większej satysfakcji.

W kolejnych latach badacze źródeł wartości dla klienta skoncentrowali uwagę nie tylko na produkcie jako jedynym źródle wartości, lecz również na procesie konsumpcji produktu czy procesie korzystania z usług firmy. Nierozdzielność usług powoduje bowiem, że wartość dla klienta powstaje przede wszystkim właśnie podczas procesu korzystania z usług. Doświadczenie i przeżycia klienta i powstające w ich efekcie emocje, uczucia uznawane są za główne źródło wartości, tworząc tzw. wartość emocjonalną⁸⁸.

Usługi obejmują: dostępność, wiedzę, pomoc kasjerów i ekspedientów bądź też łatwość wykonywania zwrotów lub wymiany, a także sprawy dotyczące obsługi klienta, takie jak centrum informacji telefonicznej, dział skarg i dostępność informacji. Ponieważ produkty w sieciach konkurencyjnych są dość podobne (jednородne, takie same), kwestia usług staje się dla klientów coraz ważniejsza w rozróżnianiu konkurencji⁸⁹.

Newralgicznym problemem staje się zatem identyfikacja determinant wartości, czyli tych właściwości i własności dóbr i usług, których oczekuje klient, oraz informowanie klientów o tych cechach.

Rynek charakteryzuje się szybkim tempem przeobrażeń, co w konsekwencji zmienia rolę klienta w stosunku do działających na rynku podmiotów. Te dynamiczne przekształcenia wynikają przede wszystkim z postępu technologicznego i – co za tym idzie – z nieograniczonego dostępu klientów do nowych technologii. Spowodowało to zmianę sposobu postrzegania roli klienta w organizacji i tym samym w procesie kreowania wartości dla niego⁹⁰.

Jak podkreślają C.K. Prahalad i V. Ramaswamy, współcześnie wartość ta nie wynika z cech samego produktu/usługi, lecz z doświadczenia współtworzenia, w którym klient bierze aktywny udział w konkretnym czasie, konkretnym miejscu i kontekście konkretnego zdarzenia⁹¹. Powstająca w ten sposób wartość obejmuje w konsekwencji nie tylko wyjątkowe cechy oferty usługowej dla klienta, lecz również tzw. wartości relacyjne.

Niektóre potrzeby lub oczekiwania klientów pozostają w uśpieniu, dopóki na rynku nie pojawi się odpowiednia oferta produktów lub usług, która potrzeby te może zaspokoić. Dobrym przykładem takich produktów i towarzyszących im

88 E. Rudawska, A. Rudawski, *Źródła wartości dla klienta na rynku radiofonii publicznej*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 458, s. 90.

89 J. Szumilak (red.), *Rola handlu w tworzeniu wartości dla nabywcy*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2007, s. 62–63.

90 E. Rudawska, A. Rudawski, *Źródła wartości...*, s. 90–91, za: C.K. Prahalad, V. Ramaswamy, *The Future of Competition: Co-Creating Unique Value for Customers*, Harvard Business Press, 2013.

91 Tamże.

usług jest telefonia komórkowa uwalniająca użytkownika od konieczności korzystania z telefonu w określonym miejscu i stwarzająca nowe sposoby komunikowania się ludzi między sobą (np. SMS-y, przekaz obrazów i dźwięków) lub Internet, który stworzył m.in. możliwość zarządzania wieloma podmiotami tworzącymi daną sieć wartości i generuje popyt na oprogramowanie służące określonym potrzebom przedsiębiorstw w tym zakresie (np. ERP, CRM).

Zbiór korzyści dla klienta cechuje się zindywidualizowanym charakterem, co wynika z różnego ich postrzegania przez klientów, stanowiąc trudność w kreowaniu wartości i procesie dostosowawczym podmiotów⁹².

Kontynuując rozważania, istotną kwestią, poruszoną w literaturze przez J.C. Andersona, N. Kumara oraz J.A. Narusa, jest udział ceny w wartości dla klienta. Autorzy ci zauważają, że wiele spośród funkcjonujących w literaturze ujęć uznaje cenę za integralny element wartości dla klienta, co w ich odczuciu prowadzi do zamętu. W związku z tym proponują traktować cenę odrębnie obok wartości jako jeden z elementów oferty rynkowej⁹³. Uzasadniając swoje podejście, autorzy zaznaczają, że obniżenie ceny nie zmienia zbioru korzyści dostarczanych klientom przez daną ofertę, lecz jedynie ich gotowość zakupu oferty, ponieważ jedynie korzyści stanowią według nich wartość dla klienta. Ponadto, włączenie ceny do wartości dla klienta umożliwiałoby znaczne podniesienie tej wartości tylko poprzez radykalną redukcję ceny, co jest sprzeczne nie tylko z interesem dostawców, ale również z podstawową koncepcją wymiany rynkowej zakładającą, że klienci wymieniają pieniądze na dostarczoną im przez dostawców wartościową ofertę.

Ostatnim, niezwykle istotnym atrybutem wartości dla klienta, bez wątplenia mającym wpływ na zakres i zasięg badań nad tą kategorią, jest jej uniwersalność w stosunku do takich pojęć, jak „użyteczność” czy „zadowolenie”. Terminy te znajdują swoje zastosowanie w obrębie każdego typu nabywców, którzy dokonują wyboru i zakupu towarów na rynku (konsumentów, gospodarstw domowych, przedsiębiorstw, instytucji non-profit itd.).

Warto zaznaczyć, że w literaturze wskazuje się na kilka dodatkowych atrybutów wartości dla klienta (jak np. jej zależność od relacji pomiędzy przedsiębiorstwem a konsumentem czy niejednoznaczność⁹⁴ oraz nieprecyzyjność⁹⁵).

92 M. Dobb (przekład: W. Rączkowska), *Teorie wartości i podziatu od Adama Smitha: ideologia a teoria ekonomii*, PWE, Warszawa 1976, s. 41.

93 J.C. Anderson, N. Kumar, J.A. Narus, *Sprzedawcy wartości*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010, s. 30.

94 Najczęściej mylone są pojęcia „wartość dla klienta” oraz „wartość klienta”. Pierwsza kategoria (wartości dla klientów) stanowi przedmiot inwestycji przedsiębiorstwa, druga (wartość klientów) jest zwrotem z inwestycji. Przedsiębiorstwo zapewnia wartości dla nabywców w postaci produktów, usług i informacji, a nabywcy i konsumenci zapewniają wartości dla firmy w postaci strumieni zysku, *cash flow*, informacji itp. Źródło: B. Dobiegała-Korona, *Wartość klienta czy wartość dla klienta*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2006, nr 1.

95 B. Dobiegała-Korona, T. Doligalski (red.), *Zarządzanie wartością klienta w przedsiębiorstwach w Polsce*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2011, s. 197–198.

1.4. Zarządzanie wartością dla klienta

Zarządzanie wartością, jako ustrukturyzowana metodologia, rozpoczęło się w przemyśle produkcyjnym w USA w 1947 r. W tym czasie było ono określane jako analiza wartości. W 1954 r. metoda została przyjęta przez Departament Obrony Stanów Zjednoczonych i przemianowana na inżynierię wartości. W 1959 r. utworzono Towarzystwo Amerykańskich Inżynierów Wartości (obecnie SAVE International), które sformułowało termin „inżynieria wartości”, który jest obecnie w USA najczęściej używany. Inżynieria wartości jest zdefiniowana jako zorganizowane podejście do zapewnienia niezbędnych funkcji przy najniższym koszcie⁹⁶.

Zakłada się, że w najprostszym ujęciu wartość jest zwiększana, gdy te same funkcje są oferowane po niższych kosztach, a także wtedy, gdy bardziej pożądane są funkcje o tym samym lub niższym koszcie. Ta definicja ma również znaczenie dla współczesnej produkcji⁹⁷.

Jednakże we wczesnych latach 90. XX w. w Australii, Wielkiej Brytanii, a także w pewnym stopniu w Kanadzie⁹⁸ technika została zaadaptowana powszechnie pod nazwą „zarządzanie wartością”⁹⁹.

Dla zrozumienia istoty zarządzania wartością dla klienta należy przedstawić koncepcję orientacji rynkowej oraz orientacji na klienta. J. Narver i S. Slater zdefiniowali orientację rynkową jako kulturę organizacyjną, która w najbardziej skuteczny i efektywny sposób kreuje zachowania dla tworzenia najwyższej wartości dla klienta, przyczyniając się do długotrwałych korzystnych wyników firmy¹⁰⁰.

W jednej ze starszych definicji A.K. Kohli i B.J. Jaworski charakteryzowali orientację rynkową, biorąc pod uwagę trzy działania: tworzenie wiedzy o aktualnych i przyszłych potrzebach klientów w całej organizacji, propagowanie tej wiedzy w różnych działach firmy oraz reagowanie całej organizacji zgodnie z posiadaną wiedzą¹⁰¹.

P. Doyle podkreśla, że strategia marketingowa¹⁰² jest fundamentem tworzenia wartości¹⁰³. Składa się ona z kilku etapów, które łączą się w proces zarządzania

96 J. Kelly, *Making Client Values Explicit in Value Management Workshops*, „Construction Management and Economics” 2007, no. 25: 4, s. 435–436.

97 Tamże.

98 S. Samiec, J. Kelly, S. Fernie, M. Grönqvisti, G. Bowles, *Value Management: The Value Management Benchmark: Research Results of an International Benchmarking Study*, Thomas Telford, London 1998, <http://contentin.org/2fkjBeV.pdf> (dostęp 15.08.2015).

99 J. Kelly, *Making Client...*, s. 436.

100 T. Doligalski, *Zarządzanie wartością...*, s. 3.

101 Tamże.

102 Strategia marketingowa w odniesieniu do określonego przedsiębiorstwa oznacza zestaw średnio- i długookresowych zasad oraz wytycznych postępowania, które wyznaczają ramy dla rynkowych działań operacyjnych. Źródło: J. Altkorn, *Podstawy marketingu*, Instytut Marketingu, Kraków 2001, s. 35.

103 P. Doyle, *Marketing wartości*, Felberg SJA, Warszawa 2003, s. 67.

marketingowego zorientowanego na klienta. Celem strategii jest zaspokajanie indywidualnych potrzeb klientów oparte na dostarczaniu im wartości¹⁰⁴.

Strategie tworzenia i dostarczania realnej wartości dla klienta stanowią jeden z zasadniczych elementów budowy pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Ukontentowany, zadowolony oraz lojalny klient jest ważnym zasobem przedsiębiorstwa, którego wartość mierzy się oraz maksymalizuje¹⁰⁵.

Aspekt budowania relacji z klientami jest kluczowy na etapie tworzenia tzw. przewagi różnicującej, czyli konstruowania powodów, dla których klienci korzystają z usług konkretnej firmy i pozostają jej lojalni. Na tym etapie konieczne jest posiadanie i wykorzystanie wiedzy o kliencie, bo tylko dzięki niej można zbudować zestaw istotnych dla konsumenta wartości¹⁰⁶.

Według P. Doyle'a tworzenie wartości dla klienta powinno uwzględniać trzy zasady¹⁰⁷:

- klient zawsze wybierze dostawcę, który w jego przekonaniu oferuje mu maksymalną wartość;
- klienta motywuje możliwość zaspokojenia potrzeby dzięki zakupowi produktu, a nie sam produkt;
- korzystniejsze zarówno dla klienta, jak i przedsiębiorstwa jest budowanie długookresowych relacji niż pojedyncze transakcje.

B. Dobiegała-Korona przedstawia proces budowania wartości dla klientów jako pięć następujących po sobie etapów¹⁰⁸:

1. Badanie dążeń klientów poprzez identyfikację problemów, które chcą rozwiązać, lub potrzeb. Cele i potrzeby muszą mieć wzgląd na klientów:
 - nowo pozyskiwanych,
 - zatrzymanych (obecnych),
 - takich, których firma chce uczynić bardziej zyskownych dla firmy.
2. Zrozumienie motywów tworzenia wartości dla klientów, które mogą być efektem poszukiwania korzyści:
 - ekonomicznych (oszczędność pieniędzy),
 - funkcjonalnych (zakres funkcji),
 - psychologicznych (autorytet, członkostwo w określonej grupie).
3. Zaplanowanie procesu tworzenia wartości i jej dostarczania konsumentom (procesy operacyjne).
4. Zbadanie dostarczanej klientom wartości w celu oceny skuteczności wdrożonego programu. Tu decydujące staje się obliczenie nakładów, jakie są nie-

104 Tamże, s. 89.

105 J. Brillman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 38.

106 P. Tomczyk, *Klient jako źródło wartości przedsiębiorstwa*, [w:] T. Pakulska (red.), *Przedsiębiorstwo a otoczenie*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012, s. 72.

107 P. Doyle, *Marketing...*, s. 85.

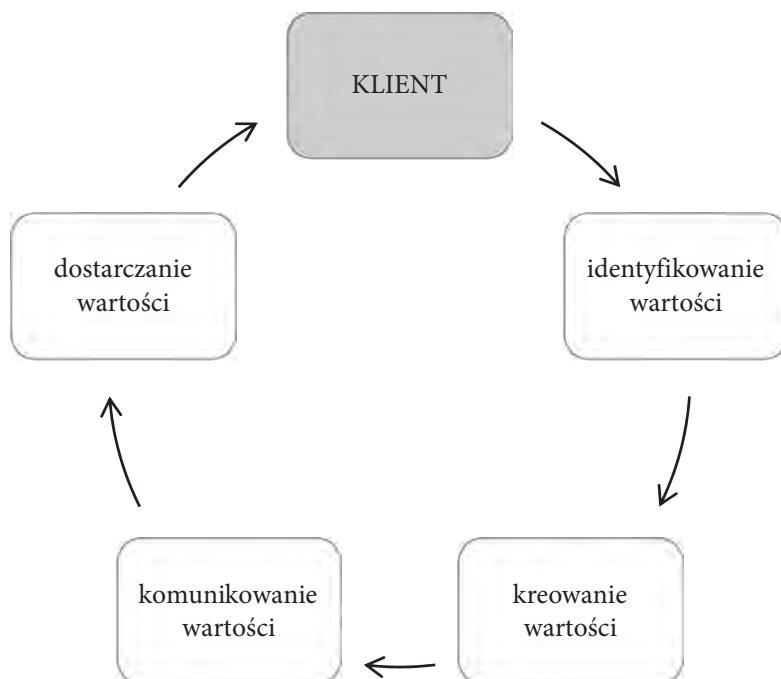
108 Zob. więcej: S. Baker, *New Consumer Marketing*, Wiley, Hoboken 2003 oraz M. Szymura-Tyc, *Marketing we współczesnych procesach...*

zbędne do wytworzenia pakietu wartości, oraz oszacowanie, jakie korzyści dla klientów przyniosą wartości kreowane przez przedsiębiorstwo, a następnie, jaką cenę zechcą oni za nie zapłacić.

5. Komunikowanie wartości nabywcom.

Proces zarządzania przedsiębiorstwem przez pryzmat wartości dla klienta nie jest zadaniem łatwym. Identyfikowanie wiązki wartości dobrze dostosowanej do potrzeb i oczekiwań wybranej grupy klientów oraz posiadanych i kontrolowanych przez firmę zasobów (kompetencji) jest pierwszym krokiem w tym procesie. Kreowanie owej wiązki wartości w oparciu o zasoby i kompetencje firmy oraz jej partnerów rynkowych jest drugim etapem zarządzania. Trzecim krokiem jest komunikowanie wartości dostarczanej wybranym klientom, które umożliwia dotarcie do właściwej grupy klientów (wybranych przez firmę) i kształtuje ich oczekiwania (jest to ważne z punktu widzenia osiągniętej satysfakcji jako bazy dla lojalności klientów). Ostatni etap to dostarczenie wiązki wartości klientom firmy, co pozwala zrealizować wartość dla firmy i dla jej klientów.

Zarządzanie przez wartość dla klienta jest więc zachodzącym w przedsiębiorstwie procesem, który można zapisać tak, jak to uczyniono na rysunku 6.



Rysunek 6. Proces zarządzania przez wartość dla klienta

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Szymura-Tyc, *Zarządzanie przez wartość dla klienta – budowa wartości firmy*, http://www.zti.com.pl/instytut/pp/referaty/ref4_full.html#1b (dostęp 4.09.2013).

Zarządzanie przez wartość dla klienta obejmuje zatem zmiany zachodzące w organizacji z zewnątrz do wewnątrz (*outside – in*), a więc przede wszystkim informacyjne procesy związane z pozyskiwaniem i przetwarzaniem wiedzy o szczególnych potrzebach i oczekiwaniach klientów w zakresie wartości i czynnikach, które je kształtują, w tym o stopniu ich zaspokojenia przez konkurentów firmy.

Natomiast procesy zachodzące z wewnątrz na zewnątrz oznaczają komunikowanie wartości i dostarczanie wartości (produktu) klientom.

Na etapie definiowania wartości zapadają decyzje o charakterze strategicznym, przesądzające często o możliwości zbudowania przewagi konkurencyjnej na wybranym rynku. Celem definiowania (określania) wartości dla klienta jest dokonanie wyboru wartości, którą przedsiębiorstwo zaoferuje klientom (wartość zamierzona – *the value proposition*) oraz wybór samych klientów. Może tu być przyjęta perspektywa klienta bezpośredniego bądź, jeśli przedsiębiorstwo zarządza całą siecią tworzącą wartość dla klienta, perspektywa klienta finalnego¹⁰⁹.

Określenie wartości, którą przedsiębiorstwo zamierza oferować wybranym przez siebie klientom, to wybranie systemu lub sieci wartości, w których przedsiębiorstwo będzie uczestniczyć, konkurować z innymi przedsiębiorstwami, systemami czy sieciami wartości oraz określenie miejsca i roli przedsiębiorstwa w danym systemie¹¹⁰.

Warto tutaj dodać, że zdefiniowanie wartości, którą przedsiębiorstwo zamierza oferować wybranym przez siebie klientom, nie jest jednoznaczne z określeniem, które działania przedsiębiorstwo będzie prowadzić samodzielnie, a które powierzy do wykonania swoim partnerom rynkowym.

Proces definiowania wartości rozpoczyna się od zidentyfikowania aktualnych i potencjalnych potrzeb i oczekiwań klientów. Nie jest to zadanie łatwe, szczególnie z tego względu, że współcześnie obserwujemy nie tylko wzrost wymagań i oczekiwań klientów, ale także wzrost stopnia zróżnicowania i złożoności potrzeb oraz oczekiwań klientów, a także ich rosnącą zmienność w czasie. Trudność polega również na tym, że oczekiwania mają charakter indywidualny, a jedynym sposobem zaspokojenia potrzeb klientów przez firmę jest segmentacja i kierowanie konkretnej oferty do grupy klientów charakteryzujących się podobnymi oczekiwaniami i potrzebami.

Zjawisko to w odniesieniu do konsumentów jest opisywane w literaturze marketingowej jako tzw. konsumpcja postmodernistyczna¹¹¹ i dotyczy klientów instytucjonalnych, których potrzeby i oczekiwania podlegają podobnym trendom.

Nasilanie się występowania tego zjawiska wymaga dziś skrupulatnego badania aktualnych możliwości rynkowych oraz wszystkich tych trendów w otoczeniu, które mogą wpłynąć na zmianę potrzeb i oczekiwań klientów w przyszłości.

109 M. Szymura-Tyc, *Marketing we współczesnych procesach...*, s. 98.

110 Por. R. Niestrój, *Zarządzanie marketingiem. Aspekty strategiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 14.

111 K. Mazurek-Łopacińska, *Zachowania nabywców i ich konsekwencje marketingowe*, PWE, Warszawa 2003, s. 47–57.

Zdefiniowanie wartości, którą przedsiębiorstwo, system lub sieć wartości zamierza wytworzyć i dostarczyć wybranym klientom, pozwala przejść do kolejnego etapu zarządzania wartością dla klienta, jaką jest jej kształtowanie. Kształtowanie wartości jest to działalność zarządcza, która wspiera materialne, fizyczne procesy kreowania wartości dla klienta, czyli procesy o charakterze podstawowym, prowadzone przez dane przedsiębiorstwo i/ lub jego partnerów w tym systemie lub sieci wartości w celu wytworzenia określonej wiązki korzyści oferowanych klientom po określonym koszcie. Kształtowanie wartości dla klienta obejmuje optymalizację i koordynację działań prowadzonych przez przedsiębiorstwo i jego partnerów rynkowych z punktu widzenia jednego tylko kryterium – wartości oferowanej klientom¹¹².

Model zarządzania wartością dla klienta noszący nazwę IDIC¹¹³ (skrót stworzony z pierwszych liter działań składających się na model zarządzania wartością) został opracowany przez Peppers & Rogers Group¹¹⁴.

Model ten sugeruje, że firmy powinny podejmować cztery działania w celu budowania i utrzymywania długotrwałych relacji z klientami. Jest on w dużej mierze zbieżny z wcześniej prezentowanym modelem. Według schematu IDIC każda organizacja powinna kolejno¹¹⁵:

- 1) określić, kto jest rzeczywistym klientem, i powinna mieć świadomość głębokiej wiedzy swoich klientów;
- 2) zróżnicować klienta na dwóch obszarach: wartości¹¹⁶ i potrzeby¹¹⁷;
- 3) kłaść nacisk na interakcję z klientem, aby upewnić się, że oczekiwania klienta i jego relacje z marką są dobrze zidentyfikowane¹¹⁸;
- 4) dostosować ofertę i komunikację, aby zapewnić spełnienie oczekiwań klientów.

Bez wątpienia najtrudniejszy model wartości dla klienta, jaki zbuduje firma, jest jego pierwszym. W tym celu firma powinna dokonać kilka posunięć. Pierwszym jest stworzenie zespołu do badań wartości. Zespół powinien grupować osoby z doświadczeniem marketingowym oraz myślących przyszłościowo

112 M. Szymura-Tyc, *Marketing we współczesnych procesach...*, s. 120.

113 Ta metodologia składa się z czterech kroków: 1) identyfikowanie klientów indywidualnie, 2) różnicowanie klientów lub grupy klientów na podstawie ich potrzeb i wartości, 3) nawiązanie kontaktu z klientami w sposób, który przynosi korzyści klientowi i firmie, 4) dostosowanie relacji w czasie, zmieniając aspekty zachowania firmy wobec poszczególnych klientów w oparciu o zrozumienie potrzeb i wartości klienta.

114 Peppers & Rogers Group to grupa konsultingowa zajmująca się zarządzaniem, uznawana za światowy autorytet w dziedzinie strategii biznesowej opartej na klientach. Spółka została założona w roku 1993, a jej siedziba mieści się w Zjednoczonych Emiratach Arabskich.

115 <https://www.peppersandrogersgroup.com/capabilities/customer-experience-strategy.html> (dostęp 29.11.2017).

116 Należy określić, który klient generuje obecnie największą wartość i który oferuje najwięcej w przyszłości. Firma daje więcej korzyści tym klientom, którzy generują większą wartość.

117 Różni klienci mają różne potrzeby, a obsługa klienta w zyskowy sposób wymaga więcej wiedzy na temat ich potrzeb.

118 Firma musi tworzyć relacje z klientami zgodnie z ich potrzebami i oczekiwaną wartością.

sprzedawców, co jest na początku szczególnie ważne. Znają oni bowiem klientów i sposób korzystania z oferty, wiedzą również, którzy z nich mogą chcieć współpracować przy badaniach wartości. Sprzedawcy, którzy od samego początku biorą udział w inicjatywie oceny wartości, z większym prawdopodobieństwem ją zrozumieją i docenią¹¹⁹. Na tym etapie należy zgromadzić także wszystkie informacje, jakie organizacja posiada na temat klientów.

Wybór odpowiedniego segmentu rynku jest krokiem kolejnym. Ponieważ przedsiębiorstwo musi przeprowadzić oceny wartości z co najmniej dwoma, a może nawet kilkoma klientami, aby zbudować model wartości początkowej, warto zacząć od segmentu, w którym dostawca ma szczególnie bliskie, oparte na współpracy relacje z klientami lub wiedzę, w jaki sposób klienci wykorzystują daną ofertę.

Następnie należy stworzyć pełną listę elementów wartości dla klienta. Elementy wartości to wszystko, co wpływa na koszty i korzyści związane z ofertą dla klienta. Mogą mieć charakter techniczny, ekonomiczny, usługowy lub społeczny. Generując listę, zespół powinien rozważyć cały cykl życia konkretnego produktu. Od sposobu, w jaki klient go nabywa i użytkuje, do sposobu, w jaki klient pozbędzie się produktu, gdy nie będzie już potrzebny¹²⁰. Dzięki zidentyfikowaniu jak największej liczby elementów zespół będzie mógł dokładniej ocenić różnice w funkcjonalności i wydajności, jakie zapewnia oferta w porównaniu z kolejną najlepszą alternatywą. Listę atrybutów wartości dla klienta zespół powinien stworzyć w oparciu o wiedzę o kliencie pozyskaną poprzez analizę dostępnych informacji.

Mając pełną listę elementów wartości, kolejnym krokiem jest uzyskanie wstępnych szacunków dla każdego elementu i ustalenie wartości każdego z nich wyrażonej np. w kategoriach pieniężnych. Ustalenie wartości finansowych dla składowych wartości będzie różne. Wartość elementów społecznych jest na ogół bardzo trudna do wyrażenia w kategoriach pieniężnych. W rzeczywistości przedsiębiorstwo nawet nie próbuje przypisać kwot pieniężnych do elementów społecznych. Zamiast tego przedstawia się je klientowi w sposób jakościowy.

Po zbudowaniu modelu wartości początkowej firma powinna go zweryfikować, przeprowadzając dodatkowe oceny z innymi klientami lub potencjalnymi w segmencie rynku. Dokonanie dalszych ocen umożliwia firmie udoskonalenie szacunków wartości i lepsze zrozumienie, w jaki sposób wartość jego oferty rynkowej różni się w zależności od możliwości i sposobu użytkowania produktu.

Przeprowadzając kolejne oceny wartości, organizacja pozyskuje większą wiedzę na temat spostrzeżeń i opinii klientów. Przedsiębiorstwo powinno wstępnie oszacować i zapytać konsumentów, czy produkt lub usługa jest dla nich mniej lub

119 J.C. Anderson, A. Narus, *Business Marketing: Understand what Customers Value*, „Harvard Business Review” 1998, <https://hbr.org/1998/11/business-marketing-understand-what-customers-value> (dostęp 19.03.2017).

120 Tamże.

bardziej wartościowy/a niż wartość oszacowana przez zespół marketingu. Przeprowadzając dodatkowe oceny, zespół dowie się również, w jaki sposób wartość oferowanej przez nie oferty różni się w zależności od rodzaju klientów.

Firmy mogą wykorzystywać modele wartości nie tylko do informowania i kierowania własnym procesem decyzyjnym, ale także do tworzenia przekonujących narzędzi sprzedaży.

Organizacje mogą różnorodnie wykorzystywać swoje rozumienie wartości w celu wzmocnienia wydajności i stworzenia przewagi konkurencyjnej. Na przykład dostawca może wykorzystać swoją wiedzę do dostosowania dodatkowych usług, programów i systemów do aktualnej oferty rynkowej oraz do kierowania rozwojem nowych ofert. Łącząc wszystko, czego dowiedział się o wartości w swoich działaniach marketingowych, może również pozyskać nowych klientów. Wreszcie, może lepiej podtrzymywać relacje z klientami, dokumentując dostarczanie najwyższej wartości w czasie i odkrywając nowe sposoby aktualizacji i ożywienia tych relacji¹²¹.

Zdolność firmy do zarządzania elastycznymi ofertami rynkowymi opiera się na zrozumieniu wartości każdego składnika oferty, a także związanych z tym kosztów. Ocena tego, w jaki sposób klienci cenią te komponenty i ile kosztują, umożliwia firmie identyfikowanie i eliminowanie tego, co nazywamy „odpływami wartości”. Są to usługi, które kosztują dostawcę więcej niż są warte dla klientów, którzy je otrzymują i które nie mają znaczenia strategicznego.

Wiedza na temat tego, w jaki sposób ich oferta rynkowa oferuje konkretną wartość dla klientów, umożliwia dostawcom tworzenie propozycji wartości.

Nieco inną strukturę czynności tworzących wartość dla klienta przedstawia koncepcja tzw. cyklu tworzenia wartości K. Fletchera. Koncepcja ta szczególnie znaczenie przypisuje odpowiedniemu zdefiniowaniu oraz efektywnemu kreowaniu wartości¹²², co można zauważyć na rysunku 7.

Kolejne czynności występujące w koncepcji K. Fletchera uporządkowane są wzdłuż procesu tworzenia wartości. Są to czynności realizowane odpowiednio w sferach: zaopatrzenia, produkcji i dystrybucji, przy czym kluczowe znaczenie dla klienta mają czynności logistyczne (tworzenie użyteczności miejsca i czasu) oraz marketingowe (tworzenie użyteczności posiadania). Ważne miejsce w koncepcji cyklu tworzenia wartości zajmują tzw. sprzężenia zwrotne. Wskazują one na możliwości, a niejednokrotnie wręcz konieczność stałego udoskonalania oferty rynkowej przez przedsiębiorstwo, m.in. poprzez: modyfikację procesu badań marketingowych, usprawnianie procesu rozwoju produktu, optymalizację procesu wyboru źródeł zaopatrzenia, doskonalenie procesu produkcyjnego, usprawnianie procesów dostaw i obsługi klientów itp. Ten zakres doskonalenia oferty może w konsekwencji przyczynić się nie tylko do zwiększania wartości realizowanych

121 Tamże.

122 M. Baker (ed.), *Marketing – Theory and Practice*, MacMillan Press Ltd., London 1985, s. 295.



Rysunek 7. Cykl tworzenia wartości K. Fletchera

Źródło: M. Baker (ed.), *Marketing – Theory and Practice*, MacMillan Press Ltd, London 1985, s. 295.

na rzecz klientów, lecz również do uzyskiwania większych przychodów ze sprzedaży przez przedsiębiorstwo¹²³.

W koncepcji K. Fletchera czynności związane z tworzeniem wartości polegają na jej „dodawaniu” w poszczególnych ogniwach cyklu tworzenia wartości – od początkowych dostawców do ostatecznych nabywców. Na każdym z etapów jest zatem tworzona pewna wartość dodatkowa, oferowana przez sprzedających i nabywana przez kupujących.

Charakterystyczne dla koncepcji cyklu tworzenia wartości K. Fletchera funkcjonalne ujęcie przedsiębiorstwa w pewnym sensie sugeruje, iż przedsiębiorstwo stanowi konglomerat (zbiór) poszczególnych funkcji, z których każda przyczynia się (a przynajmniej powinna) do wytworzenia określonej wartości dodanej. Podobne spostrzeżenie można odnieść do koncepcji łańcucha wartości M. Portera, według której przedsiębiorstwo jest zespołem działań, z których każde tworzy zarówno wartość dodaną, jak i koszty¹²⁴.

Im bardziej złożona jest wiązka korzyści, której oczekują klienci, tym trudniej jest przedsiębiorstwu stworzyć ją wyłącznie dzięki zasobom i kompetencjom, które samo posiada. Podobnie jest, jeśli chodzi o koszty ponoszone przez klienta – im niższa ma być cena płacona przez klienta i im więcej elementów jest branych pod uwagę przez klienta w ocenie ponoszonych przez niego kosztów (tzw. koszty niefinansowe), tym trudniej jest przedsiębiorstwu zapewnić pożądaną ich poziom we własnym zakresie. W efekcie, w miarę wzrostu stopnia złożoności struktury wartości oczekiwanej przez klientów rośnie również liczba podmiotów zaangażowanych w proces jej tworzenia. Pojawia się potrzeba koordynacji działań prowadzonych

123 R. Matwiejczuk, *Rola współczesnego marketingu w tworzeniu wartości dla klienta*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej. Zarządzanie i Marketing” 2008, nr 13, s. 262.

124 Tamże.

przez te podmioty tak, aby uzyskać pożądaną wartość i zapewnić przedsiębiorstwu odpowiednio duży udział w wytworzonej wartości dodanej. Sprawia to, że obok przedsiębiorstwa i rynku pojawiają się nowe mechanizmy koordynacji działań w procesie tworzenia wartości dla klienta, a łańcuchy wartości współczesnych przedsiębiorstw zaczynają się coraz bardziej od siebie różnić.

Cechą zarządzania wartością dla klienta jest również koncentracja na procesach związanych z klientem, a nie na instrumentach tworzących kompozycję marketingową, które w ujęciu tradycyjnego marketingu służą oddziaływaniu na rynek. Kompozycja marketingowa zmieniała się w zakresie liczby obejmowanych przez nią instrumentów. W najbardziej popularnej wersji zakładała ona koncentrację na czterech instrumentach (4P – produkt, cena, dystrybucja, promocja), które następnie zostały w kontekście usług rozszerzone do siedmiu (ludzie, procesy, świadectwa materialne)¹²⁵.

Narzędzia marketingowe w formule 4P tracą na wartości w kontekście rozwoju relacji z klientami w Internecie. Wynika to z wielu przyczyn. Wiele treści (artykuły, audycje, transmisje) oraz usług internetowych (np. z zakresu wyszukiwania, komunikowania lub zarządzania informacją) oferowanych jest za darmo, tak więc w tym przypadku cena jako jeden z wymiarów, w którym firma może wyróżnić się od konkurencji, nie jest brana pod uwagę. Ze względu na powszechną dostępność do stron internetowych maleje funkcja dystrybucji. W wielu obszarach, w których odgrywa ona istotną rolę, jej funkcja często pokrywa się z promocją. Obecność firmy w systemach wyszukiwawczych lub prezentacja produktów na stronach internetowych pośredników mogą bowiem być zaliczone zarówno do jednego, jak i drugiego instrumentu marketingu. Pozostając w konwencji tradycyjnego instrumentarium marketingowego (4P), konkurowanie firmy w tym przypadku można zatem w redukcjonistyczny sposób sprowadzić do dwóch instrumentów: produktu i promocji (komunikacji)¹²⁶.

125 T. Doligalski, *Internet w zarządzaniu wartością klienta*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2013, s. 25.

126 Tamże.

Rozdział 2

Rozwój i strategie handlu elektronicznego

2.1. Czynniki rozwoju oraz stan aktualny handlu elektronicznego na rynku B2C w Polsce i na świecie

2.1.1. Geneza i determinanty rozwoju e-handlu

Handel, jak już wspomniano w niniejszej pracy, jest działalnością gospodarczą polegającą na pośredniczeniu w wymianie towarów, czyli na ich zakupie, a następnie dalej odsprzedaży zwykle w niezmienionej postaci¹. Handel elektroniczny obejmuje transakcje przeprowadzone przez sieci, oparte na protokole IP i przez inne sieci komputerowe. Towary i usługi są zamawiane przez te sieci, ale płatność i ostateczna dostawa zamówionego towaru lub usługi może być dokonana w sieci lub poza nią. Transakcje mogą odbywać się pomiędzy przedsiębiorstwami, z osobami indywidualnymi, instytucjami rządowymi lub innymi organizacjami prywatnymi i publicznymi².

Historia handlu wysyłkowego ma długi rodowód, gdyż pierwsze próby sprzedaży w tym systemie na szeroką skalę odnotowano już w 1881 r. Wtedy to Alfred Hammacher wydał i dystrybuował do swoich klientów katalog ze sprzętem budowlanym i narzędziami elektronicznymi. Choć przez kolejne dziesięciolecia rozwiązanie to wydawało się bardzo wygodne, z biegiem lat zaczęto dostrzegać wady sprzedaży katalogowej. Katalogi wydawane były sezonowo i prezentowały ograniczony asortyment, a na kolejną ofertę trzeba było czekać nawet kilka miesięcy. Możliwość sprzedaży przez Internet sprawiła, że oferta sklepów mogła być

1 A. Krzepicka, *Modele handlu elektronicznego*, [w:] W. Gonciarski (red.), *Zarządzanie w warunkach gospodarki cyfrowej*, WAT, Warszawa 2010, s. 141–142.

2 http://www.stat.gov.pl/gus/definicje_PLK_HTML.htm?id=POJ-5934.htm (dostęp 2.01.2014).

na bieżąco uaktualniana, co konsumenci przyjęli z entuzjazmem, mogli bowiem dokonać zakupu w chwili, kiedy pojawiła się dana potrzeba³.

Początkowo Internet pełnił jedynie funkcję komunikacyjną, ale na początku lat 80. XX w. w Stanach Zjednoczonych odbyły się pierwsze próby wykorzystania jego potencjału również w handlu. Prawdziwe ożywienie i pojawienie się pierwszych e-sklepów nastąpiło jednak dopiero w roku 1992, głównie dzięki zniesieniu przez rząd USA zakazu komercyjnego wykorzystywania Internetu. Wówczas sklepy oferowały jedynie możliwość przejrzania oferty poprzez witrynę internetową, a zamówienie można było złożyć tylko telefonicznie. I choć takie rozwiązanie okazało się mało wygodne, zarówno dostawcy, jak i konsumenci dostrzegli niemal nieograniczone możliwości zakupów w sieci.

W roku 1995 w USA powstały firmy Amazon⁴ i eBay⁵. Obie zaczynały swoją karierę w garażu przy zaangażowaniu jednego lub zaledwie kilku komputerów. Twórca eBay napisał program obsługujący aukcje w zaledwie jeden weekend, a pierwsze sprzedane towary to stare zakurzone produkty kolekcjonerskie i kilka części komputerowych. Amazon.com przez długi czas był tylko księgarnią internetową jednak największą na świecie. Jej wartość po zaledwie 4 latach osiągnęła rekordowe notowania – 36 mld USD.

Pełne możliwości Internetu w handlu zaczęto wykorzystywać w 1994 r. W tym czasie liczba użytkowników Internetu na świecie rosła o 2–3% w skali miesiąca. Wtedy też powstały pierwsze typowe sklepy internetowe, w których zamówienie można było składać poprzez specjalny formularz lub dodanie produktu do wirtualnego koszyka. Konsumenci błyskawicznie zaczęli doceniać fakt, że to oni decydują, kiedy, gdzie, za jaką kwotę i co kupują. Istotną okazała się możliwość porównania w sieci cen i właściwości różnych produktów, dzięki czemu możliwy stał się szybki wybór najkorzystniejszej oferty. Z każdym rokiem rósł popyt na zakupy w sieci. Proporcjonalnie rosła również liczba podmiotów prowadzących sprzedaż przez Internet. Trend ten nie ominął także Polski⁶. Do czynników determinujących rozwój handlu internetowego można zaliczyć⁷:

3 <https://interaktywnie.com/biznes/newsy/prportal/historia-e-sklepow-czyli-ewolucja-ryнку-e-commerce-w-polsce-i-na-swiecie-20234> (dostęp 11.04.2018).

4 Amazon został założony przez Jeffa Bezosa w 1994 r., ale pierwsza książka została sprzedana w lipcu 1995 r. Źródło: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-corporate-timeline> (dostęp 25.03.2017).

5 eBay Inc. To spółka prowadząca największy internetowy serwis aukcyjny na świecie. eBay został założony 3.09.1995 r., przez Pierre'a Omidyara, obecnie działa w 37 krajach. Działalność w Polsce przedsiębiorstwo rozpoczęło 21.04.2005 r. Szybko stał się drugim portalem aukcyjnym w Polsce (liderem jest Allegro), ponieważ nie pobierał opłat ani prowizji za świadczone usługi. Od 1.02.2008 r. popularność serwisu gwałtownie spadła (wycofano 80% aukcji) z powodu wprowadzenia opłat. Obecnie eBay.pl zajmuje trzecie miejsce wśród serwisów aukcyjnych w Polsce, z 1,34% udziału w ogólnej liczbie aukcji.

6 T. Grygieńć, *Historia e-sklepów, czyli ewolucja rynków e-commerce w Polsce i na świecie*, nf.pl (dostęp 4.07.2013).

7 Tamże.

- postęp w technologii informacyjnej i dostępność infrastruktury przesyłania informacji;
- uwarunkowania prawne gwarantujące ochronę własności, rzetelności wykonania umów (np. jeśli chodzi o określenie kraju, którego przepisy prawne winny regulować transakcje w elektronicznym handlu międzynarodowym – kraj kupującego czy sprzedającego, akceptacja podpisu elektronicznego itp.);
- bezpieczeństwo i poufność danych – identyfikacja nadawcy i odbiorcy, autentyczność przekazu (pewność, że nie uległ zmianie w trakcie przekazu i transakcji, szyfrowanie informacji o płatności, kodowanie informacji, takich jak numer karty kredytowej, wielkości transakcji itp.);
- zagadnienia związane z opodatkowaniem (pobieranie podatku VAT oraz podatku dochodowego za transakcje międzynarodowe wynikające z konieczności zdefiniowania lokalizacji przedsiębiorstwa e-handlu);
- upowszechnianie emisji i korzystania z „pieniądza elektronicznego” (karty płatnicze) wymusza konieczność odpowiednich regulacji prawnych;
- istotnym czynnikiem rozwoju jest „fascynacja” młodego pokolenia techniką komputerową. Współcześnie podkreśla się rolę nowego, elektronicznego kanału dystrybucji, który pozwala na pozyskiwanie nowych klientów, elastyczne reagowanie na potrzeby, a w konsekwencji na formułowanie koszyka zakupów i dostarczenie go do domu klienta.

Handel elektroniczny (*e-commerce*) przedstawiany jest najczęściej w dwóch ujęciach: węższym – w którym oznacza sposób sprzedawania i kupowania produktów/usług z wykorzystaniem środków elektronicznych za pośrednictwem Internetu – oraz szerszym – w którym z kolei oznacza zawieranie różnorodnych transakcji handlowych za pomocą sieci teleinformatycznych, bez konieczności bezpośredniego kontaktu między stronami, jednocześnie włączając w to dokonywanie płatności. Światowa Organizacja Handlu (WTO) określa pojęcie handlu elektronicznego jako produkcję, reklamę, sprzedaż i dystrybucję produktów za pomocą sieci teleinformatycznych⁸.

C. Żurak-Owczarek⁹ używa pojęcia „*e-commerce*” oznaczającego wykorzystanie Internetu i jego narzędzi oraz innych elektronicznych środków komunikacji jako środowiska realizacji procesów gospodarczych związanych z wymianą produktów, usług i informacji między wszystkimi uczestnikami rynku. Autorka rozróżnia dwa modele handlu elektronicznego: „czysty” i „mieszany”. Model „czysty” handlu elektronicznego oznacza, kupno produktu lub usługi w postaci cyfrowej (np. *e-booka*). Jego dostawa do klienta oraz proces przetwarzania transakcji ma również charakter cyfrowy (elektroniczny). W przypadku, gdy któryś z wymienionych elementów przyjmuje postać fizyczną, mówimy o „mieszanym” rodzaju *e-commerce*¹⁰. Na przykład, zakup odzieży

8 A. Krzepicka, *Modele handlu elektronicznego*, [w:] W. Gonciarski (red.), *Zarządzanie w warunkach...*, s. 143.

9 C. Żurak-Owczarek, *Technologie informacyjne determinantą współczesnego biznesu*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2011, s. 170.

10 Tamże.

w sklepie internetowym to model mieszany *e-commerce*, ponieważ produkt i jego dostarczenie mają charakter fizyczny, mimo że płatność za transakcję mogła być zrealizowana np. za pomocą przelewu elektronicznego lub karty kredytowej.

Rozwój *e-commerce* to nieustanna wręcz pogoń za nowinkami technologicznymi. Obecnie dostrzega się tendencję do rozwoju sprzedaży w kierunku mobile, co jest nieuniknione ze względu na dynamicznie rosnącą liczbę mobilnych kupujących. Krajobraz *e-commerce* ulega tak szybkim i intensywnym zmianom, że o sukcesie w tej branży mogą myśleć właściwie tylko te firmy, które podążają śladem nowości i zaznaczają swoją obecność w różnych kanałach sprzedaży.

2.1.2. Ekspansja polskiego handlu internetowego

Jak już wspomniano, popularyzacja e-sklepów dotarła również do Polski, gdzie pierwszy sklep internetowy powstał w 1997 r. Serwis ten należał do firmy Terent. Dwa lata później taką działalność rozpoczął także Merlin, a następnie Empik. Polska szybko stała się krajem, gdzie sprzedaż i zakupy drogą elektroniczną zyskały coraz to więcej zwolenników. Obecnie często sklepy internetowe wypierają te tradycyjne¹¹.

Najbardziej znaną dziś w Polsce platformą transakcyjną online jest Allegro. Strona powstała 1999 r., a jej założycielem był Arjan Bakker. Od samego początku swej działalności platforma umożliwiała sprzedaż przedmiotów wystawianych przez użytkowników, dlatego też była bardziej znana przez kolekcjonerów. Z biegiem czasu coraz częściej z Allegro zaczęły korzystać firmy chcące sprzedać własne produkty czy usługi. Platforma stale poszerza swoją działalność. Od 26 stycznia 2011 r. spółki takie jak m.in. OtoMoto, Ceneo czy Bankier tworzą jedną spółkę – Grupa Allegro¹².

Ostatnia dekada przyniosła zaskakujące zmiany, jeśli chodzi o polski rynek *e-commerce*. O ile w 2006 r. funkcjonowało na rynku polskim zaledwie 2800 sklepów internetowych, o tyle już w 2008 r. było ich 4500. Rok 2010 przyniósł wzrost liczby witryn o ponad połowę, co daje ok. 10 000 e-sklepów. Biorąc pod uwagę wartość e-handlu, w 2013 r. wyniosła ona 26 mld zł, a w 2014 r. osiągnęła poziom 30 mld zł¹³. W 2016 r. nastąpiło lekkie spowolnienie w dynamice wzrostu sprzedaży i stabilizacja, ale mimo wszystko tendencja jest dalej wzrostowa¹⁴. Na dzień 31 grudnia 2017 r. było w Polsce 37 861¹⁵ sklepów internetowych. Jak można

11 A. Piszcz, *Rozwój handlu internetowego w Polsce*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach” 2016, Seria: Administracja i Zarządzanie, nr 110, s. 299.

12 Tamże, s. 300.

13 <https://www.brandbank.com/pl/aktualnosci/e-handel-podbija-polske-wartosc-sektora-wciaz-rosnie/> (dostęp 4.04.2017).

14 <https://marketingibiznes.pl/e-commerce/rynek-e-commerce-polsce-liczby-uzytkownicy-trendy/> (dostęp 4.04.2017).

15 Na podstawie bazy danych przedsiębiorców o numerze PKD 47.91.Z – Sprzedaż detaliczna prowadzona przez domy sprzedaży wysyłkowej lub Internet pozyskanej od APM Grupa spółka z o.o.

zauważyć na rysunku 8, w roku 2017 już niespełna 80% Polaków miało dostęp do Internetu, z czego ponad połowa kupowała w sieci¹⁶. Dynamika wzrostu sprzedaży w 2016 r. wyniosła 17%. Rynek *e-commerce* był wart na koniec roku 2017 ok. 35,8 mld zł, o 8 p.p. więcej niż w roku ubiegłym¹⁷. Jak można zauważyć na rysunku 8, w Polsce 8 na 10 mieszkańców ma dostęp do Internetu, z czego ponad połowa kupuje online.



Rysunek 8. Rynek *e-commerce* w Polsce w roku 2017

Źródło: Raport E-commerce w Polsce 2017. Gemius dla e-Commerce Polska, <https://www.gemius.pl/wszystkie-artykuly-aktualnosci/najnowsze-dane-o-polskim-e-commerce-juz-dostepne.html> (dostęp 14.05.2018).

W dolarach wartość polskiego rynku w roku 2016 wyniosła ok. 9 mld, podczas gdy w Niemczech – 83 mld, w Wielkiej Brytanii – 104 mld, w Stanach Zjednoczonych – 394 mld, a w światowej potędze pod tym względem, Chinach – 715 mld. Polski *e-commerce* nie odstaje aż tak bardzo w kwestii udziału handlu internetowego w rynku detalicznym. W 2016 r. ten wskaźnik wyniósł 7,7% (raport McKinsey), podczas gdy w Niemczech było to 8,8%, a Wielkiej Brytanii – 14,5%. Według prognoz do 2020 r. w Polsce wartość rynku osiągnie 63 mld zł¹⁸, czyli o ponad 20 mld więcej niż na początku roku 2018¹⁹.

W Europie w ciągu ostatnich 10 lat liczba kupujących online zwiększyła się niemal dwukrotnie, bo z 30% w 2007 r. do 57% w 2017 r. Warto przytoczyć dane

Są to dane firm oraz przedsiębiorców aktywnych, aktualne na 31.12.2017 r., podane do informacji publicznej, niestanowiące danych osobowych i zwolnione są z obowiązku rejestracji w GIODO.

16 Badanie zostało zrealizowane w formie ankiety elektronicznej z wykorzystaniem techniki CAWI na reprezentatywnej próbie, <https://www.gemius.pl/wszystkie-artykuly-aktualnosci/najnowsze-dane-o-polskim-e-commerce-juz-dostepne.html> (dostęp 11.05.2018).

17 <https://marketingibiznes.pl/e-commerce/rynek-e-commerce-polsce-liczby-uzytownicy-trendy/> (dostęp 4.04.2017).

18 Tamże.

19 <https://businessinsider.com.pl/finanse/handel/rynek-e-commerce-w-polsce-raport-gemiusa-za-2017-rok/mpw8rs5> (dostęp 4.04.2017).

z raportu Wordpay Global Payment Report²⁰, dotyczącym płatności *e-commerce* w wybranych krajach na świecie. Przedstawia on trendy i prognozuje wzrost branży *e-commerce* w latach 2017–2021. Z danych wynika, że w ciągu najbliższych czterech lat najszybciej rozwijającymi się rynkami w Europie będą Holandia i Włochy.

Do najważniejszych powodów, dla których rynek handlu w sieci będzie dalej się rozwijać, można zaliczyć²¹:

- pojawienie się klientów, dla których zakupy online są zupełnie naturalne, chodzi tu o osoby młode;
- rosnąca liczba tych konsumentów, którzy przez lata przekonali się, że zakupy w sieci są bezpieczne – to kolei starsze osoby;
- zakupy stają się coraz wygodniejsze i dostępnejsze;
- sprzedawcy są coraz bardziej świadomi tego, jak skutecznie korzystać z danych oraz narzędzi zwiększających sprzedaż.

Jeśli chodzi o trendy rozwoju e-handlu, to istotną rolę odgrywają media społecznościowe, a także wartościowy i ciekawy content na stronach i kanałach komunikacji z klientem. W *e-commerce* coraz wyraźniej stawia się na personalizację oferty oraz zwraca uwagę na bezproblemowy *user experience*. W segmentach handlu internetowego pojawiają się i rozrastają nowe kategorie, chociażby telemedycyna, akcesoria dla zwierząt, dobra luksusowe. W kwestii marketingu albo ktoś stawia na marketing totalny obejmujący wszystkie dziedziny – e-mail, social media, content, mobile, video marketing, albo zmuszony jest – głównie przez budżet – wybrać jeden z nich i skupić się na jego rozwoju.

2.2. E-konsument i jego oczekiwania względem transakcji w handlu elektronicznym

2.2.1. Charakterystyka pokoleń klientów i ich preferencje zakupowe

Pojęcie „klient” w naukach o zarządzaniu jest relatywnie szerokie, przykładowo można wskazać następujące: klient wewnętrzny, zewnętrzny, klient indywidualny (na rynku B2C), klient instytucjonalny (na rynku B2B), klient jako twórca wartości, jako dostawca wartości i także jako odbiorca wartości²².

20 https://fintek.pl/rosnie-europejski-rynek-e-commerce/#_ftn2 (dostęp 11.05.2018).

21 <https://businessinsider.com.pl/finanse/handel/rynek-e-commerce-w-polsce-raport-gemiusa-za-2017-rok/mpw8rs5> (dostęp 4.04.2017).

22 C. Gradowicz, *Jakość usługi logistycznej jako wartość dla klientów*, „Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego” 2016, nr 22, s. 334.

Współczesny rynek ulega ciągłym zmianom. Decydują o tym nie tylko uwarunkowania gospodarcze, ale również – a może przede wszystkim – zróżnicowana struktura osób aktywnych zawodowo. Na rynku znajdują się osoby w różnym wieku o odmiennych umiejętnościach, doświadczeniu, a także mentalności społecznej. Taka koegzystencja dwóch lub trzech pokoleń jest zjawiskiem naturalnym, towarzyszącym ludziom i społeczeństwom od zarania dziejów. Wiek XXI przyniósł jednak coś nowego – obecnie na rynku znalazły się równocześnie aż cztery pokolenia²³.

Wyróżnianie pokoleń jest kwestią przyjętej konwencji i w różnych wypadkach może budzić wątpliwości. W literaturze przedmiotu znaleźć można różnorodne klasyfikacje generacji, które różnią się od siebie zarówno przyjętym nazewnictwem, jak i datami oznaczającymi lata urodzin przedstawicieli danego pokolenia. Najczęściej jednak wskazywane są cztery następujące generacje liniowe²⁴:

1. *Veterans (Radio Babies, The Silent Generations*²⁵) – urodzeni w latach 1930–1945²⁶.
2. *Baby Boomers* – urodzeni w latach 1946–1964.
3. *Generation X (Baby Busters)* – urodzeni w latach 1965–1979.
4. *Generation Y (Millennials)* – urodzeni na przełomie lat 1980–1994.
5. *Generation Z* – to osoby urodzone po roku 1994²⁷.

Jeśli chodzi o najmłodsze pokolenie, to nie ma jednomyślności co do daty kolejnej zmiany generacyjnej. Najogólniej można przyjąć, że jest to rok 2000.

Weterani to osoby urodzone przed II wojną światową i w jej trakcie, dlatego też największe znaczenie miało dla nich poczucie bezpieczeństwa. Dla tego pokolenia praca była i jest wartością samą w sobie. Osoby z pokolenia *The Silent Generation* charakteryzuje duże zaangażowanie i przywiązanie do organizacji, duże poczucie obowiązku i odpowiedzialności za powierzone im zadania; bardzo dużą wagę przykładają też do etyki i zasad moralnych²⁸. Na ukształtowanie się takich postaw w pracy wpływ miała armia, w której większość z tych pracowników służyła.

„Ciche pokolenie” może być wyzwaniem technicznym. Ze wszystkich pięciu pokoleń tradycjoniści najwolniej zmieniają swoje nawyki pracy i dostosowują się

23 S. Stachowska, *Oczekiwania przedstawicieli pokolenia Y wobec pracy i pracodawcy*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2012, nr 2, s. 33.

24 Tamże.

25 Istnieje kilka teorii co do tego, skąd pochodzi nazwa „*Silent Generation*”. Dzieci, które dorastały w tym czasie, pracowały bardzo ciężko i milczały. W 1951 r. w magazynie „*Time*” ukazał się artykuł, w którym dzieci tego pokolenia zostały opisane jako wycofane, bez wyobraźni, nieprzyzwoite i ostrożne, używając określenia „*Silent Generation*”.

26 Zob. więcej: E. Carlson, *Lucky Few: Between the Greatest Generation i Baby Boom*, Springer Science, Business Media BV, 2008.

27 Niektóre źródła podają, że pokolenie Z to osoby urodzone już po roku 1990.

28 B. Hysa, *Zarządzanie różnorodnością pokoleniową*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej” 2016, Seria: Organizacja i Zarządzanie, z. 97, s. 387.

do nowych, bardziej wydajnych sposobów produkcji, szczególnie tych związanych z elektroniką. Są mniej zaawansowani technologicznie niż młodsze pokolenia. Mają większy szacunek dla tradycyjnych placówek edukacyjnych i tradycyjnych formatów wykładów niż internetowe kształcenie i szkolenia. W zakresie zakupów są to osoby preferujące tradycyjne, stacjonarne formy handlu i nie będą one korzystały z e-zakupów.

Baby Boomers to pokolenie urodzone między 1946 a 1964 r. Charakteryzując generację BB, można określić ją jako ludzi „ciężko pracujących”. Pracownicy przypisani do tej generacji wychodzą z założenia, że aby osiągnąć sukces zawodowy, należy ciężko pracować oraz być w swojej karierze zawodowej wytrwałym. Poprzez ciężką pracę pracownicy z tej grupy rozumieją poświęcenie się pracy na rzecz rodziny, przyjaciół, czasu wolnego. Średni czas pracy takiego pracownika waha się pomiędzy 10 a 13 godzinami dziennie. Główne motywatory generacji *Baby Boomers* to strach przed utratą pracy i motywacja finansowa²⁹.

Pokolenie wyżu demograficznego wiąże się z odrzuceniem lub ponownym zdefiniowaniem tradycyjnych wartości. W Europie i Ameryce Północnej osoby pokolenia *Boomers* są powszechnie kojarzone z przywilejami, ponieważ wiele z nich wyrosło w czasach powszechnych dotacji rządowych w powojennych budownictwie mieszkaniowym i edukacji oraz rosnącej zamożności³⁰.

Jako grupa, pokolenie wyżu demograficznego było najbogatszym, najbardziej aktywnym i najbardziej sprawnym fizycznie pokoleniem, byli również jednymi z pierwszych, którzy dorastali, oczekując, że sytuacja na świecie z czasem ulegnie poprawie³¹. Byli także pokoleniem, które otrzymało szczytowe poziomy dochodów; mogli zatem czerpać korzyści z obfitego poziomu żywności, odzieży, programów emerytalnych, a czasami nawet produktów „kryzysu wieku średniego”. Zwiększony konsumpcjonizm tego pokolenia był regularnie krytykowany jako nadmierny³².

Pokolenie X dąży do zachowania równowagi pomiędzy życiem prywatnym a zawodowym, znalezieniem złotego środka, jednak w rzeczywistości częste są sytuacje, że to jednak praca dominuje w ich życiu. Pokolenie X wchodziło na rynek pracy w czasach zmian gospodarczych i politycznych, co wymagało od nich większej elastyczności wobec swojej pracy, a także wykształciło w nich skłonność do kwestionowania autorytetów. Rozwój informatyczny przypadający na lata ich młodości spowodował większe otwarcie na świat poza ich miastem czy państwem, poszerzył myślenie globalne³³. Pokolenie X uważa się też za bardziej zorientowane na cel i myślące w bardziej pozytywny sposób niż pokolenie *Baby Boomers*.

29 <http://hrstandard.pl/2011/02/02/4-pokolenia-pracownikow-we-wspolczesnej-organizacji/> (dostęp 12.06.2017).

30 O. Doug, *Born at the Right Time*, University of Toronto Press, Toronto 1997, s. X.

31 J. Landon, *Great Expectations: America and the Baby Boom Generation*, Coward, McCann and Geoghegan, New York 1980, s. 17.

32 S. Pinker, *The Better Angels of Our Nature*, Penguin, 2011, s. 524.

33 Tamże.

Jeszcze do niedawna pojęcia „milenialsi” i „pokolenie Y” stosowane były zamiennie. Obecnie wyróżnia się jeszcze jedną grupę – pokolenie Z. Milenialsami nazywa się osoby, które urodziły się na przełomie lat 1980–1994 i obecnie próbują się odnaleźć na rynku pracy. Przyjmuje się, że milenialsi są bardzo pewni siebie, świadomi swoich mocnych stron, dobrze wykształceni, posiadający znajomość języków obcych oraz świetnie zorientowani w nowych technologiach. Jeżeli chodzi o mniej pozytywne opinie na ich temat, to pojawiają się głosy, że pokolenie Y jest rozpieszczone, nieodpowiedzialne i zbyt zadufane w sobie³⁴. Ich niewątpliwym atutem jest obycie technologiczne. Badania pokazują, że lepiej radzą sobie z wykonywaniem kilku zadań jednocześnie oraz łatwiej odnajdują się w pracy w grupie niż ich rodzice czy dziadkowie. Cechują się większą otwartością wobec innych, tolerancją, chęcią działania oraz szerszym myśleniem globalnym. Dzięki temu są bardzo dobrze przygotowani do życia i działania w globalnej wiosce i w wielokulturowym środowisku³⁵.

Dla biznesu najbardziej atrakcyjna wydaje się grupa milenialsów – cyfrowych obywateli. To oni są dziś najaktywniejsi komercyjnie, wychowali się w cyfrowej rzeczywistości. Stawiają na błyskawiczną wymianę wiadomości, do kontaktów używają głównie smartfonów. Do nich kierowana jest duża część akcji marketingowych dzięki temu, jak komunikują się ze światem, łatwo rozprzestrzeniają informacje, wysyłają dalej swoje rekomendacje, pomagają promować produkt³⁶.

Idąc dalej, pokolenie X i Y ma pomiędzy sobą analogiczną ilość różnic i podobieństw. Uważają, że praca jest ważna, ale różni ich podejście do swojego pracodawcy i lojalność wobec niego. Pokolenie Y skoncentrowane jest głównie na sobie, na możliwościach rozwoju swoich umiejętności. Cieszy ich osiągnięcie szybkich sukcesów oraz próbowanie różnych możliwości, które oferuje obecny rynek pracy. Jednak oprócz godziwego wynagrodzenia i rozwoju osobistego, właśnie to, co poza pracą, da im szczęście – realizowanie swojego nietypowego hobby, daleka podróż, na którą będą sobie mogli pozwolić dzięki zarobionym pieniądзом czy po prostu zapewnienie komfortu życia dla siebie i swojej rodziny. W przeciwieństwie do wcześniejszych pokoleń, mówi się, że pokolenie Y pracuje, żeby żyć, ważne jest dla nich zachowanie *work-life-balance*. Są gotowi poświęcić swojej pracy ok. 8 godzin dziennie, ale cenią swój wolny czas i strzegą go.

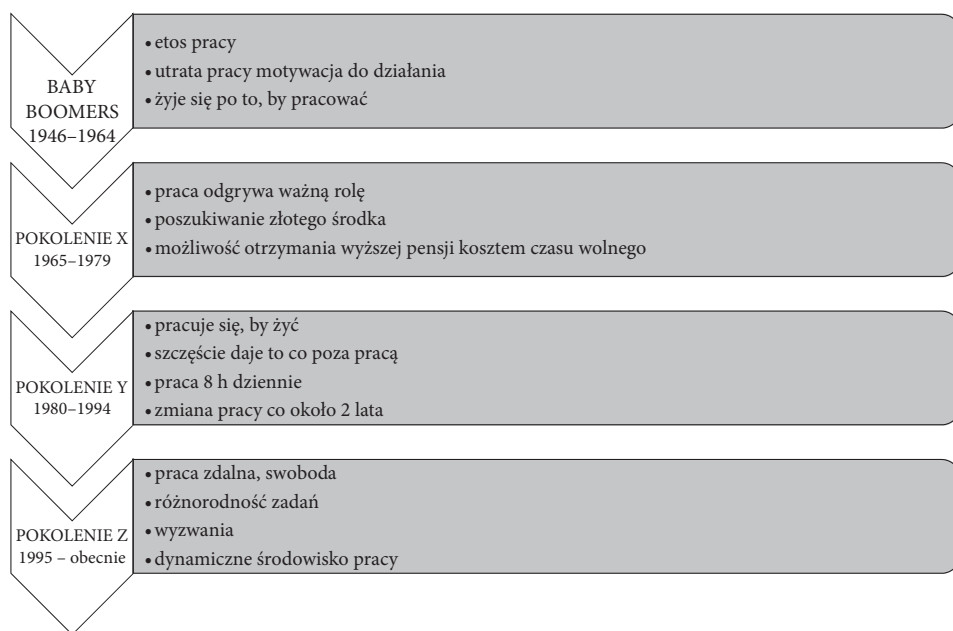
W przypadku pokolenia Y i najmłodszego Z można zauważyć, że granice między nimi zacierają się. Jedni podają, że pokolenie Z to osoby urodzone po roku 1994, a inni, że to wszyscy urodzeni już po 1990 r. Ważne jest natomiast, że są to osoby urodzone w erze technologii. Już od najmłodszych lat obecny w ich życiu był

34 <http://www.slideshare.net/jwtintelligence/f-external-genz041812-12653599> (dostęp 13.06.2017).

35 https://www.whitehouse.gov/sites/default/files/docs/millennials_report.pdf (dostęp 12.06.2017).

36 <http://www.propertynews.pl/centra-handlowe/milenialsi-baby-boomers-cisi-generacje-x-i-z-na-zakupach,59692.html> (dostęp 13.06.2017).

Internet, świat wirtualny oraz technologiczne gadżety³⁷. Nazywa się ich dziećmi dobrobytu, zapatrzonymi w swoje smartfony i tablety. Ich największa umiejętność wynika z tego, że urodzili się w latach informatycznego boomu i dzięki temu doskonale orientują się w różnego typu nowinkach technicznych, a cały świat skupia się dla nich w ramach świata wirtualnego. Dzięki temu odległości Polski od Chin czy USA nie robią na nich wrażenia, bo przecież z mieszkańcami tych krajów można porozumieć się za pomocą e-maila, Messengera czy WhatsAppa. Jest to też jedno z najbardziej podzielonych pokoleń, tzn. wyjątkowo wyraźnie widać różnice pomiędzy przedstawicielami pokolenia Z³⁸. Jest to pokolenie, na którego ukształtowanie duży wpływ miał dom rodzinny, m.in. to, czy stawiano w rodzinie na bycie przedsiębiorczym, wychowanie w duchu tolerancji itp.³⁹ Podsumowanie głównych cech poszczególnych pokoleń przedstawia rysunek 9.



Rysunek 9. Charakterystyka pokoleń klientów

Źródło: <http://stapler.pl/hydepark/litery-dzielace-generacje-o-roznicach-miedzy-pokoleniem-x-y> (dostęp 13.11.2017).

Każde pokolenie wzrastało i rozwijało się w innych okolicznościach historycznych, gospodarczych czy społecznych, co więcej, każde z nich wnosi do organizacji inne umiejętności, oczekiwania, preferencje, postawy czy sposoby komunikowania.

37 <http://www.slideshare.net/sparksandhoney/generation-z-final-june-17> (dostęp 12.06.2017).

38 <http://www.slideshare.net/HavasWorldwide/the-new-dynamics-of-family> (dostęp 13.06.2017).

39 <http://employerbranding.pl/etyka-wazna-dla-najmlodsze-pokolenia-pracownikow/> (dostęp 13.06.2017).

Dla menedżerów jest to bardzo trudny i pełen wyzwań temat, a zarządzanie tak różnorodnym zespołem może stwarzać trudności na wielu płaszczyznach.

Jak wynika z badań przeprowadzonych w maju 2016 r. na grupie ponad 2000 konsumentów ze Stanów Zjednoczonych, podczas samego procesu zakupu między pokoleniami występują wyraźne różnice. Widać je również w sposobie, w jaki kupujący wyrażają swoją lojalność wobec marek. Pokolenie Y znacznie częściej publicznie krytykuje marki produktów (33%), ale też częściej od innych pokoleń uczestniczy w programach lojalnościowych (44%)⁴⁰. Wszyscy konsumenci, poszukując produktów, korzystają z Internetu i przeglądają serwisy internetowe dostawcy lub producenta. Wszystkie grupy wiekowe są zgodne co do tego, że najniższe ceny można znaleźć w sklepach online, lecz najlepszą obsługę świadczą sklepy tradycyjne⁴¹. Dowodzi to, że kluczowym nośnikiem wartości dla wszystkich pokoleń jest poziom obsługi i cena towaru.

Dla połowy badanych preferowanym miejscem poszukiwań nadal pozostają tradycyjne sklepy. Odwiedza je 51% milenialsów, 52% pokolenia X i 57% *Baby Boomers*. Nie jest niespodzianką, że najmłodszy konsumenci z pokolenia Y i Z, wyszukując informacji o produktach, pięć razy częściej korzystają z mediów społecznościowych (25%) w porównaniu z osobami 55+ (5%)⁴².

Niebagatelną informacją dla producentów i handlowców są deklaracje milenialsów mówiące, że w zamian za uzyskanie wyższego poziomu obsługi, zniżki i różnego rodzaju gratyfikacje są skłonni udostępnić sklepom osobiste informacje, w tym dane geolokalizacyjne. Taką opinię wyraża 4% tego pokolenia, podczas gdy w grupie *Baby Boomers* swoje dane w zamian za lepszą obsługę i benefity zgodzi się udostępnić tylko co piąta osoba⁴³.

Istnieje zauważalna różnica pokoleniowa dotycząca preferencji kupowania dóbr konsumpcyjnych w tradycyjnym sklepie: 63% pokolenia *Baby Boomers* preferuje tę formę zakupów wobec 40% milenialsów, którzy wolą zakupy online.

Z wiekiem zmniejsza się tolerancja na reklamę. Większość klientów reaguje negatywnie na reklamę kontekstową ukazującą się podczas wyszukiwania produktu. Wielu z nich traktuje ją jako naruszenie prywatności (44% milenialsów, 46% pokolenia X i 53% *Baby Boomers*). Za dokuczliwą i irytującą uznało ją aż 57% ogółu badanych, reklamy najbardziej drażnią najstarsze pokolenie (65%), najmniej najmłodsze – 48%. Z tego względu firmy i marki, które umieszczają reklamy w sieci, w tym także w mediach społecznościowych, powinny je raczej adresować do

40 http://www.portalspozywczy.pl/handel/wiadomosci/badanie-w-procesie-zakupowym-widac-roznice-pokoleniowe,132498_1.html (dostęp 13.10.2017).

41 <https://ehandelmag.com/roznice-w-modelach-zakupowych-miedzy-trzema-pokoleniami-konsumentow-wg-raportu-salesforce,1656> (dostęp 13.10.2017).

42 http://www.portalspozywczy.pl/handel/wiadomosci/badanie-w-procesie-zakupowym-widac-roznice-pokoleniowe,132498_1.html (dostęp 13.10.2017).

43 Salesforce Delivers '2016 Connected Consumer Goods Report' Jun 13, 2016, <https://www.salesforce.com/assets/pdf/industries/connected-consumer-goods.pdf> (dostęp 13.10.2017).

milenialsów, bo tylko 38% młodych respondentów odbiera negatywnie reklamy online, w porównaniu z 49% z pokolenia *Baby Boomers*⁴⁴.

Zmiany w świadomości i otoczeniu konsumentów mają przełożenie na ich zachowania i oczekiwania w odniesieniu do zakupów. Tradycyjni sprzedawcy są w związku z tym zmuszeni do przewartościowania swojej strategii. Klasyfikacja klientów po względem wieku pozwala na dokonanie segmentacji rynku tak, by firma mogła kierować odpowiednie działania tworzące wartość dla klienta w zależności od wieku, a co za tym idzie, oczekiwań klienta.

Wśród kluczowych postaw i oczekiwań nowoczesnego klienta warto wyróżnić⁴⁵:

- 1) wzrost świadomości relacji cena–jakość – niezależnie od statusu majątkowego klienci szukają możliwie najlepszej oferty za akceptowalną dla nich cenę;
- 2) większa świadomość nieograniczonego wyboru – liczba dostępnych produktów, usług i sprzedawców jest obecnie większa niż kiedykolwiek;
- 3) potrzeba sprawowania kontroli – obecnie to konsument kontroluje proces zakupu, wie, kiedy i jak poszukać towaru, gdzie znajdzie alternatywy i jak dokona transakcji;
- 4) percepcja czasu – cokolwiek robi współczesni klient, oczekuje, że będzie to szybko i bez zbędnego opóźnienia;
- 4) rewolucja technologiczna – to sprzedawcy muszą nadążać za konsumentami, na wszelkie możliwe sposoby usprawniając obsługę klienta.

Dzisiejszy rynek stawia przed nimi wymóg obecności na każdym etapie wędrówki konsumenta w celu dostarczania mu indywidualnych doświadczeń zakupowych, od odkrywania oferty przez poszukiwanie, zakup, opłacenie, dostarczenie i obsługę posprzedażową. Dotyczy to każdego kanału sprzedaży i implikuje konieczność ich integracji⁴⁶.

2.2.2. E-klient i jego postawa wobec handlu elektronicznego

W ostatnich latach nie pojawiło się nic, co równie silnie jak rozwój technologii i Internetu wpłynęłoby na tempo zmian zachowań klientów. Jego wytworem stał się niecierpliwy konsument, który nie potrafi zbyt długo utrzymać koncentracji na jednym przedmiocie i wykazuje niską wyrozumiałość dla błędów. Zachodzące zmiany spowodowały wyłonienie się zupełnie nowego uczestnika gry rynkowej, nowego typu konsumenta, zwanego dalej e-konsumentem⁴⁷, który stanowi specyficzną grupę podmiotów

44 <https://ehandelmag.com/roznice-w-modelach-zakupowych-miedzy-trzema-pokoleniami-konsumentow-wg-raportu-salesforce,1656> (dostęp 13.10.2017).

45 Tamże.

46 *Omnichannel commerce – pieśń przyszłości czy realna strategia obsługi?*, unitycommerce.pl (dostęp 28.03.2016).

47 A. Oleksiuk, *Konsument na rynku e-commerce*, Wyższa Szkoła Umiejętności w Kielcach, Kielce 2006, s. 67.

korzystających z ofert dostępnych na rynkach elektronicznych. Do grupy tej zalicza się użytkowników Internetu, którzy kupują w sklepach internetowych⁴⁸.

E-konsument, wykorzystując handel elektroniczny, ułatwia sobie proces konsumpcji: identyfikację potrzeb, szukanie rozwiązań, zakup produktów i usług, odpowiadanie na pytania i rozwiązywanie problemów.

Nowy klient wie więcej, ma większe możliwości wyboru i może działać przy znacznie mniejszej liczbie logistycznych ograniczeń niż kiedykolwiek przedtem. Z tego powodu kontrola transakcji zakupu przeszła z kupca na konsumenta⁴⁹. W konsekwencji firmy w coraz większym stopniu budują relacje z wykorzystaniem tego medium, gdyż ułatwia to osiągnięcie takich korzyści, jak pozostawanie w bliskich relacjach z klientami lub też pozyskanie nowych klientów.

Dla szanującego swój wizerunek tradycyjnego detalisty absolutne minimum oprócz sklepu stacjonarnego to obecnie⁵⁰:

- sklep internetowy w wersji desktop i mobile, a najlepiej w wariancie „respon-sywnym”,
- profesjonalne *contact center* dostępne przez telefon i *life chat*.

Konsumenci cenią również⁵¹:

- aplikacje mobilne z możliwością śledzenia aktualnej oferty, sprawdzania dostępności produktów i opcjonalnie zakupów;
- internetowe kioski informacyjne w punktach sprzedaży tradycyjnej.

P. Drucker już w wydanej w 1954 r. *Praktyce zarządzania* podaje, że „jedyna poprawna definicja celu biznesu brzmi: tworzenie klientów”⁵². Rola klientów w nowoczesnej gospodarce wykracza jednak poza podawaną przez tego autora charakterystykę, jaką jest cel działania firmy. Klienci stają się bowiem zasobem firm, na którym jest budowana wartość dla akcjonariuszy oraz pozostałych interesariuszy⁵³.

Każdy e-konsument codziennie dokonuje szeregu transakcji, które polegają na tym, że posiadane pieniądze zamienia w Internecie na różnego rodzaju dobra i usługi – począwszy od zapalek na własnym domu skończywszy. Sytuacja ta prowokuje, aby bliżej określić, kim właściwie jest e-klient i czy wyróżnia się jakoś szczególnie? W tym celu należy dokonać segmentacji⁵⁴ kupujących w Internecie, aby skierować do każdej grupy odpowiednie działania marketingowe. Każdy z segmentów będzie wykazywał inne preferencje i odmienne źródła wartości.

48 A. Hartman, J. Sifonis, J.Kador, *E-biznes. Strategie sukcesu w gospodarce cyfrowej*, K.E. Liber, Warszawa 2001, s. 14.

49 A. Oleksiuk, *Konsument na rynku...*, s. 70.

50 *Omnichannel commerce...*

51 Tamże.

52 P.F. Drucker, *Praktyka zarządzania*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 1998, s. 52.

53 B. Dobiegała-Korona, *Zarządzanie wartościami dla klienta*, [w:] W.M. Grudzewski, I. Hejduk (red.), *Przedsiębiorstwo przyszłości*, Difin, Warszawa 2000, s. 85.

54 Segmentacja rynku polega na dzieleniu rynku na grupy (potencjalnych) klientów, nazywane segmentami rynkowymi, odrębnymi pod względem cech, zachowań lub potrzeb. Źródło: A.J. Silk, *Czym jest marketing*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2008, s. 106.

Dostosowywanie działań do potrzeb klienta jest nadrzędną zasadą biznesu w gospodarce internetowej, podobnie jak w tradycyjnej gospodarce⁵⁵.

Jeszcze do niedawna zbiorowość konsumentów korzystających z sieci obejmowała osoby o różnym stopniu obeznania z Internetem, tzn. te, które⁵⁶:

- należą do pierwszych entuzjastów i korzystają z niego od wielu lat,
- dopiero niedawno nabrały dużej wprawy w obcowaniu z siecią.

Przedstawione w poprzednim podrozdziale pokolenia za główne kryterium wyodrębnienia miały rok urodzenia. Warto jednak wspomnieć, że coraz częściej zamiast kryteriów demograficznych wybierane są wspólne cechy behawioralne. Przykładem może być pokolenie L i pokolenie C, które wyodrębniane są na podstawie zachowań i postrzegania świata⁵⁷. Pokolenie L nazywane bywa także generacją leni⁵⁸. Określenie to wynika z faktu, że osoby w tym pokoleniu nie tworzą treści, ale je upowszechniają. Według N. Hatałskiej, jest to generacja, którą cechuje skłonność do czytania tylko nagłówków informacji, krótkich newsów, przesyłanie odsyłaczy do materiałów opracowanych przez innych i zamieszczonych w Internecie, klikanie w „lubię to” jako sposób wyrażania zainteresowania i aprobaty, korzystanie z serwisów geolokalizacyjnych oraz transmisja własnego życia za pomocą serwisów społecznościowych⁵⁹. Pokolenie C definiowane jest za pomocą cech psychologicznych, takich jak postawy, wartości oraz styl życia. Są to osoby otwarte na nowe technologie, niepotrafiące wyobrazić sobie życia bez nich. Do głównych cech osób z tego pokolenia zalicza się chęci posiadania wpływu i kontroli, kreatywność, komunikacyjność, liczbę kontaktów z innymi osobami⁶⁰. N. Hatałska wyróżnia także pokolenie *Show Off*. Są to osoby młode, które publicznie chwalać się posiadaniem konkretnych materialnych rzeczy, marek, luksusowym sposobem spędzania wolnego czasu. Naprzeciw tym potrzebom wyszły portale społecznościowe, które okazały się doskonałym miejscem do publicznego ekshibicjonizmu. Impulsem do tego typu działań stały się także działania celebrytów, którzy coraz aktywniej kreują swoje wizerunki w Internecie. Obecnie w dobie społeczeństwa cyfrowego taki podział traci swój sens, gdyż nowe pokolenie urodziło się już w dobie Internetu i korzysta z niego od początku⁶¹.

55 A. Hartman, J. Sifonis, J. Kador, *E-biznes...*, s. 55.

56 L. Windham, K. Orton, *Dusza nowego konsumenta postawy, zachowania i preferencje e-klientów*, Centrum Doradztwa i Wydawnictw, 2001, s. 30.

57 M. Murzyn, J. Nogiec, *Deklarowane wartości w opinii przedstawicieli wybranych pokoleń*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu” 2015, R. 15, nr 3, s. 375.

58 N. Hatałska, A. Polak, *Generacje C i L, cyfrowi imigranci i tubylcy – o współczesnych e-konsumentach*, <http://www.wirtualnemedi.pl/artykul/generacje-c-i-l-cyfrowi-imigranci-i-tubylcy-o-wspolczesnych-e-konsumentach#> (dostęp 15.11.2017).

59 N. Hatałska, *Generacja L*, <http://hatalaska.com/2011/12/09/generacja-l-infografika/> (dostęp 15.11.2017).

60 Tamże.

61 M. Murzyn, J. Nogiec, *Deklarowane wartości...*, s. 375, za: N. Hatałska, *Lanserzy alternatywni, Beauty Queens i in. – „Pokolenie Show Off”*, <http://hatalaska.com/2014/01/08/pokolenie-show-off/> (dostęp 23.04.2014).

Dokładniejszego podziału e-klientów można dokonać, gdy weźmie się pod uwagę kluczowe korzyści czerpane przez nich, czyli jak postrzegają pierwotną wartość wynikającą z faktu posługiwania się siecią⁶². Przyjmując korzyści, na rynku online można podzielić e-konsumentów na następujące segmenty⁶³:

- kupujący dla wygody;
- kupujący, wrażliwi na cenę;
- dokonujący porównań;
- kupujący, wierni marce firmowej;
- klienci skoncentrowani;
- klienci z awersją do sklepu.

Jak wynika z powyższej segmentacji klientów, każdy dokonuje zakupów z innych przesłanek. Nie ulega wątpliwości, że e-zakupy są robione dla wygody i dają możliwość porównania ofert nieskończonej wręcz liczby sklepów, dzięki czemu w rezultacie klient może wybrać np. najtańszą ofertę. Są jednak klienci, którzy są lojalni jednemu sklepowi bądź jednej marce produktów i bez względu na mnogość ofert konkurencji zawsze wybiorą swój ulubiony e-sklep lub produkt z logo firmy.

Dodatkowo, e-konsumenci są grupowani ze względu na czas i zakres korzystania z Internetu. Ci, którzy po raz pierwszy dokonują zakupów przez Internet, są jeszcze skłonni zaakceptować wiele niedogodności, takich jak: wolne działanie serwera, kłopoty z wypełnianiem formularzy, problemy z technologią itd. Konsumenci ci jednak z czasem bardzo szybko adaptują się do sytuacji i sama możliwość zakupu w sieci już im nie wystarczy. Tak więc strony internetowe muszą w dużo większym stopniu dostosowywać się do rosnących wymagań e-klientów, którzy spodziewają się po Internecie co najmniej takiej samej jakości usług jak w tradycyjnych sklepach⁶⁴.

E-konsumenci żyją w ogromnym tempie, które sprawia, że nie mają czasu szczególnie analizować każdej decyzji dotyczącej określonej transakcji. Często wybiera się drogę na skróty, stosując tzw. mechanizm uproszczonej oceny szans⁶⁵. Producenci operujący na rynku *e-commerce* mają wiedzę na ten temat i wykorzystują powyższy mechanizm, aby zwiększyć sprzedaż swoich produktów i zwiększyć zysk, choć konsumenci nie są tego świadomi⁶⁶.

62 A. Oleksiuk, *Konsument na rynku...*, s. 68.

63 L. Windham, K. Orton, *Dusza...*, s. 70.

64 A. Oleksiuk, *Konsument na rynku...*, s. 68.

65 Reguła uproszczonej oceny szans mówi, że człowiek ocenia wartość danej rzeczy lub działania pobieżnie, posługując się wyuczonymi schematami oceniania. Przykładem jest schemat ceny określającej jakość produktu na zasadzie, „jeżeli coś jest tanie, to musi być kiepskiej jakości”, a „jeżeli coś jest drogie, pewnie ma wysoką jakość”. Regułę tę wykorzystują często sprzedawcy, oferując klientom za wyższą cenę towar takiej samej jakości jak ten za niższą cenę. Klient przyzwyczajony do tego, że droższy towar charakteryzuje się wyższą jakością, chcąc kupić lepszy egzemplarz, wybierze ten o wyższej cenie.

66 A. Oleksiuk, *Konsument na rynku...*, s. 71.

Kolejnym zagadnieniem mającym wpływ na wybory e-konsumenta jest tzw. mechanizm wzajemności⁶⁷. W relacjach producent – konsument ujawnia się to często w postaci zasady wzajemności ustępstw i odmowy – wycofania. Producent komunikuje zalety oferowanego produktu, wierzy w jego akceptację i chce oczywiście namówić konsumenta do jego kupna. Następnie wykonuje manewr wycofania – zamiast pierwotnie proponowanego przedstawia konsumentowi inny produkt o niższej cenie⁶⁸. Owo wycofanie powoduje niepostrzeżenie u konsumenta poczucie zobowiązania. Skoro sprzedający ustąpił, to warto odpłacić mu jakimś ustępstwem – np. zakupem tańszego produktu⁶⁹.

Inny mechanizm stosowany w walce o e-konsumenta, znajdujący zastosowanie przede wszystkim w reklamie internetowej, to odwołanie się do tzw. społecznego dowodu słuszności⁷⁰, e-konsument bowiem bardzo często podejmuje decyzje w oparciu o opinie innych klientów, którzy już dokonali zakupu. Ten fakt jest wykorzystywany przez wirtualnych sprzedawców, którzy przekonują do swoich racji, udowadniając, że inni ludzie już dawno podjęli właściwą decyzję co do tego, jakich produktów używać. E-konsumenci decydują się na to samo, czyli dokonują wcześniej sugerowanego wyboru. Do tego celu wykorzystywane są wszelkiego rodzaju elementy umieszczane na stronach wirtualnych sklepów⁷¹:

- opinie klientów (nie zawsze prawdziwe),
- fora dyskusyjne,
- tzw. księgi gości,
- przedstawianie, jakie inne produkty zostały zakupione przez klientów.

Robienie zakupów sprawia większości internautów przyjemność. Co ciekawe, wraz ze wzrostem wykształcenia czerpanie przyjemności z robienia zakupów staje się rzadsze. Najważniejszym atrybutem zakupów w sieci powinna być według internautów oszczędność pieniędzy. W drugiej kolejności wymaga się od nich zapewnienia wysokiej jakości produktów oraz oszczędności czasu.

67 Najprościej ujmując, mechanizm wzajemności polega na manipulacji: jeśli ty zrobisz dla mnie coś dobrego, to ja także zrobię coś dobrego dla ciebie.

68 Niższa cena w tym przypadku to tylko pojęcie względne, gdyż w tym momencie może stosować mechanizm wysoka cena = wysoka jakość.

69 Zob. więcej: A.W. Gouldner, *The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement*, „American Sociological Review” 1960, vol. 25, no. 2.

70 Jeżeli inni ludzie postępują w dany sposób, to oznacza to, że ten sposób jest właściwy i ja również będę postępował w ten sam sposób. Z reguły społecznego dowodu słuszności bardzo często korzystają producenci reklam. Ile razy można usłyszeć w telewizji hasła typu: „Zaufały nam miliony klientek”, „99% kobiet wybrało ten szampon”, „Tysiące mężczyzn przekonało się o cudownych właściwościach żyletek marki X”. Człowiek, słysząc tego typu slogany, zastanawia się: „Skoro inni korzystają z danych produktów, to może i ja zacznę ich używać”. Inny chwyt marketingowy, odwołujący się do społecznego dowodu słuszności, polega na nieuczciwym przedstawianiu klientów-aktorów, którzy zachwalają walory danego towaru, przekonując do ich nabycia potencjalne ofiary. Człowiek ma tendencję do myślenia, że inni wiedzą lepiej, więc często daje się nabrać na argumenty pozostałych, zamiast zaufać sobie i własnej intuicji.

71 A. Oleksiuk, *Konsument na rynku...*, s. 71.

2.3. Nowe modele biznesu elektronicznego w świetle koncepcji wartości dla klienta

2.3.1. Modele biznesowe w handlu elektronicznym

Model biznesowy jest to plan, który tworzy przedsiębiorstwo w celu wygenerowania przychodu i maksymalizacji zysku operacyjnego. Określa relacje pomiędzy uczestnikami rynku, informuje, jak przedsiębiorstwa działają, tj. w jaki sposób tworzą wartość dla klientów, towary i usługi oraz z czego czerpią zyski.

W literaturze przedmiotu pojęcie modelu biznesu definiowane jest w wieloraki sposób. Przeprowadzona przez S. Shafera i współautorów analiza 12 różnych definicji tego pojęcia pozwoliła autorom na identyfikację, przedstawionych na rysunku 10, czterech głównych kategorii⁷², wspólnych dla większości definicji⁷³:

- 1) wybory strategiczne,
- 2) sieć wartości,
- 3) tworzenie wartości,
- 4) zawłaszczenie wartości.

Model biznesu obejmuje opis wartości oferowanej przez przedsiębiorstwo grupie lub grupom klientów, wraz z określeniem podstawowych zasobów, procesów (działań), a także relacji zewnętrznych tego przedsiębiorstwa służących tworzeniu, oferowaniu oraz dostarczaniu tej wartości i zapewniających przedsiębiorstwu konkurencyjność w danej dziedzinie oraz umożliwiających zwiększanie jego wartości⁷⁴.

Jak podaje P. Timmers, model biznesowy to struktura produktu, usługi i przepływu informacji zawierająca wyszczególnienie tzw. aktorów biznesowych wraz z ich rolami i opisem potencjalnych korzyści, jakie odnoszą. Jest to nic innego jak definicja źródeł przychodów⁷⁵.

72 Definicja ta ma cztery kluczowe elementy. Pierwszy z nich – bazowa logika – wskazuje, iż poprawnie zdefiniowany model biznesu powinien w sposób wyrazisty artykułować: fundamentalne założenia dotyczące zależności przyczynowo-skutkowych w biznesie oraz wewnętrzną spójność wyborów strategicznych. Wybory strategiczne są drugim z kluczowych elementów omawianej definicji. Trzeci i czwarty element to funkcje tworzenia i zatrzymywania wartości. Funkcje te są determinantą przetrwania oraz rozwoju przedsiębiorstwa. Źródło: W. Rudny, *Model biznesowy a tworzenie wartości*, „Studia Ekonomiczne. Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach” 2013, nr 141, s. 101.

73 W. Rudny, *Model biznesowy...*, s. 100, za: S. Shafer, H. Smith, J. Linder, *The Power of Business Models*, „Business Horizons” 2002, vol. 48, s. 202.

74 T. Gołębiowski, T.M. Dudzik., M. Lewandowska, M. Witek-Hajduk, *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2008, s. 57.

75 P. Timmers, *Business Models for Electronic Markets*, „Electronic Markets” 1998, vol. 8, no. 2, s. 3–8.

WYBORY STRATEGICZNE	TWORZENIE WARTOŚCI	SIEĆ WARTOŚCI	ZATRZYMANIE WARTOŚCI
<ul style="list-style-type: none"> • klienci (rynek docelowy) • propozycja wartości • zdolności i kompetencje • przychód i ceny • konkurencja • asortyment • strategia • marka • zróżnicowanie • misja 	<ul style="list-style-type: none"> • zasoby i aktywa • procesy i czynności 	<ul style="list-style-type: none"> • dostawcy • relacje z klientami • przepływy informacji • przepływy produktów i usług 	<ul style="list-style-type: none"> • koszty • aspekty finansowe • zysk

Rysunek 10. Komponenty modelu biznesu

Źródło: S. Shafer, H. Smith, J. Lindner, *The Power of Business Models*, „Business Horizons” 2005, vol. 48, s. 202.

Według M. Portera, model biznesowy jest opisem działalności przedsiębiorstwa, które zapewniają mu zyski. Sprowadza się to do określenia roli organizacji w łańcuchu wartości, w jakim działa. W kompleksowym ujęciu chodzi o metodę przyjętą przez firmę, przez realizację której będzie ona powiększać i wykorzystywać zasoby tak, aby oferować klientom większą wartość od konkurencji. Dzięki temu przedsiębiorstwo osiągnie wyższe zyski, a może nawet uzyska i utrzyma trwałą przewagę konkurencyjną⁷⁶.

K. Obłój definiuje model biznesowy jako „połączenie koncepcji strategicznej firmy i technologii jej praktycznej realizacji, rozumianej jako budowa łańcucha wartości pozwalającego na skuteczną eksploatację oraz odnowę zasobów i umiejętności”⁷⁷. Model biznesowy powinien odpowiadać na pytania⁷⁸:

1. Co firma będzie robić?
2. Jaki są jej podstawowe zasoby i kompetencje?
3. W jaki sposób zasoby i kompetencje są skonfigurowane w praktyce codziennego działania?

Model biznesu, zgodnie z propozycją O. Gassmanna, K. Frankenbergera i M. Csika, można także zdefiniować za pomocą czterech pytań: kto jest klientem firmy (kto?), co firma sprzedaje (co?), jak wytwarza produkty i usługi (jak?), dlaczego jej działalność jest rentowna (dlaczego?). Powyższe pytania tworzą tzw. magiczny

⁷⁶ I. Sztangret, S. Sobociński, *Ekoinnowacyjne modele biznesu na przykładzie wybranych regionalnych instalacji przetwarzania odpadów komunalnych (RIPOK)*, „Modern Management Review” 2017, vol. XXII, s. 2.

⁷⁷ K. Obłój, *Strategia organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 97–98.

⁷⁸ A. Afuah, C.L. Tucci, *Biznes internetowy – strategie i modele*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 86.

trójkąt modelu biznesu, w ramach którego mieszczą się trzy kluczowe komponenty modeli biznesu, tj. propozycja wartości, model przychodów i łańcuch wartości⁷⁹.

Za model biznesu internetowego uznaje się plan działania organizacji pozwalający na zarabianie pieniędzy przy wykorzystaniu Internetu. Rozwiązanie to powinno znaleźć zastosowanie w każdym przedsiębiorstwie, które wykorzystuje w swojej działalności Internet. Model biznesowy w handlu elektronicznym to nie tylko działania związane bezpośrednio z siecią, ale też wykraczające poza ten obszar i umożliwiające osiąganie dochodów z prowadzonej działalności w dłuższym okresie. Model ten jest pochodną właściwości Internetu oraz możliwości wykorzystania tego medium w działalności gospodarczej⁸⁰. W praktyce gospodarczej wyróżnia się wiele modeli biznesu internetowego, które podlegają ciąglej modyfikacji i zmianom. Wynika to z dynamicznego charakteru wirtualnego środowiska oraz rosnących wymagań i potrzeb klientów⁸¹. W handlu elektronicznym można wyróżnić następujące modele biznesowe⁸²:

- model pośrednika (*brokerage model*) – firmy zarabiają na prowizjach od transakcji realizowanych za ich pośrednictwem (np. serwisy aukcyjne, internetowe biura maklerskie);
- model reklamowy (*advertising model*) – firmy oferują użytkownikom darmowe usługi, które są finansowane przez reklamodawców, tzn. firmy zarabiają na opłatach pobieranych od reklamodawców zamieszczających reklamy na prowadzonych przez nie stronach internetowych (np. portale tematyczne zarabiające na banerach reklamowych i wyskakujących okienkach). Model ten pozwala włączyć się do rywalizacji rynkowej niemal każdej osobie, która dysponuje atrakcyjną witryną internetową⁸³;
- model pośrednika informacji (*info-mediary model*) – firmy zarabiają na sprzedaży danych o konsumentach zebranych w trakcie swojej działalności (która jest na tyle atrakcyjna, że przyciąga konsumentów podających owe dane, np. Gemius);
- model handlowca/kupca (*merchant model*) – firmy zarabiają na sprzedaży produktów za pomocą Internetu (handlu internetowym), co może być prowadzone w połączeniu z tradycyjną działalnością handlową lub wyłącznie w Internecie (np. Merlin, Amazon, Levi's online store);
- model producenta (*manufacturing model*) – firmy zarabiają na sprzedaży swoich produktów za pomocą Internetu, co oznacza skrócenie kanału dystrybucji (ominięcie pośredników, np. Dell, Apple);

79 O. Gassmann, K. Frankenberger, M. Csik, *The St. Gallen business model navigator*, 2013, <https://www.thegeniusworks.com/wp-content/uploads/2017/06/St-Gallen-Business-Model-Innovation-Paper.pdf> (dostęp 30.10.2015), s. 2.

80 M. Sławińska, *Modele biznesu w handlu detalicznym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2010, s. 128.

81 Tamże, s. 129.

82 A. Szpitter, *Model biznesowy jako determinanta sukcesu na rynku*, [w:] *Strategie sukcesu organizacji*, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2011, s. 203.

83 M. Sławińska, *Modele biznesu...*, s. 132.

- model sieci afiliowanej (*affiliate model*) – firmy umieszczają na swoich stronach linki do stron innych podmiotów (tworzenie sieci partnerów) oferujących produkty w Internecie i zarabiają na prowizjach uzyskiwanych od tych podmiotów (procent od przychodów wygenerowanych z danego linku), o ile konsument zakupił jakiś produkt, trafiając do handlowca dzięki temu linkowi (np. program partnerski Allegro, Google AdSense);
- model społeczności/wirtualnej wspólnoty (*commimity model*) – firma zarabia dzięki silnej lojalności internautów wobec wirtualnej wspólnoty, np. Nasza Klasa, Myspace, Wikipedia (model ten zdefiniowano przed web 2.0 na przykładzie red hat linux, obecnie można wyróżnić wiele podmodeli);
- model abonencki (*subscription model*) – firma zarabia na pobieraniu opłat (abonament) za dostęp do treści umieszczanych na stronach internetowych, często wyróżniając darmowe treści „dla wszystkich i płatne dla subskrybentów” (np. archiwa gazety *rzeczpospolita*, *gazeta*);
- model taryfowy (*utility model*) – firma nalicza opłaty za faktyczne użytkowanie usług internetowych, użytkownik płaci za to, co faktycznie wykorzystał (np. serwisy sprzedające muzykę).

Inną klasyfikację działalności w Internecie przytacza D. Nojszewski, wyróżniając następujące modele⁸⁴:

- sklep internetowy,
- elektroniczne zaopatrzenie,
- aukcje elektroniczne,
- elektroniczne centrum handlowe,
- trzecia strona rynku,
- wirtualna społeczność.

Sklep internetowy (*e-shop*) to jeden z najpopularniejszych najbardziej podstawowych modeli biznesowych. Służy do sprzedaży towarów czy usług firmy za pośrednictwem Internetu. Korzyści, jakie daje, to: redukcja kosztów oraz dodatkowy rynek zbytu towarów i usług, a także możliwość poszukiwania nowych rynków (w przypadku sklepów będących uzupełnieniem tradycyjnej formy sprzedaży).

Elektroniczne zaopatrzenie (*e-procurement*) to nic innego jak elektroniczne składanie ofert i zaopatrywanie firmy w towary i usługi. W przypadku towarów fizycznych transport odbywa się już w formie tradycyjnej. Korzyści dla firmy to: dodatkowy kanał zaopatrzeniowy oraz możliwość poszukiwania nowych dostawców. Ponadto, rozwiązanie to pozwala na obniżenie kosztów zakupów dóbr i usług o średnio 20% oraz wspomaga proces budżetowania i planowania. Redukuje poziom stanów magazynowych średnio o 15–30%, dzięki czemu pozwala uwolnić „zamrożoną” gotówkę. Usprawnienia sposób raportowania dzięki standaryzacji procesów oraz pozwala na lepszą kontrolę i monitoring wydatków⁸⁵. Zastosowanie systemu elektronicznego

84 D. Nojszewski, *Przegląd modeli e-biznesowych (cz. II)*, „E-mentor” 2007, nr 2(19), <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/19/id/414> (dostęp 30.09.2017).

85 A. Charlesworth, *Key Concepts in E-commerce*, Palgrave Macmillan, 2007, s. 105.

zaopatrzenia w *e-commerce* niesie za sobą korzyści dla klienta ostatecznego w postaci skrócenia czasu przetwarzania zamówień, szybszą dostawę towaru dzięki regularnemu zaopatrzeniu sklepu i możliwość obniżenia kosztów związanych z procesem dystrybucji dzięki redukcji kosztów związanych z magazynowaniem towaru.

Aukcje internetowe w swojej pierwotnej formule są platformami *e-commerce*, na których jedna zarejestrowana osoba wystawia do licytacji produkt, jaki chce sprzedać, określając cenę wywoławczą i ewentualnie cenę minimalną, poniżej której go nie sprzeda. Inne zarejestrowane osoby biorą udział w licytacji. Wygrywa ta, która w momencie zakończenia aukcji wylicytowała najwyższą kwotę. Obecnie jednak aukcje internetowe dają również możliwość określenia stałej ceny zakupu – obok licytacji lub nawet zamiast niej. Taka opcja pozwala na zakup danego produktu bez oczekiwania na zakończenie aukcji. W ten sposób tworzy się nietypowy sklep internetowy⁸⁶. To szczególna forma platformy *e-commerce*, gdzie oprócz sprzedaży B2C i B2B istnieje również sprzedaż C2C, czyli konsument konsumentowi.

Oprócz aukcji elektronicznych będących odpowiednikami aukcji prowadzonych w sposób tradycyjny istnieje w sieci wiele odmian aukcji, np. aukcja odwrócona. Wśród odmian aukcji możemy ponadto wyróżnić inne modele: licytację zwiększającą⁸⁷, licytację zniżkującą⁸⁸, aukcje odwrotne⁸⁹, jedno- i wieloprzedmiotowe⁹⁰.

Elektroniczne centrum handlowe (*e-mall*) to odmiana sklepu internetowego. W najprostszej formie składa się z wielu elektronicznych sklepów (prowadzonych przez niezależne podmioty). Współpraca między nimi może być rozszerzona o wspólne metody płatności, dostawy towarów, agregację klientów czy wspólne dodatkowe przedsięwzięcia biznesowe. Dla klienta podstawową wartością, jaką

86 P. Majewski, *Czas na e-biznes*, Helion, Gliwice 2007, s. 13.

87 Na aukcji angielskiej oferty zgłaszane są ustnie, cena wzrasta aż do momentu, kiedy ostatni uczestnik zaofertuje najwyższą cenę pozwalającą wygrać licytację i nabyć wystawiony na sprzedaż przedmiot po tej właśnie cenie. Optymalna strategia konkurencji ofertowej w ramach aukcji angielskiej jest wyjątkowo prosta: kiedy nabywcy mają własne, niezależne wyceny wartości, dominującą strategią każdego uczestnika aukcji angielskiej jest licytowanie ceny przedmiotu wystawionego na sprzedaż aż do poziomu przyjętej przez niego ceny granicznej. Źródło: W. Samuelson, *Ekonomia menedżerska*, PWE, Warszawa 2009, s. 771.

88 Aukcje holenderskie są instytucjonalną formą wymiany stosowaną przy sprzedaży wielu towarów na całym świecie, w tym zwłaszcza produktów rolnych, ryb oraz, głównie w Holandii, kwiatów. W ramach tego rodzaju aukcji cena wyjściowa zostaje ustalona na wysokim poziomie, a następnie jest stopniowo obniżana, aż do momentu zgłoszenia pierwszej oferty. Oznacza to zakończenie aukcji – właścicielem licytowanego towaru zostaje nabywca, który zgłosił tę ofertę i zapłacił odpowiadającą jej cenę. Źródło: tamże, s. 772.

89 Aukcja odwrotna (*verse auction*): metoda prowadzenia aukcji, w której to sprzedawcy przedstawiają swoje oferty klientowi zgłaszającemu określone zapotrzebowanie i konkurują ze sobą za pomocą coraz atrakcyjniejszych cen i warunków sprzedaży. Źródło: A. Tiwana, *Przewodnik po zarządzaniu wiedzą. e-biznes i zastosowania CRM*, Placet, Warszawa 2003, s. 244.

90 D. Nojszewski, *Przegląd modeli e-biznesowych (cz. II)*.

niesie za sobą takie rozwiązanie, jest możliwość dokonania zakupów w wielu sklepach internetowych, jednocześnie korzystając z jednej platformy internetowej.

Trzecia strona rynku (*third party marketplace*) to model określający firmę zewnętrzną (trzecią), której zleca się prowadzenie usług sieciowych (outsourcing), często taka trzecia strona jest dodatkowym kanałem online do już istniejących kanałów dystrybucji w przedsiębiorstwie. Model ten może ponadto oferować jeszcze inne funkcje, np. płatności, logistykę, składanie zamówień, obsługę w stosunku do podmiotów zewnętrznych (np. płatność podatków), zapewnienie bezpieczeństwa transakcji⁹¹.

Wirtualna społeczność (*virtual community*) to bardziej zjawisko internetowe wykorzystywane przez niektóre firmy w swojej działalności niż model biznesowy. Jest to grupa osób (podmiotów) skupionych wokół określonego tematu czy sektora rynku, komunikująca się za pośrednictwem usług dostępnych w sieci i tworząca rodzaj portalu tematycznego. Grupa ta tworzy wartość dodaną poprzez umożliwienie dodawania i wymiany informacji przez jej członków na forum grupy. Może ona być również wykorzystywana do działań *public relations*, takich jak: tworzenie profili użytkowników, budowanie lojalności dotychczasowych klientów oraz pozyskiwanie nowych⁹².

Niezależnie od tego, jaki firma model biznesu wybierze, jest ona ogniwem łańcucha dostaw, którego celem powinno być dostarczenie końcowemu klientowi oczekiwanej przez niego wartości. Optymalne zarządzanie łańcuchem dostaw gwarantuje możliwość modyfikacji lub zmiany przyjętego modelu biznesu. Ważne jest, aby model biznesu był trwale rentowny. Tylko wtedy można osiągać przewagę konkurencyjną na rynku. Menedżerowie mogą zapewnić trwałość i rentowność modeli biznesu za pomocą wdrożenia w zarządzanych przez nich przedsiębiorstwach zasad zrównoważonego biznesu (*sustainability business*)⁹³.

Pojęcie „*sustainability*” rozumiane w bezpośrednim tłumaczeniu jako ‘trwałość’ jest terminem stosunkowo nowym, nie do końca zbadanym w świecie biznesu, a w Polsce mało udokumentowanym. W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska i M. Wańtuchowicz⁹⁴ definiują *sustainability* jako zdolność przedsiębiorstwa do ciągłego uczenia się, adaptacji i rozwoju, rewitalizacji, rekonstrukcji i reorientacji dla utrzymania trwałej i wyróżniającej pozycji na rynku przez oferowanie ponadprzeciętnej wartości nabywcom dziś i w przyszłości (zgodnej z paradygmatem innowacyjnego wzrostu) dzięki organicznej zmienności konstytuującej modele

91 Tamże.

92 Tamże.

93 M. Jabłoński, *Efektywny łańcuch wartości w procesie projektowania modeli biznesu*, [w:] K. Kowalska, S. Markusik (red.), *Sprawność i efektywność zarządzania łańcuchem dostaw*, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2011, s. 12–13.

94 W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Sustainability w biznesie, czyli przedsiębiorstwo przyszłości – zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Poltext, Warszawa 2010, s. 27.

biznesowe, a wynikającej z kreowania nowych możliwości i celów oraz odpowiedzi na nie, przy równoważeniu interesów różnych grup.

G. Svenson, G. Wood i M. Callagan także w tym ujęciu twierdzą, że podstawowy aspekt *sustainability* występuje wtedy, gdy oczekiwania i wyobrażenia przedsiębiorstwa związane z rynkiem i społeczeństwem wpływają na panujące opinie, co można zrobić, a czego nie można w praktyce zrównoważonego biznesu. Interesariusze przyczyniają się do odpowiedzi na to pytanie⁹⁵.

Zrównoważenie działań strategicznych i taktyczno-operacyjnych w przyjętym modelu biznesu jest zadaniem trudnym i wymagającym przede wszystkim zrozumienia kontekstu prowadzenia tego typu działań. Właśnie poprzez działania zmierzające do spełnienia zasad zrównoważenia można osiągnąć trwale rentowny model biznesu. Model ten można nazwać zrównoważonym modelem biznesu rozumianym jako odwzorowanie w danym miejscu, czasie i przestrzeni biznesowej struktury powiązań czynników gwarantujących spełnienie aktualnych, wewnętrznych i zewnętrznych potrzeb grup interesariuszy, które umożliwia obecną osiągnięcie przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo oraz stanowi kreację przyszłej platformy wzrostu i rozwoju przedsiębiorstwa zapewniającej ciągłość prowadzenia biznesu. Takie rozumienie modelu biznesu pozwala na zmianę myślenia strategicznego polegającą na budowaniu przewagi konkurencyjnej poprzez zwinne i elastyczne wdrażanie w życie decyzji biznesowych w układzie „od aktualnego modelu biznesu dzisiaj, do aktualnego modelu biznesu jutro”⁹⁶.

2.3.2. *M-commerce* i *f-commerce* – nowe modele dostarczenia wartości dla klienta

Wraz z rozwojem e-handlu pojawiły się nowe możliwości i formy dokonywania zakupów. W ramach *e-commerce* wyodrębniło się *m-commerce* i *f-commerce*. W pierwszym przypadku mamy do czynienia z zakupami z wykorzystaniem urządzeń mobilnych, w drugim z użyciem mediów społecznościowych⁹⁷. Przenoszenie się handlu do sieci wymusiło również powstanie *h-commerce*, czyli handlu hybrydowego polegającego na prowadzeniu sklepu stacjonarnego oraz jednoczesnej sprzedaży online.

Rewolucją w e-handlu miał być *f-commerce*, czyli prowadzenie sprzedaży z wykorzystaniem portalu społecznościowego. Obecnie Facebook jest najbardziej popularnym medium, do którego użytkownicy zagląдают i tworzą treść każdego dnia. Liczba zarejestrowanych użytkowników na całym świecie wynosi ponad 1 mld.

95 G. Svenson, G. Wood, M. Callaghan, *A corporate model of sustainable business practices: An ethical perspective*, „Journal of World Business” 2010, no. 45, s. 338.

96 M. Jabłoński, *Efektywny tańcuch...*, s. 15.

97 A. Kawa, *Logistyka e-handlu w Polsce*, „Logistyka” 2014, nr 5, s. 19.

Kilka lat temu wiele przedsiębiorstw zainwestowało i zaczęło rozwijać swój biznes z wykorzystaniem Facebooka. Motorem napędowym miały być rekomendacje osób, które kupiły produkt w sieci. Miało to stanowić zachętę dla pozostałych klientów. Powstały nawet profesjonalne usługi w zakresie tworzenia sklepów na Facebooku. Gotowe aplikacje umożliwiają opis produktów, wspierają różne formy płatności, przeprowadzanie akcji marketingowych i procesy dostawy. Sklepy internetowe, które uruchomiły opcję dostępu do swoich produktów z Facebooka, liczyły na to, że ogromny potencjał portalu społecznościowego przełoży się na transakcje, a tym samym na wzrost przychodów. Tak się jednak nie stało. Nawet największe przedsiębiorstwa z dużą liczbą fanów zamknęły lub zamykają swoje sklepy na Facebooku z powodu braku oczekiwanych efektów. Klienci nadal preferują dokonywanie zakupów przez stronę www sklepu. Przyczyną tego stanu rzeczy może być również to, że potencjalnym klientom nie zaproponowano wartości dodanej do transakcji przeprowadzanych za pomocą Facebooka⁹⁸.

Innym kierunkiem rozwoju *e-commerce* jest handel z wykorzystaniem urządzeń mobilnych (*m-commerce*). Terminem „*m-commerce*” określa się wykorzystywanie urządzeń przenośnych do przeprowadzania transakcji handlowych. Jako że w Polsce największy odsetek internautów stanowią ludzie młodzi, którzy chętnie sięgają po nowości technologiczne, rośnie zainteresowanie urządzeniami mobilnymi, takimi jak smartfony, tablety czy telefony komórkowe z dostępem do Internetu. Urządzenia mobilne konsekwentnie zawłaszczają kolejne obszary zarezerwowane dla komputerów osobistych, a ich zastosowania biznesowe są coraz szersze. Do tej pory rozwiązania mobilne miały głównie zastosowanie zadaniowe, dziś obserwujemy coraz wyraźniejszy trend wykorzystania rozwiązań mobilnych w dostarczaniu rozrywki i marketingu. Już 5 mln Polaków korzysta z Internetu mobilnego. E-przedsiębiorcy są świadomi, że jeśli chcą dalej funkcjonować na wirtualnych rynkach, to wdrożenie mobilnych rozwiązań jest obowiązkiem, a nie tylko ich dobrą wolą⁹⁹. Sprzedaż urządzeń mobilnych (smartfony, tablety) w Polsce rośnie w dynamicznym tempie. Na początku 2012 r. 25% Polaków miało smartfona, w 2013 r. 33%, a w roku 2017 już 62%¹⁰⁰.

Obecnie w 52 krajach objętych raportem *Mobile Advertising Forecasts w 2017 r.* smartfony posiadało 63% światowej populacji, a w 2018 r. ten odsetek wynosił 58%. Szybki wzrost liczby posiadaczy smartfonów na świecie, zmieniający sposób komunikacji reklamodawców z konsumentami, zaczyna spowalniać wraz z nasyeniem rynku – w niektórych krajach penetracja smartfonów sięga już 80–90%.

Smartfony są używane głównie do robienia zdjęć (84%), komunikacji (80%), słuchania muzyki (74%) i korzystania z serwisów społecznościowych (58%) i informacyjnych (51%).

98 Tamże, s. 19–20.

99 <http://www.polskieradio.pl/111/1894/Artykul/1024719,Handel-mobilny-trendy-w-2014-roku> (dostęp 11.06.2013).

100 <http://www.wirtualnemedia.pl/artykul/ile-polakow-korzysta-ze-smartfonow> (dostęp 20.11.2017).

Pod koniec 2013 r. urządzenia mobilne generowały średnio 15% światowego ruchu w Internecie i pełniły jedynie rolę wspierającą dla e-zakupów. Pozwalały na podejmowanie decyzji, ale niekoniecznie wiązały się bezpośrednio z zakupem produktu. W 2013 r. ok. 30% ich posiadaczy szukało informacji o produkcie, 20% dokonywało płatności za pośrednictwem smartfona (przez SMS lub aplikację), a 13% osób brało udział w aukcjach internetowych¹⁰¹. Już 4 lata później, w 2017 r., 40% sprzedaży w Black Friday i Cyber Monday w USA pochodziło ze smartfonów. W lutym 2018 r. w soboty i niedziele średnio czterech na dziesięciu polskich internautów łączyło się z Internetem wyłącznie za pomocą urządzeń mobilnych. Okazuje się również, że w analizowanym miesiącu kobiety chętniej niż mężczyźni przeglądają strony e-sklepów¹⁰². Taka tendencja ma pozytywny wpływ na zwiększenie rynku *m-commerce*¹⁰³.

Liczba polskich konsumentów, którzy kupują w sklepach internetowych, korzystając z urządzeń mobilnych, wciąż wzrasta. Według danych agencji We Are Social, na początku 2016 r. odsetek polskich klientów aktywnie kupujących w sieci na smartfonach lub tabletach wynosił 20% – tyle samo co w bardziej pod tym względem rozwiniętych Niemczech. Dla sklepów internetowych jest to potencjał do wykorzystania, co odzwierciedlają wyniki badań. Z analizy 100 najpopularniejszych sprzedawców w Polsce wynika, że 66% z nich oferuje swoim klientom możliwość zakupów na urządzeniach przenośnych – w postaci strony mobilnej, aplikacji lub strony responsywnej. Jest to wynik mogący świadczyć o tym, że *e-commerce* jest pod tym względem jedną z najbardziej rozwiniętych branż. Według badań We Are Social, odsetek wszystkich polskich stron internetowych posiadających swoją wersję zoptymalizowaną dla urządzeń przenośnych wynosi 51%, więc 15% mniej niż średnia dopasowanych do smartfonów i tabletów witryn *e-commerce*¹⁰⁴.

Własną aplikację posiada 13% polskich sklepów internetowych. Większość z nich przy projektowaniu takiego oprogramowania rozwija je zarówno na urządzenia z systemem operacyjnym Android, jak i iOS. W przypadku aplikacji należy jednak pamiętać o tym, że jest to rozwiązanie raczej dla stałych klientów, którzy często dokonują zakupów w sklepie. Dla konsumentów, którzy rzadziej korzystają z usług danego sprzedawcy, bardziej prawdopodobnym scenariuszem jest skorzystanie ze strony zoptymalizowanej dla urządzeń przenośnych.

Wśród najlepiej sprzedających się mobilnie towarów i usług za oceanem możemy znaleźć m.in. rozrywkę, która jest odpowiedzialna za 11% transakcji i zajmuje 4. miejsce pod względem popularności. W Polsce kultura i rozrywka cieszą

101 *Rynek mobilny w Polsce – Raport Generation Mobile 2013*, <http://antyweb.pl/rynek-mobilny-w-polsce-raport-generation-mobile-2013/> (dostęp 11.06.2013).

102 <https://www.gemius.pl/wszystkie-artykuly-aktualnosci/polacy-mobilni-w-weekendy.html> (dostęp 11.05.2018).

103 <http://24pr.pl/2014/01/e-commerce-wzrasta-zainteresowanie-kultura-i-rozrywka-w-kanale-mobilnym/> (dostęp 11.06.2013).

104 Tamże.

się również dużym zainteresowaniem; 12,6% użytkowników smartfonów i 13,1% użytkowników tabletów szuka informacji na ten temat w Internecie. Daje to odpowiednio 2. i 3. miejsce pod względem popularności tematów, które najczęściej interesują internautów. Niekwestionowanym zwycięzcą z tym rankingu są wiadomości o bieżących wydarzeniach z kraju i świata.

Osoby korzystające z urządzeń mobilnych nie tylko przeglądają informacje na temat kultury i rozrywki, ale coraz częściej dokonują zakupu biletów na takie wydarzenia. Bilety na koncerty i wydarzenia kulturalne stanowią ponad 22% wszystkich zakupów mobilnych w USA. To duża szansa dla handlu mobilnego w Polsce, zwłaszcza że tego typu serwisy notują już 8% wejść z urządzeń mobilnych. Co więcej, użytkownicy smartfonów i tabletów równie chętnie jak internauci korzystający z komputerów, wydają pieniądze na zakup kultury i rozrywki¹⁰⁵.

Mimo tych jeszcze mało korzystnych danych przewiduje się jednak w najbliższych latach wzrost liczby kupujących za pomocą urządzeń mobilnych. Związane jest to z ich coraz większą dostępnością, tanim dostępem do Internetu, mobilnością ludzi (zwłaszcza młodych) i ich ciągłym brakiem czasu. Ma to duży wpływ na logistykę sklepów internetowych. Po pierwsze, towar dostarczany jest w różne miejsca, a zamawiający chce mieć możliwość dynamicznej zmiany miejsca doręczenia przesyłki. Po drugie, klient-użytkownik urządzenia mobilnego nie lubi czekać zbyt długo. Dostawa powinna być jak najszybsza – najlepiej w ciągu kolejnego dnia roboczego.

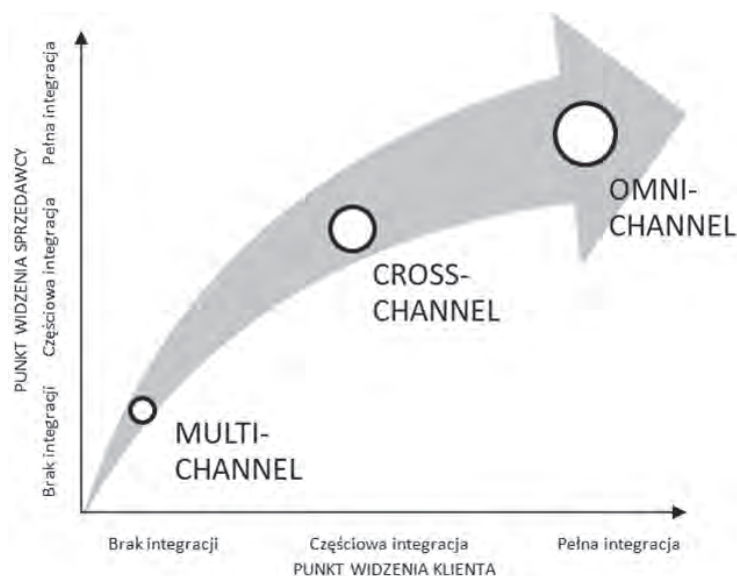
2.3.3. Omnichannel – wyzwanie współczesnego rynku e-commerce

Na początku lat 90. XX w. wraz z upowszechnieniem się dostępu do Internetu firmy rozpoczęły publikację katalogu produktów na swoich stronach www, następnie wprowadziły możliwość składania zamówień online. Okazało się wówczas, że ze stron internetowych korzystają równie chętnie klienci, którzy dotychczas odwiedzali sklepy tradycyjne, celem sprawdzenia aktualnej oferty. A z czasem sytuację dodatkowo skomplikowało upowszechnienie się urządzeń mobilnych ze stałym dostępem do Internetu.

Na określenie postępującej integracji kanałów sprzedaży zaproponowano najpierw pojęcie „*multichannel commerce*” (sprzedaż wielokanałowa), później „*cross-channel*” (sprzedaż krzyżowa), a następnie „*omnichannel commerce*” (sprzedaż „wszechkanałowa”), co prezentuje rysunek 11. Aby zerwać z pojęciem kanału w odniesieniu do metody kontaktu z konsumentem, mówi się coraz częściej o punktach styku¹⁰⁶.

105 Tamże.

106 Tamże.



Rysunek 11. Ewolucja handlu detalicznego

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Mosquera, C. Olarte Pascual, E. Juaneda Ayensa, *Understanding the customer experience in the age of omni-channel shopping*, „Icono 14” 2017, vol. 15(2), s. 172.

Z punktu widzenia klienta wielokanałowa sprzedaż odbywa się wtedy, gdy przykładowo klient otrzymał kod zniżkowy w sklepie internetowym i jedynie online może go wykorzystać, nie może natomiast skorzystać z niego w sklepie fizycznym. Z punktu widzenia sprzedawcy występuje, gdy sprzedawca nie może udostępniać danych między kanałami lub zintegrować zasobów w różnych kanałach¹⁰⁷.

Następnym krokiem w ewolucji handlu detalicznego jest sprzedaż krzyżowa. W tym przypadku istnieją różne relacje między integracją kanału a interakcją. Na przykład, klient może otrzymać bon za zakup w sklepie internetowym, który może wykorzystać zarówno w sklepie fizycznym, jak i internetowym.

Wreszcie, w środowisku wszechkanałowym klienci mogą łączyć różne kanały online i punkty dotykowe (np. witryna, media społecznościowe i aplikacja mobilna) przed, w trakcie i po zakupie¹⁰⁸. Kupujący mogą szukać informacji o produkcie za pomocą aplikacji mobilnej, kupić produkt na stronie internetowej i zwrócić go w sklepie stacjonarnym. Jak to ilustruje podany przykład, konsumenci mogą

¹⁰⁷ A Mosquera, C. Olarte Pascual, E. Juaneda Ayensa, *Understanding the customer experience in the age of omni-channel shopping*, „Icono 14” 2017, vol. 15(2), s. 172.

¹⁰⁸ A. Ostrom, A. Parasuraman, D. Bowen, L. Patricio, C. Voss, K. Lemon, *Service Research Priorities in a Rapidly Changing Context*, „Journal of Service Research” 2015, vol. 18(2), s. 127–159.

przełączać się między kanałami bez przerywania transakcji. Z punktu widzenia detalisty, jeśli detalista może udostępniać informacje o klientach, zasoby reklamowe lub ceny we wszystkich kanałach są w pełni zintegrowane, a marka działa w oparciu o strategię *omnichannel*¹⁰⁹.

Nieustanne stykanie się kanałów było wynikiem przeobrażeń oczekiwań i zachowań konsumentów, które wykrystalizowały się wraz z rozwojem nie tylko Internetu, ale też urządzeń mobilnych. Dzisiejsze realia wymuszają na przedsiębiorcach konieczność zapewnienia indywidualnych doświadczeń zakupowych na każdym etapie wędrówki klienta¹¹⁰.

W obecnej rzeczywistości komunikacja marketingowa z klientem to ciągły proces wdrażania go w świat marki. Nieustanny rozwój technologiczny i postawa samych klientów skłania marketerów do prowadzenia spójnych i zintegrowanych kampanii. Potrzebne jest do tego wzajemnie uzupełniające się korzystanie z różnych kanałów komunikacji, które zapewnią klientowi odpowiednie doświadczenie.

Marketing „wszechkanałowy” polega na dostarczaniu bardziej interaktywnego, spersonalizowanego doświadczenia marki. Jest to ważne zarówno dla e-sklepów, jak i tradycyjnych sprzedawców detalicznych, którzy, decydując o strategii marketingowej, muszą być pewni, że przekaz dotrze do odpowiedniego klienta¹¹¹.

Omnichannel zakłada komunikację z klientem wszystkimi możliwymi kanałami. Odróżnia się tym samym od *multichannelu*, czyli działań związanych z wielokanałowością przekazu. *Omnichannel* charakteryzuje się również stopniem zaangażowania klienta przez markę: nie jest to jedynie mnożenie kanałów, którymi można przesyłać mu kolejne oferty handlowe. Jest to raczej ciągły i zintegrowany proces nastawiony na wprowadzanie klienta w świat marki. Model ten zakłada prowadzenie spójnej komunikacji, w której klient otrzymuje komplementarne wiadomości online i offline oraz jest na bieżąco z promocjami i nowościami¹¹².

Współczesny detalista, który chce wyjść naprzeciw wymaganiom konsumenta, powinien prowadzić działania sprzedażowe w kanałach: stacjonarnym, internetowym w wersji desktop oraz mobile, *contact center* zarówno przez telefon, komunikatory, jak i *livechat*. Jakkolwiek ilość punktów styków, za pomocą których e-przedsiębiorcy komunikują się z klientami, nie pozostaje bez znaczenia, to jednak kluczowym aspektem jest ich właściwa integracja oraz spójność przedstawianych danych.

109 N. Beck, D. Rygl, *Categorization of multiple channel retailing in Multi-, Cross-, and Omnichannel Retailing for retailers and retailing*, „Journal of Retailing and Consumer Services” 2015, vol. 27, s. 170–178.

110 http://www.web.gov.pl/wiedza/587_4532_omnichannelcommerce-handel-przyszlosci.html (dostęp 12.09.2017).

111 <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/se/Documents/technology/Omnichannel-2015.pdf> (dostęp 12.09.2017).

112 *Omnichannel: jak prowadzić komunikację z klientem*, egospodarka.pl (dostęp 6.09.2016).

W działaniach omnichannelowych bardzo ważna jest personalizacja komunikatów. Klient powinien czuć, że organizacja zwraca się specjalnie do niego, mając na uwadze jego preferencje i doświadczenia. Aby działania omnichannelowe przynosiły oczekiwane efekty, spersonalizowany komunikat musi być spójny i podążać za klientem. Z pomocą przychodzi tu komunikacja mobilna: wiadomości SMS, MMS i VMS, powiadomienia Push czy też e-maile odbierane na urządzeniach mobilnych: smartfonach i tabletach.

Kupujący w sklepach stacjonarnych chcą mieć możliwość sprawdzenia ceny, informacji o towarach, personalizowanych rekomendacji oraz promocji w e-sklepie poprzez smartfon. W przypadku, gdy ceny w dostępnych kanałach są identyczne, klienci decydują się na zakup w sklepie stacjonarnym. Jeśli występuje różnica cen, częściej korzystają z opcji zakupu w sklepie internetowym. Powyższa obserwacja jest dowodem na to, że zasadniczą potrzebę konsumenta stanowi elastyczność wyboru punktu styku w zależności od kontekstu, w którym się klient znajduje¹¹³.

Konsumenci coraz częściej wykorzystują smartfony w procesie zakupowym również wtedy, gdy odbywa się on w sklepie stacjonarnym. Najbardziej oczekiwane przez klientów są możliwości przeglądania listy produktów, skanowania kodów kreskowych celem uzyskania informacji o towarze, kierowania uwag bezpośrednio do producentów, tworzenia opinii o produktach i zamieszczania ich w *social media* i wreszcie dokonywania płatności za pomocą telefonu.

Komunikacja mobilna nie jest tylko dodatkowym kanałem, który pozwala na komunikację z klientem. Jest to raczej narzędzie, które może zostać wykorzystane jako wsparcie podczas prowadzenia dialogu z klientem w każdym możliwym kanale.

Warto przy tym pamiętać, że narzędzia komunikacji mobilnej nie wykluczają się wzajemnie, a wspierają. Dzięki temu skuteczność prowadzonej kampanii może być znacznie większa. Na przykład SMS mógłby być kolejnym krokiem w komunikacji z klientem, który wcześniej otrzymał ofertę zniżkową wysłaną e-mailem, ale z niej nie skorzystał. W ten sposób zwiększa się prawdopodobieństwo, że wiadomość zostanie odczytana, a klient ma większe szanse na zrobienie użytku z atrakcyjnej oferty.

Transformacja przedsiębiorstw w kierunku *omnichannel* jest procesem złożonym i wieloetapowym, wymaga, po pierwsze, świadomości głębokich zmian organizacyjnych, jakie towarzyszą procesowi, po drugie – dokładnej analizy aktualnej sytuacji w przedsiębiorstwie, na którą składają się¹¹⁴:

- zdefiniowanie celów biznesowych, najlepiej podczas warsztatu, którego uczestnikami będą przedstawiciele wszystkich obszarów biznesowych w firmie, m.in. działu *e-commerce* i IT, obsługi klienta i logistyki;

113 http://www.web.gov.pl/wiedza/587_4532_omnichannelcommerce-handel-przyszlosci.html (dostęp 12.09.2017).

114 *Czy jesteś gotowy na omnichannel?* E-gospodarka.pl (dostęp 29.04.2016).

- analiza ścieżki zakupowej, najlepiej w formie badań, które pokażą, jak klienci dokonują zakupów i które punkty styku z marką są dla nich najważniejsze;
- audyt systemu logistycznego w zakresie wydajności i efektywności organizacji pracy magazynu i dostarczania przesyłek;
- analiza polityki obsługi klienta, czyli opracowanie odpowiednich standardów i procesów obsługi klienta, co w przypadku *customer service* wiąże się z regulacjami, procedurami, instrukcjami czy wręcz gotowymi skryptami oraz sposobem postępowania podczas konsultacji, sprzedaży i reklamacji.

Od strony biznesowej warto zwrócić uwagę na fakt, że w przypadku wdrażania strategii *omnichannel* zmiany dotyczą w zasadzie wszystkich działów firmy. W wielu przypadkach dochodzi do konieczności zmiany procesów, które od lat funkcjonowały tak samo (np. procesy dostawy towaru do sklepów stacjonarnych). Dlatego też nieuniknione są konflikty interesów wewnątrz firmy, a co za tym idzie – konieczność rozwiązywania sporów przez odpowiednio umocowany zespół nadzorujący transformację. Reasumując – kluczowe przy wdrożeniu strategii *omnichannel* są zaangażowanie zarządu firmy oraz wybranie odpowiednich narzędzi IT.

Klient chce mieć możliwość kupienia towaru przez Internet i odebrania go w sklepie stacjonarnym, znalezienia produktu na półce i zamówienia dostawy do domu, zebrania opinii na forach internetowych, nawet w trakcie zakupów itp. Priorytetem powinna stać się więc integracja cyfrowych i fizycznych kanałów w jednolity system dystrybucji produktów i usług, tworzenie efektu synergii między kanałami sprzedaży.

Użytkownik musi mieć możliwość wyboru tego kanału kontaktu, który najbardziej mu odpowiada. W praktyce sprowadza się to do tego, że właściciel sklepu powinien zapewnić konsumentowi możliwość skorzystania zarówno ze strony internetowej, jak i poczty elektronicznej, infolinii, aplikacji na urządzenia mobilne, mediów społecznościowych, a także z tradycyjnych punktów handlowych (jeśli je posiada). Jest to opłacalne, bo jak pokazuje raport Forrester Research, aż 48% detalistów, którzy postawili na *omnichannel*, odnotowało wzrost przychodów¹¹⁵.

Omnichannel to nie tylko szansa na wzrost przychodów, ale też wyzwanie dla obsługi e-sklepu. Wprowadzając takie rozwiązanie, należy pamiętać o zbieraniu, grupowaniu i wykorzystywaniu wszelkich danych o klientach, jakie można pozyskać za pomocą automatycznych narzędzi. Dzięki nim można zwiększyć nie tylko sprzedaż, ale również wprowadzić zmiany poprawiające *user experience*. Integrując wszystkie kanały i informacje z nich pochodzące, najlepiej skorzystać z narzędzi automatycznego marketingu typu *salesbooster*. Takie systemy zapamiętują przyzwyczajenia i poprzednie wybory klientów kupujących w e-sklepie, posegmentują ich na grupy i pozwolą na spersonalizowanie kontaktu. Dzięki temu będą podpowiadać odpowiednio dobrane produkty, ułatwiając i przyspieszając zakupy.

115 Tamże.

Programy tego typu reagują na bieżące zachowania konsumenta na stronie i automatycznie mogą przeprowadzać akcje mające skłonić go do zakupu, np. oferując rabaty i promocje w czasie rzeczywistym czy wyświetlać komunikat powstrzymujący konsumenta przed porzuceniem pełnego koszyka. Narzędzia typu *salesbooster* łączą dane ze wszystkich urządzeń, z jakich korzysta konsument za pomocą technologii *x-device*. Dzięki temu powstaje jeden pełen profil klienta e-sklepu, który można wykorzystać do segmentacji i personalizacji w kontakcie z nim. Jeśli wiemy, że na stronie sklepu internetowego klient oglądał lodówki, być może właśnie urządza mieszkanie czy robi renowację kuchni i zainteresuje go mailing z ofertami jej wyposażenia¹¹⁶.

Omnichannel to rozwiązanie upraszczające dla klienta proces zwrotów. Według wspomnianych badań *i-systems*, aż 96% klientów chciałoby mieć możliwość zwrotu produktu zamówionego w sklepie internetowym w jego stacjonarnej filii. Taki sam odsetek konsumentów wyraża chęć sprawdzenia w Internecie dostępności produktów w sklepie stacjonarnym, zaś 90% z nich chciałoby mieć możliwość zarezerwowania online produktów, które następnie zostałyby odebrane przez nich osobiście. Rozwiązania takie mają wiele zalet – zarówno dla klientów, jak i sklepów rezygnacja z doręczenia zamówienia lub zwrotu przez kuriera jest łatwiejsza i przede wszystkim tańsza. Ograniczenie wysiłku logistycznego tego typu jest także rozwiązaniem ekologicznym¹¹⁷.

Inną chęć łączenia różnych kanałów zakupu produktów konsumenci deklarują, gdy już raz nabyli dany produkt w sklepie stacjonarnym. W 88% przypadków klienci zadowoleni z takiej transakcji chętnie powtórzyliby ją, wykorzystując w tym celu sklep internetowy¹¹⁸.

Wielokanałowość w sklepie internetowym nie powinna ograniczać się jedynie do sprzedaży i marketingu. Konsumenci powinni mieć też poczucie, że mogą otrzymać doradztwo w odpowiadającej im formie. Jedynie 3% uwzględnionych w analizie sprzedawców ogranicza kontakt z klientem do jednego kanału, podczas gdy niemal połowa (46%) oddaje do dyspozycji konsumentów cztery różne rodzaje obsługi klienta¹¹⁹.

Standardem w sklepach internetowych jest kontakt za pośrednictwem infolinii – numer telefonu, pod którym klienci mogą sprawdzić status zamówienia lub poznać więcej szczegółów na temat interesujących ich produktów, podawany jest przez 94% polskich sklepów. Infolinia jest bez wątpienia jednym z najłatwiejszych sposobów na szybką i profesjonalną obsługę klienta. Bardziej cierpliwi klienci mogą też w 87% przypadków wysłać wiadomość na adres e-mail lub w 79%

116 Tamże.

117 *Omnichannel w e-commerce. Jak wygląda wielokanałowość po polsku?*, e-gospodarka.pl (dostęp 24.04.2016).

118 Tamże.

119 Tamże.

sklepów – na adres pocztowy sprzedawcy. Podobną funkcję ma formularz kontaktowy, który również umożliwia przekazanie wiadomości tekstowej do sklepu. Znaleźć go można w 59% sklepów.

Wciąż najrzadziej oferowanym kanałem komunikacji z konsumentami jest chat, z którego korzysta 39% polskich sprzedawców. Doradztwo za pośrednictwem wbudowanego w witrynę sklepu lub zewnętrznego (jak np. Skype lub Gadu-Gadu) komunikatora jest przy tym formą oczekiwaną przez konsumentów podczas zakupów w sieci. Według *case study* przeprowadzonego przez Finnchat¹²⁰, 18% użytkowników korzystających z chatu finalizuje swój zakup, zaś klienci komunikujący się ze sprzedawcą w ten sposób kupują w sklepie 35% częściej niż użytkownicy niekorzystający z tej usługi.

Sklep internetowy nie powinien bać się wielokanałowości, to nie jest rozwiązanie zarezerwowane wyłącznie dla wielkich sieci handlowych. Odpowiednie wykorzystanie różnych kanałów kontaktu i sprzedaży, przy wsparciu narzędziami do automatyzacji marketingu, z pewnością przyczyni się do zwiększenia przychodów ze sprzedaży.

Analiza wcześniejszych działań klientów pozwala na dokładną segmentację bazy oraz ustalenie, w jakich dniach i godzinach kontaktowanie się z poszczególnymi odbiorcami jest najbardziej optymalne, jeśli chodzi o jego reakcję. Maksymalna personalizacja treści, czasu i kanału dotarcia do pojedynczego konsumenta zapewnia marketerom nie tylko przewagę konkurencyjną, ale także wpływa na budowanie trwałej relacji z klientem¹²¹.

Warto przy tym pamiętać, że narzędzia komunikacji mobilnej nie wykluczają się wzajemnie, a wspierają. Dzięki temu skuteczność prowadzonej kampanii może być znacznie większa.

120 <http://interaktywnie.com/biznes/newsy/e-commerce/nawet-93-proc-polskich-e-sklepow-wybiera-wiecej-niz-jeden-kanal-dotarcia-do-klientow-253106?page=2> (dostęp 23.04.2016).

121 *Omnichannel marketing. Co przyniesie rok 2017?*, e-gospodarka.pl (dostęp 31.12.2016).

Rozdział 3

Logistyczny łańcuch tworzenia wartości w handlu elektronicznym

3.1. Koncepcja tworzenia wartości w handlu elektronicznym

Dotychczasowe rozważania o handlu elektronicznym koncentrują się przede wszystkim na wyjaśnieniu jego istoty, charakterystyce e-konsumenta oraz działaniach logistycznych i marketingowych. Jak dotąd w niewielkim stopniu obejmują one obszar tworzenia wartości. Stąd nasuwa się pytanie: czy wartość dla klienta w handlu internetowym jest kształtowana w inny sposób niż w tradycyjnym handlu?

Dla e-klienta wartość jest związana z niższą ceną produktu, wygodą w postaci całodobowego dostępu do sklepu, różnymi możliwościami płatności i łatwością porównywania asortymentu. Dodatkowymi argumentami przemawiającymi za zakupami przez Internet są dogodna forma odbioru zamówień oraz niski koszt dostawy i zwrotu zakupionych towarów.

Warto w tym miejscu wspomnieć o koncepcji sklepu wartości (*value shop*), czyli podejściu organizacji do rozwiązywania problemów swoich klientów. Idea występuje w sektorach usług, w których usługa powstaje w wyniku interakcji zachodzących między usługodawcą, a usługobiorcą. Wartość tworzona jest dzięki tzw. technologii intensywnej wiedzy¹. W przeciwieństwie do wspomnianego wcześniej łańcucha wartości sklep wartości dostosowuje zasoby adekwatnie do potrzeb klienta, a działania są cykliczne².

Obecnie wartość dla klienta, ze względu na swoją specyficzną, rozbudowaną naturę, trudno jest wykreować i dostarczyć przez jedną firmę. Przedsiębiorstwa

1 J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, *Klient w strategiach organizacji biznesowych*, Nauki o Zarządzaniu, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2014, s. 39.

2 C.B. Stabell, O.D. Fjeldstad, *Configuring value for competitive advantage: On chains, shops, and networks*, „Strategic Management Journal” 1998, vol. 19, s. 420.

często nie mają do tego odpowiednich zasobów i umiejętności. Wartość kreowana jest nie tylko przez sklep internetowy, ale przez wiele innych podmiotów, takich jak: platformy sprzedażowe, instytucje finansowe, przedsiębiorstwa logistyczne³. W związku z tym można mówić o sieci wartości rozumianej jako „zbiór współpracujących ze sobą podmiotów w celu wytworzenia określonych produktów, ich sprzedaży i w konsekwencji wykreowania określonej korzyści”⁴. Oczywiście ostatnim ogniwem sieci jest w przypadku handlu elektronicznego klient indywidualny.

Cechą sieci jest nieskończoność. Oznacza to, że mogą one składać się z nieograniczonej liczby podmiotów i relacji. Uczestnicy jednej sieci mogą być członkami innych sieci, co powoduje połączenia między odrębnymi sieciami i pokrycie się ich części. Tym samym są pozbawione wyraźnie wyodrębnionych granic⁵.

W literaturze trudno jest spotkać rozważania, czy badania biorą pod uwagę wszystkie ogniwa, które współtworzą wartość w handlu internetowym. Najczęściej analizuje się proces kreowania wartości z punktu widzenia pojedynczych podmiotów rynkowych. Zazwyczaj są tylko klienci i sprzedawcy lub tylko dostawcy i sprzedawcy. Przyjmuje się uproszczoną perspektywę, w której określone przedsiębiorstwo tworzy wartość dla indywidualnego klienta, nie uwzględniając pozostałych pomiotów bezpośrednio lub pośrednio zaangażowanych w dostarczanie wartości⁶.

Ponadto, warto również zwrócić uwagę na fakt, że do tworzenia wartości dla klienta może dochodzić w toku całego procesu podejmowania decyzji przez konsumenta, przy czym, w praktyce, wartość ta pojawiać się będzie jedynie w takim zakresie, w jakim klient ją dostrzega i w jakim jej potrzebuje⁷.

Aktualna dyskusja nad problematyką wartości zmierza do osadzenia jej w mało jeszcze rozpoznanej koncepcji logiki usługowej dominacji (*Service-Dominant Logic*)⁸ Jej istotą jest założenie, że o wartości produktów i usług wprowadzanych

3 R. Lusch, S. Vargo, M. Tanniru, *Service, value networks and learning*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 2010, vol. 38, no. 1, s. 19.

4 Tamże.

5 A. Kawa, *Sieć wartości w handlu elektronicznym*, „Management Forum” 2017, vol. 5, no. 3, s. 10.

6 Tamże.

7 Por. N. Rackham, J. DeVincintis, *Zespoły sprzedaży w obliczu zmian. Jak na nowo zdefiniować sprzedaż aby stworzyć wartość dla klientów*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 63–72.

8 Logika dominująca w usłudze (SD) jest metateoretyczną strukturą wyjaśniającą tworzenie wartości poprzez wymianę między konfiguracjami aktorów. Podstawową ideą logiki SD jest to, że ludzie wykorzystują swoje kompetencje, aby przynosić korzyści innym i wzajemnie korzystać z kompetencji stosowanych przez innych poprzez wymianę usług. Źródło: S.L. Vargo, R.F. Lusch, *Evolving to a New Dominant Logic for Marketing*, „Journal of Marketing” 2004, no. 68(1), s. 1–17.

9 D. Siemieniako, *Logika usługowej dominacji w marketingu – podstawowe pojęcia w konsekwencji w zarządzaniu*, „Marketing i Rynek” 2008, nr 11, s. 11–16.

na rynek można mówić dopiero wtedy, kiedy klient będzie ją dostrzegał, akceptował i doceniał oraz wykorzystywał dla realizacji własnych celów¹⁰.

Osiągnięcie takiego efektu będzie możliwe wówczas, gdy firmy będą świadomie zarządzały relacjami z klientami, angażowały nabywców w tworzenie wartości oraz nieustannie dostosowywały ofertę do nowych oczekiwań klienta¹¹.

Koncepcja logiki usługowej dominacji zaprezentowana przez S. Vargo i R. Luschę zakłada, że klient jest współtwórcą wartości produktu (usługi) niezależnie od jego charakteru. W przypadku wyrobów materialnych produkcja nie kończy się procesem wytwórczym. Jeżeli dobra są urządzeniami, które dostarczają usług, klient, aby z nich skorzystać, musi nauczyć się ich używać, naprawiać, a przede wszystkim dostosowywać do swoich potrzeb. Konsument jest więc kontynuatorem procesów wytwórczych i współproducentem wartości. Tworzenie wartości ma według autorów charakter interakcyjny – ujawnia się w momencie korzystania z produktów i usług, staje się „wartością w użyciu” (*value in use*). Przedsiębiorstwo nie dostarcza z kolei wartości, może jedynie oferować konsumentom propozycję wartości – nie istnieje wartość produktu bez odniesienia do konsumenta, niesprzedane produkty nie mają wartości. W każdym produkcie materialnym (a także w usłudze) osadzona jest wiedza, która ma potencjalną wartość dla realizacji zamierzeń konsumenta¹².

Wielu sprzedawców popełnia błąd polegający na zwracaniu większej uwagi na oferowane przez nich materialne produkty niż na korzyści, jakie przynoszą te produkty. Widzą swoją rolę jako dostawcy produktu, a nie rozwiązania istniejącej potrzeby. Jednak znaczenie dóbr materialnych tkwi nie w ich posiadaniu, lecz w dostarczanych przez nie korzyściach. Nie kupuje się produktów żywnościowych, aby na nie patrzeć, lecz dlatego, że zaspokajają głód. Producent wiertła może sądzić, że klient potrzebuje wiertła, lecz tym, czego klient naprawdę potrzebuje, jest wywiercona dziura. Sprzedawcy, którzy tego nie dostrzegają, cierpią na „krótkowzroczność marketingową”. Są tak przejęci swym produktem, że skupiają się wyłącznie na jawnie istniejących pragnieniach i pomijają potrzeby leżące u ich podłoża. Tacy sprzedawcy znajdują się w kłopotcie, jeżeli pojawi się nowy produkt, który zaspokoi potrzebę lepiej lub mniejszym kosztem. Klient mający taką samą potrzebą będzie pragnął nowego produktu¹³.

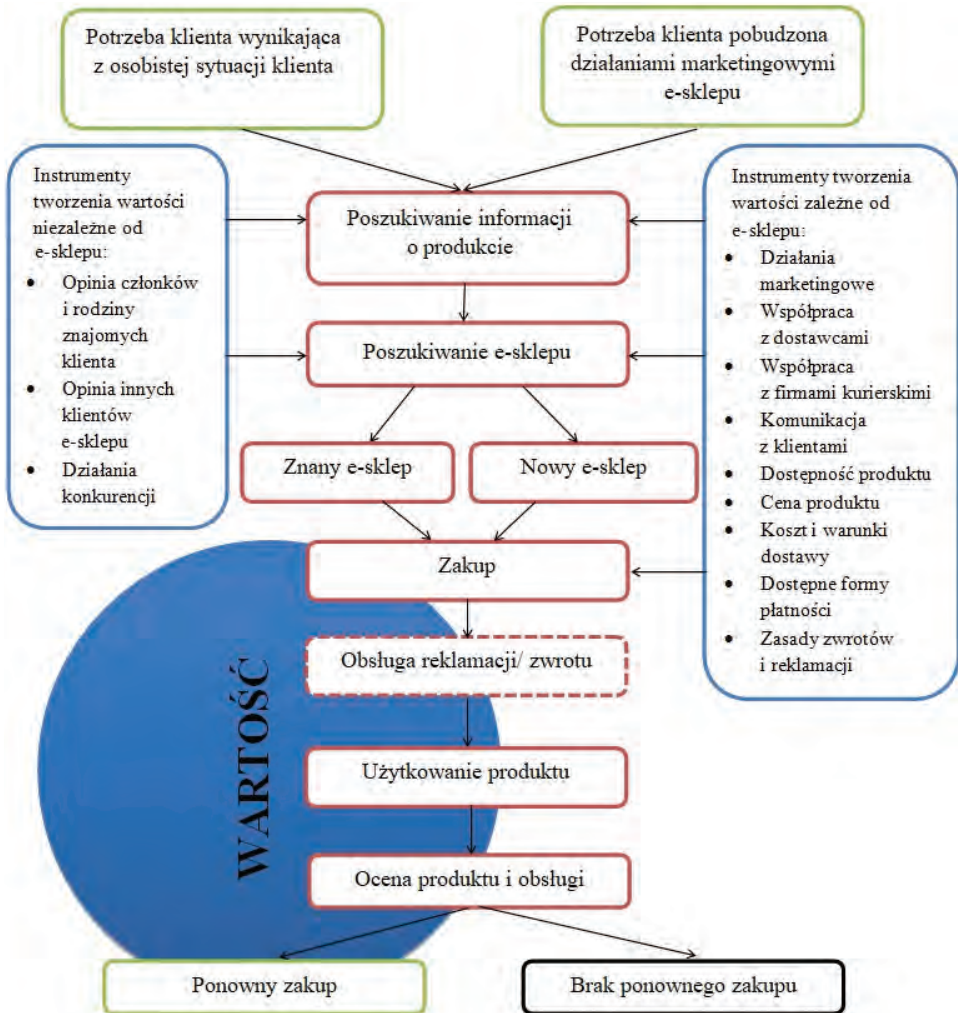
W związku z brakiem w literaturze modelu przedstawiającego proces tworzenia wartości dla klienta w handlu elektronicznym Autorka na podstawie analizy literatury podjęła się stworzenia własnego modelu zaprezentowanego na rysunku 12.

10 K. Szymańska, K. Iwińska-Knop, *Zmiany w zakresie zarządzania wartością dla klienta na rynku kultury niszowej na przykładzie polskich kin studyjnych*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2016, nr 256, s. 82–84.

11 M. Mitreęga, J. Laskowska-Witek, *Rutyny współtworzenia wartości z klientem – konceptualizacja i pomiar*, „Studia i Prace WNEiZ” 2015, nr 39, t. 2, s. 28–29.

12 A. Jonas, *Logika usługowa a kształtowanie jakości usług*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2016, nr 255, s. 59.

13 Ph. Kotler i in., *Marketing. Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa 2002, s. 13.



Rysunek 12. Model kreowania wartości dla klienta w handlu elektronicznym

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Lewicki, *Instrumenty tworzenia wartości dla klienta w handlu elektronicznym*, http://www.wbc.poznan.pl/Content/251091/M.Lewicki-Instrumenty_tworzenia_wartosci_dla_klienta_w_handlu%20elektronicznym.pdf, s. 149 oraz D.M. Lambert, J.U. Sterling, *Kundendienstleistung. Das Grosse Handbuch Distribution*, Verlag Moderne Industri, Landsberg 1998, s. 84.

Każdy zakup poprzedzony jest pojawieniem się u klienta potrzeby wynikającej z jego osobistej sytuacji (np. chce kupić nowy telewizor, bo stary się popsuł lub jest niekompatybilny z innymi urządzeniami w domu) lub pobudzonej przez działania marketingowe (może to być reklama w telewizji, e-mail z propozycją zakupu towaru, polecenie przez znajomego).

Sklep internetowy, mimo braku osobistego kontaktu z klientem, powinien poznać jego podstawowe potrzeby i zaspokoić je, aby miał poczucie, że jest kimś zupełnie wyjątkowym, a nie po prostu kolejną jednostką wśród anonimowego tłumu kupujących. Można to zrobić, wykorzystując narzędzia informatyczne jak choćby możliwość filtrowania produktów na stronie internetowej sklepu – dzięki temu klient widzi jedynie te produkty, które spełniają jego oczekiwania.

Inną metodą jest podsuwanie klientowi substytucyjnych produktów w stosunku do tego, który aktualnie ogląda, poprzez umieszczenie z boku lub u dołu strony paska np. z tytułem „inni klienci oglądali również”. Należy pamiętać, że klient chcący kupić telewizor nie kupuje samego urządzenia, choć często stają się one same w sobie ozdobą mieszkania, ale kupuje zaspokojenie potrzeby, jaką jest możliwość oglądania filmów i korzystania z innych aplikacji dostarczających rozrywkę.

Po zdefiniowaniu potrzeby klienta rozpoczyna się etap poszukiwania konkretnego produktu, czyli np. telewizora konkretnej marki, o określonej przekątnej ekranu i w określonej cenie. Klient, poszukując informacji, może skorzystać z porady kogoś z najbliższego otoczenia, poszukać w wyszukiwarkach lub porównywarkach internetowych, zapytać na forum dyskusyjnym lub udać się do najbliższego sklepu stacjonarnego. Klient może wykorzystać na tym etapie jeden z dwóch mechanizmów:

- poszukiwanie produktu o określonych parametrach za jak najniższą cenę,
- poszukiwanie produktu charakteryzującego się jak najwyższą jakością za określoną maksymalną cenę.

Już na etapie poszukiwania konkretnego produktu e-sklep powinien skupić swoje działania na tym, by przyciągnąć klienta do siebie, aby ten dokonał zakupu właśnie u konkretnego sprzedawcy. Tu rozwiązaniem idealnym wydaje się być *omnichannel*, czyli sprzedaż wszechkanałowa. Obecność e-sklepu w grupach dyskusyjnych, na portalach społecznościowych, możliwość obejrzenia produktu w sklepie tradycyjnym a zakup online to atrybuty, które dobrze wykorzystane przyciągną klienta.

Naturalnie, że klient w pierwszej kolejności uda się czy też wybierze w Internecie adres sklepu, który już zna z np. poprzednich zakupów, jeśli te spełniły jego oczekiwania. Jeśli nie znajdzie interesującego go produktu, to albo, jeśli jest lojalnym klientem, poszuka produktu substytucyjnego, albo będzie szukał innego sklepu w oparciu o kryteria, takie jak np. możliwe opcje dostawy, warunki zwrotów.

Po etapach poszukiwania następuje etap zakupu produktu, podczas którego klient kreuje wartość swojego zakupu poprzez wybór formy płatności czy dostawy spośród oferowanych przez e-sklep. Sklep internetowy dostarcza klientowi jedynie narzędzi, z których klient, dokonując własnego wyboru, tworzy wiązkę wartości, którą otrzyma wraz z produktem. Im większy wachlarz możliwości dostawy czy płatności otrzyma klient, tym wyższe jego poczucie kontroli nad procesem zakupu, a co za tym idzie większa wartość. Klient decyduje sam, rośnie więc jego satysfakcja, bo konkretne rozwiązania nie są mu narzucane. W tym miejscu warto

wrócić do istoty logiki usługowej – po pierwsze, klient sam kreuje swoją wartość, co jest faktem, a po drugie, e-sklep sam nie jest w stanie dostarczyć wartości dla klienta, tylko korzysta z usług innych przedsiębiorstw, takich jak kurierzy, dostawcy e-płatności, porównywarki cenowe. Mamy więc do czynienia ze współpracą wielu organizacji powiązanych zarówno formalnie (np. e-sklep – firma kurierska), jak i nieformalnie (wizerunek sklepu w mediach społecznościowych kreowany przez np. klientów).

Oczywiście należy mieć na uwadze, że nie dla każdego klienta te same aspekty będą stanowiły wartość. Dla klientów często kupujących w sieci wybór formy dostawy czy płatności może być czymś zwyczajnym, oczywistością lub rutynowym działaniem związanym z e-zakupami. Choć z drugiej strony w przypadku np. braku możliwości wyboru preferowanej przez klienta formy dostawy, może to zostać negatywnie odebrane przez klienta nauczonego doświadczeniem, że „w każdym sklepie przecież ta opcja jest dostępna” i może to skutkować wycofaniem i poszukiwaniem innego sklepu. Taka sytuacja jest potwierdzeniem, że każdy aspekt handlu elektronicznego można wykorzystać do kreowania wartości dla klienta.

W przypadku dostarczenia towaru uszkodzonego lub po prostu zmiany decyzji przez klienta towar zostanie zwrócony lub będzie reklamowany w przypadku jego awarii w późniejszym okresie. Istotne stają się tutaj takie aspekty, jak koszt zwrotu, czas oczekiwania na zwrot pieniędzy lub na otrzymanie nowego, sprawnego produktu.

Gdy klient już otrzyma zakupiony towar, następuje etap jego użytkowania, który najbardziej wpłynie na końcową wartość, jaką klient oceni. Czy produkt zaspokoił potrzebę klienta? Czy koszt (finansowy, jak i niefinansowy np. czas) związany z nabyciem towaru nie przewyższył korzyści? W jakim stanie produkt został dostarczony i jak długo działał bezawaryjnie?

W toku użytkowania produktu następuje ocena całego procesu zakupowego, która może zakończyć się pozytywnie – ponownym zakupem w tym samym sklepie w momencie pojawienia się kolejnej potrzeby lub negatywnie – brakiem powrotu i złą opinią.

Wymagania klientów stale rosną. Badania konsumentów realizowane cyklicznie w kilkudziesięciu krajach na całym świecie (w tym w Polsce) wskazują na dynamiczne zmiany w tym obszarze¹⁴. W 2007 r. 59% konsumentów zmieniło dostawcę usług z powodu słabego w ich ocenie poziomu obsługi. W 2013 r. zmiany dokonało już 66%, natomiast w 2015 – 52%. Klienci kierują się w swych wyborach rynkowych jakością obsługi. Często ma ona dokładnie takie samo znaczenie jak cena produktu, a w wielu dziedzinach jest nawet ważniejsza od cech samego produktu czy usługi. Dlatego każdy sprzedawca musi dziś dążyć do zadowolenia swoich klientów¹⁵.

14 <https://focustelecom.pl/blog/idealna-obsluga-7-krokow-do-uszczesliwienia-klienta/> (dostęp 26.03.2018).

15 Tamże.

3.2. Logistyczny łańcuch wartości

3.2.1. Logistyka handlu elektronicznego

Współczesne myślenie w kategoriach logistyki zaczyna się od rynku i cofa się ku produkcji. Logistyka zajmuje się problemami dystrybucji wyjściowej (przepływy produktów z fabryki do klientów) oraz dystrybucji wejściowej (przepływy surowców i materiałów od dostawców do fabryki). Obejmuje zarządzanie przepływami towarów i usług od dostawców do końcowych użytkowników, przy jednoczesnej koordynacji działań dostawców, zaopatrzeniowców, handlowców i klientów¹⁶.

Według różnych źródeł logistyka jako koncepcja pojawiła się już w czasach starożytnych, ale dziedziną wiedzy i biznesu stała się zaledwie 30 lat temu¹⁷. W ogólnym sensie biznesowym logistyka to zarządzanie przepływem rzeczy między punktem początkowym a punktem konsumpcji w celu spełnienia wymagań klientów lub korporacji. Zasoby zarządzane w logistyce mogą obejmować przedmioty fizyczne, takie jak żywność, materiały, sprzęt, a także elementy abstrakcyjne, takie jak czas i informacje.

W tradycyjnym handlu sprzedawca sprzedaje produkt, który jest dostępny na półce. Natomiast w e-handlu sprzedaje obietnicę realizacji zamówienia, w szczególności, obietnicę, że dostarczy właściwemu klientowi, właściwy produkt, we właściwej ilości, we właściwym stanie, we właściwe miejsce, we właściwym czasie i we właściwym koszcie.

Wszystkie wymienione elementy mają wpływ na wartość dla klienta – wpływ ten może być zarówno pozytywny, jak i negatywny. Część z nich jest ze sobą bardzo związana, np. czas dostawy z kosztem. Korzyści i koszty finansowe są dobrze znane. Warto natomiast spróbować pogrupować czynności i opracować katalog czynników wartości dla klienta w handlu elektronicznym, w ujęciu logistycznym, mających wymiar niefinansowy, takich jak¹⁸:

- dostępność towaru,
- czas realizacji zamówienia,
- miejsce dostawy lub odbioru towaru,
- opakowanie towaru,
- przekazywanie informacji.

Zwiększona popularność handlu online oznacza dla wielu firm wzrost złożoności operacji i procesów. Rolę logistyki i jej ogromne znaczenie w e-handlu można argumentować na wiele sposobów. Każdy mniej lub bardziej doświadczony

16 P. Kotler i in., *Marketing. Podręcznik...*, s. 1010.

17 R.K. Oliver, M.D. Webber, *Supply-chain management: logistics catches up with strategy*, [w:] M. Christopher (ed.), *Logistics. The strategic issues*, London 1992, s. 3.

18 A. Kawa, *Logistyka jako instrument kreowania wartości dla klienta w handlu elektronicznym*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2017, z. 4, s. 366.

sprzedawca jest w stanie zgodzić się ze stwierdzeniem, że e-handel to w znacznym stopniu logistyka¹⁹.

Logistykę w e-handlu można sprowadzić do trzech aspektów²⁰:

- zarządzanie towarem (prognozowanie dostaw, przepływ informacji itd.),
- magazynowanie,
- dostarczanie towaru do klienta.

Przedsiębiorstwa, decydując się na utworzenie sklepów internetowych, muszą zwrócić uwagę na uwarunkowania rynkowe związane z²¹:

- nabywcami, np. wielkość popytu zgłaszanego przez nabywców na usługi handlu elektronicznego, oczekiwania nabywców wobec sklepów internetowych itp.;
- konkurentami, np. liczba sklepów internetowych na rynku, działania podejmowane przez konkurencyjne sieci handlu detalicznego w zakresie prowadzenia sklepów internetowych (w tym m.in. działania dotyczące rozbudowywania sieci sklepów internetowych lub zwiększania geograficznego obszaru, w jakim są realizowane dostawy, a także działania dotyczące asortymentu i cen produktów, stosowanych form płatności, usług dodatkowych, terminów dostawy itp.);
- dostawcami, takie jak np. możliwości współpracy z dostawcami usług logistycznych (w tym np. z przedsiębiorstwami kurierskimi), rozwiązań informatycznych, produktów.

Wyodrębnienie logistyki jako kategorii, na którą e-przedsiębiorca powinien zwrócić szczególną uwagę, jest potwierdzeniem ogromnej roli logistyki w sprzedaży internetowej. Na równi z zarządzaniem i marketingiem stawiamy optymalizację procesów logistycznych, czyli wszystkie elementy, które złożyły się na kształt dzisiejszego *e-commerce*.

Sprzedaż i kupno dóbr oraz usług odbywa się przy wykorzystaniu Internetu jako medium komunikacyjnego, jednak sam fizyczny transfer produktu od sprzedającego do konsumenta musi zajść przy użyciu tradycyjnej, rzeczywistej dostawy. Handel tradycyjnymi towarami w Internecie wymusza na e-sklepach posiadanie magazynu i współpracę z firmami kurierskimi i pocztowymi lub posiadaniem własnego taboru. Wyjątkiem jest handel dobrami, takimi jak: informacje, oprogramowanie czy muzyka lub realizacja projektów oraz współdziałanie w badaniach naukowych²². W przypadku produktów *stricto* „elektronicznych” nie mamy

19 M. Kozerska, *Obsługa logistyczna obszaru e-commerce*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2014, z. 68, s. 52.

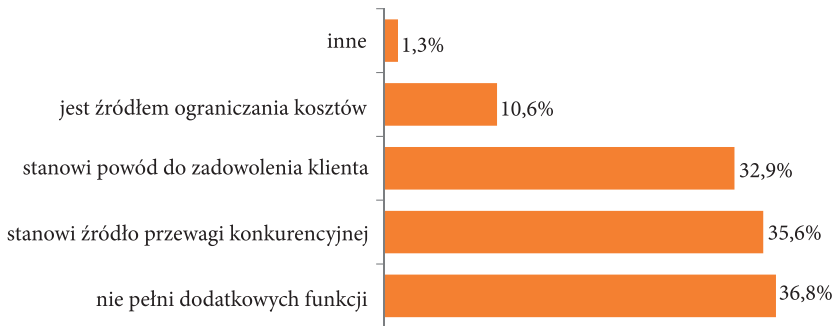
20 Tamże.

21 Zob. więcej: V. Badrinarayanan, E.P. Becerra, Ch.H. Kim, S. Madhavaram, *Transference and congruence effects on purchase intentions in online stores of multi-channel retailers: Initial evidence from the U.S. and South Korea*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 2012, vol. 40, no. 4.

22 W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Difin, Warszawa 2004, s. 211–212.

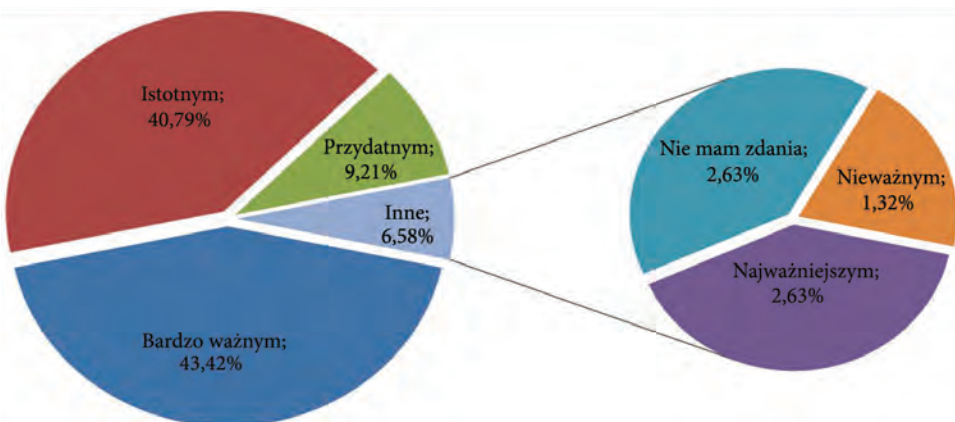
do czynienia z rozdzieleniem momentu zakupu od momentu dostarczenia i konsumpcji towaru. Dostawa następuje natychmiast po dokonaniu płatności za pośrednictwem sieci.

Zgodne z zamówieniem skompletowanie przesyłki i jej odpowiednie zabezpieczenie do transportu są elementami wpływającymi na efektywność logistyki. Przy dużej skali wysyłek łatwo o pomyłkę, a każdy błąd to dodatkowy koszt dla właściciela e-sklepu – nie tylko o charakterze finansowym, ale także wizerunkowym. Optymalny kosztowo sposób magazynowania produktów i kompletowania paczek bezpośrednio zmniejsza koszt funkcjonowania biznesu. Może wpływać na obniżkę cen produktów w sklepie lub zwiększać marżę ze sprzedaży.



Wykres 1. Dodatkowe funkcje, jakie pełni logistyka w sklepach internetowych

Źródło: M. Maciejczak, V. Schyrsky, *Logistyka sklepów internetowych jako element strategii ich rozwoju*, Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie, Warszawa 2010, s. 115.



Wykres 2. Ocena wagi logistyki w sklepach internetowych

Źródło: jak na wykresie 1, s. 116.

Logistyka, jak już wspomniano wielokrotnie, jest kluczowym elementem funkcjonowania sklepu internetowego, ale nie powinna być sprowadzona jedynie do wysyłki zamówienia, może bowiem pełnić także dodatkowe funkcje, które kreują dla klienta wartość. Jak można zauważyć na wykresie 1, logistyka może być źródłem przewagi konkurencyjnej, stanowić powód zadowolenia klienta, jak również ograniczać koszty.

Jak wynika z przedstawionych na wykresie 2 wyników badań, ponad 43% ankietowanych uważa, że logistyka dystrybucji jest bardzo ważnym elementem w działalności sklepów internetowych. Ponad 40% uważa ją za czynnik istotny, a ponad 9% za czynnik przydatny. Wśród pozostałych badanych – 2,63% uważa logistykę dystrybucji za czynnik najważniejszy, natomiast 1,32% uznało ją za czynnik nieważny.

Optymalizacja działań logistycznych jest ważna nie tylko dla sprzedawcy, ale przede wszystkim dla klienta, ponieważ to o niego i jego zadowolenie walczy cała strona podaźowa rynku. W związku z tym, że sklep internetowy zajmuje się dystrybucją towaru do klienta ostatecznego, stąd logistyka dystrybucji staje się fundamentalnym elementem tworzącym wartość dla e-klienta. Dlatego istotne jest zrozumienie istoty łańcuchów logistycznych i będących efektem ich funkcjonowania łańcuchów wartości.

3.2.2. Pojęcie i istota łańcucha dostaw i sieci dostaw

W literaturze przedmiotu nie ma jednolitej definicji łańcucha dostaw. Przyczyn jest wiele, a do nich możemy zaliczyć brak jednolitej definicji logistyki, systemu logistycznego oraz występowanie w teorii i praktyce synonimów nazw łańcucha dostaw, takich jak: łańcuch zaopatrzenia, kanał logistyczny, łańcuchy/kanały logistyczne, łańcuchy dystrybucji, sieci dostaw itd.²³

„Ze względu na to, że funkcjonowanie łańcucha logistycznego uwarunkowane jest jego przestrzennym rozmieszczeniem, przez pojęcie łańcucha dostaw należy rozumieć przepływ produktów logistycznych w ramach ściśle określonej konfiguracji sieci logistycznej. Łańcuch dostaw jest rozumiany jako działalność związana z przepływem produktów i usług – od jego oryginalnego źródła, przez wszystkie formy pośrednie, aż do postaci, w której produkty i usługi są konsumowane przez ostatecznego klienta. Istota logistyki sprowadza się więc do integrowania zarządzania z tradycyjnymi obszarami produkcji, finansów i marketingu”²⁴.

Łańcuch dostaw w przeciwieństwie od łańcucha logistycznego dotyczy integracji przedsiębiorstw wychodzącej poza obszar fizycznych przepływów. W łańcuchach dostaw nadrzędnym celem jest usprawnienie procesu obsługi klienta, natomiast w łańcuchach logistycznych ciężar skupia się na efektywności przepływów fizycznych.

23 A. Szymonik, *Funkcjonowanie łańcucha dostaw w sytuacjach zagrożenia*, „Logistyka” 2014, nr 6, s. 13817, za: E. Gołemska, *Logistyka jako zarządzanie łańcuchem dostaw*, AE, Poznań 2002.

24 P. Polak, M. Tokarski, *Znaczenie rozwoju systemu informacyjnego dla integracji łańcucha logistycznego*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 1996, nr 7–8, s. 18–19.

Jedną z wielu definicji określa zintegrowany łańcuch dostaw jako: strategiczną koncepcję obejmującą zrozumienie i zarządzanie sekwencją czynności od dostawcy do klienta, dodających wartość do dostarczanych produktów²⁵.

Przesłankami do powstania koncepcji zarządzania łańcuchem dostaw były przede wszystkim przeobrażenia gospodarki wynikające z upowszechnienia Internetu. Rozwój gospodarki elektronicznej, a przede wszystkim popularność masowego (detailed) handlu elektronicznego, spowodował pojawienie się nowego typu klienta, jakim jest e-klient.

Łańcuch dostaw obejmuje wszystkie czynności, począwszy od pozyskania podstawowych surowców (takich, których źródłem jest ziemia, woda lub powietrze), a skończywszy na sprzedaży końcowemu nabywcy produktu finalnego i utylizacji²⁶ tego, co z niego zostaje po zużyciu²⁷.

Koncepcja ta zakłada współpracę wszystkich przedsiębiorstw uczestniczących w łańcuchu przekazywania dóbr od miejsca pozyskiwania surowca do ostatecznego odbiorcy, związaną z koordynacją przepływu dóbr i informacji, z jednoczesnym dodawaniem wartości dla klienta przez kolejne ogniwa tego łańcucha²⁸. Współpraca ma na celu dostarczenie osobistych korzyści wszystkim współpracującym partnerom poprzez eliminowanie istniejących między nimi barier i osiągnięcie wysokiej sprawności całego łańcucha dzięki integracji i koordynacji przepływów: informacji, produktów i gotówki²⁹.

Współpraca przedsiębiorstw w łańcuchu dostaw może mieć wymiar bardzo szeroki, ponieważ według innej definicji: łańcuch dostaw jest sekwencją zdarzeń w przepływie dóbr, zwiększającą wartość określonych dóbr, które mogą obejmować przetwarzanie, montaż i demontaż, przemieszczanie oraz rozmieszczanie³⁰.

Dokładnej analizie definicji łańcucha dostaw z punktu widzenia wartości dodanych do produktu/usługi dokonał A. Szymonik, na podstawie której przedstawił kilka ocen i postulatów³¹:

-
- 25 M. Romanowska, P. Wachowiak (red.), *Koncepcje i narzędzia zarządzania strategicznego*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2006, s. 352.
- 26 W modelu logistyki gospodarczej przedstawionej w książce I. Fechnera *Zarządzanie łańcuchem dostaw* wyróżnia się następujące łańcuchy logistyczne: łańcuch dostaw – dotyczący procesów zaopatrzenia surowcowego, wytwarzania i przemieszczania, łańcuch konserwacji (serwisu) – dotyczący utrzymania dóbr we właściwym stanie, łańcuch usuwania (transformacji) – obejmujący procesy gromadzenia, a następnie recykulacji lub likwidacji odpadów. W tej koncepcji utylizacja zawiera się w łańcuchu usuwania i nie stanowi elementu łańcucha dostaw. Źródło: I. Fechner, *Zarządzanie łańcuchem dostaw*, Wyższa Szkoła Logistyki, Poznań 2007, s. 6.
- 27 A. Harrison Remko van Hoek, *Zarządzanie logistyką*, PWE, Warszawa 2009, s. 69.
- 28 K. Rutkowski, *Zintegrowany łańcuch dostaw – czyli, jak zwiększyć szansę przetrwania firmy na globalizujących się rynkach. Logistyczne wyzwanie końca XX wieku*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 1997, s. 10.
- 29 A. Korzeniowski, M. Skrzypek, G. Szyszka, *Opakowania w systemach logistycznych*, Biblioteka Logistyka, Poznań 2010, s. 15.
- 30 M. Fertsch (red.), *Słownik terminologii logistycznej*, ILiM, Poznań 2006, s. 95.
- 31 A. Szymonik, *Funkcjonowanie łańcucha dostaw...*, s. 13818.

- 1) w łańcuchu dostaw podmioty są połączone fizycznym przemieszczaniem dóbr oraz przesyłaniem informacji i środków finansowych;
- 2) łańcuch dostaw to sieć przedsiębiorstw³², tworzona w celu opracowania nowego produktu, wymiany zasobów, uzyskania korzyści skali, obniżki kosztów, zwiększenia konkurencyjności itd.;
- 3) zarządzanie łańcuchem dostaw nie jest tożsame z „integracją pionową”. Integracja pionowa zwykle wiąże się z pionowym przejmowaniem na własność dostawców i dystrybutorów³³;
- 4) strukturę podmiotową łańcucha dostaw tworzą firmy wydobywcze, przetwórcze, handlowe i usługowe, które realizują różne zadania na drodze od wydobycia surowców do ostatecznych klientów;
- 5) łańcuch dostaw jest szybkim i elastycznym systemem powiązanim i kierowanym przez mechanizm wyboru klientów, którego celem jest osiągnięcie najwyższego ich zadowolenia i zysku przedsiębiorstw tworzących ten łańcuch;
- 6) integrowanie i koordynowanie systemów logistycznych przedsiębiorstw uznaje się dziś za istotę współczesnego zarządzania logistycznego³⁴; głównymi czynnikami oddziałującymi na kierunek i dynamikę zmian w dziedzinie logistyki są wzrastające potrzeby i wymagania klienta;
- 7) łańcuch dostaw można opisać, wskazując na takie cechy, jak: proces (przedmiot przepływu³⁵), struktura (struktura podmiotowa³⁶), cele – zakres czynnościowy i obszar współdziałania uczestniczących podmiotów³⁷.

32 Sieci dzielą się na poziome i pionowe. Sieci poziome tworzą producenci podobnych lub takich samych dóbr. Sieci pionowe to przedsiębiorstwa powiązane ze sobą w relacji „dostawca – odbiorca”.

33 Do niedawna uważano to za pożądaną strategię, lecz obecnie coraz więcej firm skupia się na swoich „kluczowych umiejętnościach”, czyli tych sferach działalności, które wykonują najlepiej i które wyróżniają ich na tle konkurentów. Pozostałe czynności są zlecone na zewnątrz firmy, co określamy pojęciem „outsourcing”. Źródło: J. Foltys, *Outsourcing w przedsiębiorstwach sektora MŚP. Scenariusz aplikacyjny*, Wydawnictwo UŚ, Katowice 2012, s. 49.

34 Zarządzanie logistyczne składa się z formułowania strategii, planowania, sterowania i kontroli (odbywających się w sposób efektywny i minimalizujący globalne koszty) procesów przepływu i magazynowania surowców, zapasów produkcji w toku, wyrobów gotowych i odpowiednich informacji – od punktu pozyskania do punktu konsumpcji – w celu jak najlepszego dostosowania się do potrzeb klientów i ich zaspokojenia. Źródło: T. Wojciechowski, *Marketingowo-logistyczne zarządzanie przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2011, s. 26.

35 Przedmiotowy zakres łańcucha logistycznego składa się z surowców, materiałów pomocniczych i elementów kooperujących zakupywanych na rynku zaopatrzeniowym zgodnie z zapotrzebowaniem i kierowanych do procesu produkcyjnego oraz wyrobów gotowych przekazywanych do sprzedaży. Źródło: M. Sołtysik, *Zarządzanie logistyczne*, Akademia Ekonomiczna, Katowice 2000, s. 27–29.

36 W zależności od konfiguracji łańcucha jego ogniwami mogą być różnego rodzaju firmy wydobywcze, przetwórcze, usługowe i handlowe. Ich miejsce zajmowane wzdłuż łańcucha dostaw wynika z podziału pracy na kolejnych etapach produkcji i sprzedaży wyrobów.

37 Ważnymi ogniwami łańcuchów dostaw są również funkcje usługowe przedsiębiorstwa, wśród których znajdują się: firmy transportowo-spedycyjne i logistyczne (TSL), firmy brokerskie

Rozpatrując rzecz szerzej, można zauważyć, że podmioty gospodarcze biorące udział w procesie dostaw występują często w zmiennych rolach. Hurtownik jest odbiorcą producenta i dostawcą detalisty³⁸. Zestawienie organizacji przepływów fizycznych kilku przedsiębiorstw (ogniów) kanałów dystrybucji prowadzi w konsekwencji do powstania określonego porządku poszczególnych łańcuchów wartości, których wspólnym celem jest tworzenie wartości dla finalnego konsumenta w formie oferty towarowej i usługowej. Brak uwzględnienia współzależności między wytwórcą i handlem może prowadzić do dublowania czynności, zakłócenia w systemie zaopatrzenia, co w konsekwencji może doprowadzić do wzrostu kosztów oraz obniżenia poziomu obsługi ostatecznego nabywcy³⁹. Poznanie mechanizmów rynku, traktowanie przedsiębiorstw tworzących łańcuch dostaw jako klientów można wykorzystywać w kreowaniu wartości dla segmentów rynku, finalnych konsumentów.

Zarządzanie łańcuchem dostaw skupia swoją uwagę na kliencie, w związku z tym siłą napędową działań w łańcuchu dostaw są nie dostawy, lecz popyt kreowany przez konsumentów. Poza tym z praktyki gospodarczej wynika, że nie chodzi tu o łańcuch liniowo powiązanych ze sobą ogniów, lecz o sieć wielu współzależnych firm reprezentujących zarówno stronę zaopatrzenia, jak i dystrybucji. A zatem, jak podkreśla M. Christopher, lepszym określeniem byłaby sieć popytu (*demand network*)⁴⁰. W prostych łańcuchach dostaw pomiędzy uczestnikami występują jedynie relacje typu jeden do jednego. W bardziej skomplikowanych organizacjach łańcuchy takie przekształcają się w sieciowe łańcuchy dostaw (*supply chain networks*), w których każde ogniwo może być połączone z kilkoma dostawcami i odbiorcami. Optymalizacji podlega (podobnie jak w prostych łańcuchach dostaw) całość przepływu materiałowego, przy czym składa się on z kilku strumieni. Przejście z prostego łańcucha dostaw do sieciowego łańcucha dostaw możliwe jest dzięki rozwojowi systemów informatycznych pozwalających na szybszą obróbkę i przesył danych⁴¹.

Sieć dostaw (*supply networks*) to połączona ze sobą pewna liczba łańcuchów dostaw (zarówno prostych, jak i sieciowych). W sieci dostaw dokonywana jest kompleksowa optymalizacja przepływu materiałowego we wszystkich łańcuchach dostaw wchodzących w jej skład. Powstanie sieci dostaw związane jest z faktem uczestnictwa części przedsiębiorstw w więcej niż jednym łańcuchu dostaw. Ważnymi elementami sieci dostaw są jej integratory – ogniwa będące punktem styku

zajmujące się jedynie pośrednictwem informacyjnym czy zakłady utylizacji i składowania odpadów. Źródło: J. Witkowski, *Zarządzanie łańcuchem dostaw*, PWE, Warszawa 2003, s. 12.

38 P. Gwozdecki, *Łańcuch dostaw*, „Magazyn LindePartner” 2009, nr 2, s. 15.

39 W. Szczepankiewicz, *Rola powiązań produkcji i handlu w systemie dystrybucji*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” 2003, nr 524, s. 106.

40 M. Christopher, *Logistics and Supply Chain Management: Creating Value-adding Networks*, Pearson Education, Dorchester 2005, s. 75.

41 A. Świerczek, *Od łańcuchów dostaw do sieci dostaw*, „Logistyka” 2007, nr 1, s. 74–77.

więcej niż jednego łańcucha dostaw, w których realizowana jest optymalizacja całej sieci, np. koordynacja działań oraz łączenie zasobów pojedynczych uczestników celem wykonania określonego zadania⁴².

Podejście sieciowe jest oparte na założeniu, iż w transakcjach handlowych obok dostawców i odbiorców funkcjonują również inni uczestnicy wymiany, stwarzający w środowisku różnego typu współzależności. Tym samym tworzy się skomplikowana sieć łącząca uczestników zaangażowanych w różne formy wymiany, wywierających różnoraki wpływ nie tylko na transakcje, ale również na stan związków między dostawcą a nabywcą występujących zarówno w trakcie, jak i między transakcjami.

3.2.3. Łańcuchy wartości

Pojęcie łańcuchów do gospodarki wprowadziły realizowane w latach 70. XX w. badania nad łańcuchami towarów⁴³, na które składały się działania obejmujące uprawę, wytwarzanie i transport poszczególnych dóbr. Równocześnie odnotowano, że poszczególne ogniwa danego łańcucha nie użytkują w takim samym stopniu powstających w nim efektów. Następnie badania dotyczące łańcucha towarów ujmowały szczególnie aspekt globalizacji i były prowadzone przede wszystkim w relacji do gospodarek krajów rozwijających się, ale także rozwiniętych⁴⁴.

Szczególną rolę odegrały badania realizowane przez G. Gereffiego⁴⁵, które doprowadziły do sformułowania pojęcia globalnych sieci produkcyjnych, a w konsekwencji w późniejszym okresie zaowocowały koncepcją globalnych łańcuchów wartości⁴⁶.

Niejako kontynuacją prac nad łańcuchami towarowymi jest koncepcja łańcucha wartości, którego definicję stworzył w latach 80. ubiegłego stulecia Michael Porter. Jest to w istocie nowa teoria przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, o licznych walorach w stosunku do poprzednich teorii, których zresztą M. Porter nie odrzuca i nie krytykuje, analizując z jednej strony dorobek poprzedników, z drugiej zaś wykazuje ich nieadekwatność w stosunku do potrzeb praktycznych i w odniesieniu do walorów własnej koncepcji⁴⁷.

42 Tamże.

43 T. Hopkins, I. Wallerstein, *Patterns of development of the modern world-system*, „Review” 1977, vol. 1(2), s. 11–45.

44 M. Frankowska, *Łańcuch logistyczny, łańcuch dostaw i łańcuch wartości – próba usystematyzowania koncepcji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Transportu i Logistyki” 2015, nr 31, s. 79.

45 Zob. więcej: G. Gereffi, J. Humphrey, T. Sturgeon, *The governance of global value chains*, „Review of International Political Economy” 2005, vol. 12: 1, s. 78–104.

46 G. Gereffi, *The Organization of Buyer-Driven Global Commodity Chains: How US Retailers Shape Overseas Production Networks*, Westport 1994, za: M. Frankowska, *Łańcuch logistyczny...*, s. 79.

47 J. Borowski, *Łańcuch wartości jako nowa teoria zarządzania strategicznego*, „Studia Ekonomiczne” 2013, nr 2(62), s. 13.

Podstawę tej teorii stanowi przekonanie autora, że „źródłem przewag konkurencyjnych jest wartość, jaką dana firma potrafi wytworzyć dla swoich klientów. Może ona przybrać postać niższych niż u konkurencji cen produktów i usług o porównywalnych właściwościach lub też unikalnych korzyści, których wartość zdecydowanie przekracza wyższą cenę, którą trzeba zapłacić za produkt”⁴⁸.

W swojej książce autor posługuje się narzędziem, które nazywa łańcuchem wartości – służy ono do wyodrębnienia, spośród ogółu zadań realizowanych przez nabywców, dostawców i firmy, osobnych, lecz powiązanych ze sobą działań, które są źródłem wartości. Model łańcucha wartości przedstawia rysunek 13.



Rysunek 13. Model łańcucha wartości

Źródło: M.E. Porter, *Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, New York 1985, s. 37.

M. Porter zdefiniował łańcuch wartości jako: „ogólną konstrukcję myślową, pozwalającą rozpatrywać ze strategicznego punktu widzenia dowolne działania istotne dla działalności firmy, umożliwiającą ponadto dokonanie oceny ich kosztów i znaczenia ze względu na możliwość zróżnicowania”⁴⁹. Stwierdził dalej, że „koncepcja łańcucha wartości pozwala w sposób systematyczny spojrzeć na źródła wartości generowanej dla nabywcy (umożliwiającej żądanie wyższych cen) i zrozumieć, dlaczego jeden produkt lub usługa może wyprzeć z rynku inne”⁵⁰.

Przystępując do wyjaśniania głównych założeń koncepcji łańcucha wartości, należy rozpocząć od wytlumaczenia celu jego stosowania.

Powszechnie uważa się, że łańcuch wartości jest narzędziem analizy kosztów w przedsiębiorstwie. Często następuje skojarzenie terminu „wartość”, używanego w teoretycznej formule łańcucha wartości, z wartością dodaną, znaną z analizy ekonomiczno-finansowej i utożsamianie analizy łańcucha wartości z analizą kosztów. Natomiast, zgodnie z intencją M. Portera, jest to wygodne narzędzie

48 M. Porter, *Przewaga konkurencyjna: osiągnięcie i utrzymanie lepszych wyników*, Onepress, Gliwice 2006, s. 18.

49 Tamże, s. 21.

50 Tamże, s. 22.

analizy strategicznej, służące jednemu, głównemu celowi, którym jest analizowanie i kształtowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa i to nie tylko w zakresie produktu, ale we wszystkich innych obszarach jego funkcjonowania. Wychodzi się tu z założenia, że istotą działania przedsiębiorstwa jest dostarczanie wartości klientowi taniej lub lepszej niż konkurenci⁵¹. Wyodrębnianie działań lub ich łączenie dokonuje się z pozycji ich wpływu na konkurencyjność, tego, czy są one dla niej istotne. M. Porter twierdzi, że „to wartość, a nie koszty, powinna być rozpatrywana w trakcie analizy konkurencyjnej pozycji przedsiębiorstwa, ponieważ firmy często decydują się celowo podnosić koszty wytwarzania, by pod pretekstem oferowania bardziej zróżnicowanego produktu żądać od nabywców wyższej ceny”⁵².

M. Porter nazwał działaniami wartościowymi zadania, które są zróżnicowane pod względem istoty i stosowanej technologii. Są to elementy, za pomocą których przedsiębiorstwo wytwarza dobra wartościowe dla jego klientów. Ponadto, według autora, łańcuch wartości tworzy, niezależnie od sektora, w którym przedsiębiorstwo działa, dziewięć kategorii działań wartościowych, z których pięć należy do wspomnianych już działań podstawowych⁵³, zaś cztery do pomocniczych⁵⁴.

W znacznie późniejszej książce M. Porter ujął to w następujący sposób: „Łańcuch wartości grupuje czynności firmy w kilku kategoriach, rozróżniając te, które bezpośrednio wiążą się z: produkcją, marketingiem, dostarczaniem i obsługą wyrobów lub usług, te, które tworzą, pozyskują i doskonalą nakłady i technikę, oraz te, które polegają na pełnieniu funkcji nadrzędnych, jak pozyskiwanie kapitału lub podejmowanie ogólnych decyzji”⁵⁵.

Wszystkie kategorie, poza tworzeniem wartości dla klienta, stanowią źródła kosztów u przedsiębiorcy, zatem ich identyfikacja i analiza w odniesieniu do konkretnego podmiotu gospodarczego umożliwi określenie znaczenia i wpływu poszczególnych procesów zarówno na tworzoną dla ostatecznego nabywcy wartość, jak i na ponoszone przez przedsiębiorstwa koszty.

51 J. Borowski, *łańcuch wartości...*, s. 15.

52 M. Porter, *Przewaga konkurencyjna...*, s. 66.

53 W zależności od specyfiki sektora, w którym działa firma, poszczególne działania podstawowe prezentują odmienne znaczenie dla budowania przewagi konkurencyjnej. Jednakże nie powinno to wpływać na zmianę liczby analizowanych kategorii, tylko na odmienną ich konfigurację w łańcuchu wartości konkretnej firmy. Na przykład w łańcuchu wartości firmy produkcyjnej i handlowej z pewnością dużo większą rolę odgrywają działania logistyki wewnętrznej i zewnętrznej niż w firmie usługowej działającej w sektorze finansów lub konsultingu, gdzie decydującą rolę odgrywa marketing i relacje z klientami.

54 Fundamentem tworzenia wartości jest ogół czynności związanych z logistyką zaopatrzenia, produkcją, logistyką dystrybucji oraz marketingiem i sprzedażą. Każde z wymienionych działań wspierane jest przez procesy realizowane w ramach infrastruktury przedsiębiorstwa (a zatem zarządzania przedsiębiorstwem), w sferze zarządzania zasobami ludzkimi, poprzez badania i rozwój (B+R) oraz systemy zaopatrzenia.

55 M. Porter, *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001, s. 390.

Łańcuch wartości pojawia się w książkach polskich autorów z zakresu zarządzania jako jedno z licznych narzędzi analizy strategicznej, często w kontekście starań firmy na rzecz racjonalizacji kosztów. Powierzchnowe i fragmentaryczne interpretowanie tej kategorii w pracach teoretycznych z zakresu zarządzania jest z pewnością jedną z przyczyn, choć nie jedyną, niewielkiego zainteresowania tą koncepcją, mimo jej już dość długiej, dwudziestosiedmioletniej obecności w teorii zarządzania⁵⁶.

Łańcuch wartości jest obecnie pojęciem powszechnie definiowanym w literaturze. Zestawienie wybranych definicji tego pojęcia zostało przedstawione w tabeli 4.

Koncepcja łańcucha wartości zakłada, iż poszczególne czynności, składające się na procesy realizowane przez przedsiębiorstwo powinny prowadzić do tworzenia wartości dodanej dla klientów, a poprzez to przyczyniać się do realizacji wartości dodanej na rzecz przedsiębiorstwa⁵⁷.

Tabela 4. Wybrane definicje łańcucha wartości

A. Stabryła	Pojęcie łańcucha wartości oznacza ciąg powiązanych ze sobą (szeregowo lub równoległe) faz procesu zarządzania i procesów wykonawczych, odniesionych do określonego sektora działalności firmy. Jest to więc sekwencja funkcji danego systemu, np. przedsiębiorstwa lub szerszego układu kooperacyjnego mającego rozwinięte relacje zewnętrzne
J. Rokita	łańcuch wartości to ciąg powiązanych ze sobą działań realizowanych w ramach procesu wytwarzania finalnego produktu lub usługi, umożliwiających uzyskiwanie wartości dodanej
K. Obtój	Sztuka wykorzystania systemu działań (łańcucha wartości) jako strategicznej diagnozy polega na zlokalizowaniu w ramach organizacji tych działań, które w największym stopniu przyczyniają się do powstawania konkurencyjnej przewagi firmy i w efekcie do tworzenia zysku
E. Urbanowska-Sojkin i in.	łańcuch wartości jest sekwencją funkcji gospodarczych przedsiębiorstwa, których realizacja powoduje powstanie szeroko rozumianej wartości użytkowej produktu, a w proces tworzenia wartości są włączane zasoby przedsiębiorstwa w kolejności i strukturze wynikającej z technologii

Źródło: T. Rojek, *Koncepcja łańcucha wartości w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, „Finanse. Rynki Finansowe. Ubezpieczenia” 2014, nr 66, s. 2.

W ogólnym ujęciu łańcuch wartości przedstawia proces „dodawania” wartości do produktu, rozpoczynający się od czynności związanych z zakupem przez przedsiębiorstwo surowców, materiałów, półfabrykatów itp., niezbędnych do procesu produkcyjnego. Następnie łańcuch wartości obejmuje produkcję, czynności logistyczne, marketingowe, a kończy się na świadczeniu usług dodatkowych na

⁵⁶ J. Borowski, *Łańcuch wartości...*, s. 12.

⁵⁷ P. Blaik, R. Matwiejczuk, *Logistyczny łańcuch tworzenia wartości*, Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole 2008, s. 45.

rzecz klientów. Tym samym niezbędne staje się wyróżnienie w ramach przedsiębiorstwa strategicznie istotnych „nośników” tworzenia wartości. Są nimi kolejne czynności związane z tworzeniem i dostarczaniem wartości dla klienta oraz kreowaniem wartości całego podmiotu⁵⁸.

Łańcuch wartości tworzy się dla danego przedsiębiorstwa na podstawie rozłączności różnych, realizowanych przez nie działań oraz indywidualnego znaczenia poszczególnych procesów, a także w oparciu o zdolność przedsiębiorstwa do tworzenia i następnie wykorzystania źródeł wyróżniania⁵⁹. Wspomniane źródła wyróżnienia⁶⁰ wynikać mogą z różnych, zawartych w łańcuchu wartości obszarów, zarówno z zakresu podstawowego, jak i wspomagającego.

Z uwagi na fakt, że wszystkie działania przyczyniające się do kreowania wartości wiążą się z gromadzeniem, przetwarzaniem i przesyłaniem informacji, obserwowany współcześnie rozwój technologii informatycznych i komunikacyjnych nadbiera coraz większego znaczenia dla zdobywania przewagi konkurencyjnej. Jak pisze M. Porter, „technologie informacyjne mają wszechobecny wpływ na łańcuch wartości”⁶¹.

W koncepcji cyklu tworzenia wartości szczególna rola w odpowiednim zdefiniowaniu i dostarczeniu wartości dla klienta przypisywana jest badaniom marketingowym. Właściwie przeprowadzone badania marketingowe umożliwiają włączenie klienta w proces kreowania i rozwoju produktu⁶². W sytuacji, gdy to zaangażowanie wiąże się z rzeczywistym, aktywnym, udziałem klienta⁶³, zaoferowana wartość (pod postacią produktów i świadczeń logistycznych) może w większym stopniu odpowiadać potrzebom i oczekiwaniom klienta, a także zapewnić mu zadowolenie z zakupu i użytkowania produktu.

Tworzony w każdej organizacji łańcuch wartości ma zatem charakter unikatowy i obejmuje trzy grupy kluczowych procesów⁶⁴:

58 T. Rojek, *Koncepcja łańcucha wartości w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, „Finanse. Rynki Finansowe. Ubezpieczenia” 2014, nr 66, s. 1–2.

59 J.J. Lambin, *Strategiczne zarządzanie marketingowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 304.

60 W wyróżnianiu się spośród konkurentów pomocne mogą być także takie elementy, jak: szkolenia dla pracowników, stabilna polityka zatrudnienia, wypracowanie unikalnych cech produktu, aż wreszcie renoma firmy, jej reagowanie na potrzeby klientów itp.

61 M. Porter, *Strategy and the Internet*, „Harvard Business Review” 2001, no. 3, s. 74.

62 Por. P. Wiśniewski, *Marketing – relacja wymiany wartości*, [w:] K. Klincewicz (red.), *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2016, <http://timo.wz.uw.edu.pl/zoo> (dostęp 19.05.2017).

63 Zob. więcej: G. Baran, *Marketing współtworzenia wartości z klientem. Społecznotwórcza rola marketingu w procesie strukturalizacji interakcyjnego środowiska doświadczeń*, Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2013.

64 A. Szablewski, R. Tuzimek (red.), *Wycena i zarządzanie wartością firmy*, Poltext, Warszawa 2008, s. 109.

- procesy innowacji, na które składają się badania rynku, identyfikacja potrzeb klientów, projektowanie ofert produktowych i skuteczne wprowadzanie je na rynek;
- procesy operacyjne, powiązane z wytwarzaniem i dostarczaniem produktów do klientów oraz ze świadczeniem usług;
- procesy posprzedażowe, takie jak usługi gwarancyjne, obsługa zwrotów.

Łańcuch wartości powinien przede wszystkim umożliwić wytworzenie i dostarczenie wartości oczekiwanych przez klientów. W tworzeniu wartości niezbędne jest przyjęcie zasady nadrzędności ich interesów, a preferencje i oczekiwania powinny stanowić kluczowe kryterium zarządzania. Wymaga to precyzyjnego zidentyfikowania czynności warunkujących dostarczenie podstawowych użyteczności, na rzecz klientów. Na przedsiębiorstwo nakłada to tym samym konieczność zdefiniowania unikalnej w stosunku do konkurentów „propozycji wartości”, która docelowo jest oferowana klientom, by rozwiązać ich problemy⁶⁵.

Przekładając powyższe rozważania na praktykę gospodarczą, łańcuch wartości można rozpatrywać w szerokim kontekście, co pozwala uwzględnić jego trzy poziomy⁶⁶:

- 1) poziom ścieżki ekonomicznej sektora,
- 2) poziom łańcucha wartości przedsiębiorstwa w przekroju procesów,
- 3) poziom działań.

Ścieżkę ekonomiczną można określić jako zespół podmiotów gospodarczych, kooperujących ze sobą w różnym zakresie i które są dla siebie dostawcami, odbiorcami i dystrybutorami. Każdy z uczestników tej ścieżki ma wpływ na kształtowanie się łańcucha wartości innych przedsiębiorstw sektora. Należy przy tym mieć również na uwadze, że jednostki gospodarcze mogą uczestniczyć w więcej niż jednym łańcuchu wartości, będziemy mieli wtedy do czynienia z siecią wartości⁶⁷.

Poziom łańcucha wartości koncentruje się na poszczególnych przedsiębiorstwach, będących zbiorem różnorodnych procesów. Procesy te można rozumieć jako sekwencję działań, jakie są realizowane w celu uzyskania określonego efektu. Głównym zadaniem na tym poziomie jest zapewnienie takiej koordynacji podstawowych i pomocniczych działań wewnątrz łańcucha wartości, która umożliwi wygenerowanie dodatkowej wartości.

Następny i zarazem ostatni poziom powstaje w wyniku dezagregacji procesów na skoordynowane oraz wzajemnie powiązane zależnościami przyczynowo-skutkowymi działania. W sytuacji, gdy dane przedsiębiorstwo nie posiada niezbędnych zasobów do realizacji wszystkich działań na wysokim poziomie, to powinno ono skoncentrować się na tych aktywnościach, które dostarczają klientowi największą wartość⁶⁸.

65 T. Rojek, *Koncepcja łańcucha...*, s. 3.

66 B. Nita, *Rachunkowość w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwem*, Wolters Kluwer, Kraków 2008, s. 78.

67 Zob. więcej: Ch. B. Stabell, O.D. Fjeldstad, *Configuring Value for Competitive Advantage: On Chains, Shops and Networks*, „Strategic Management Journal” 1998, no. 19.

68 T. Rojek, *Koncepcja łańcucha...*, s. 5.

3.2.4. Znaczenie logistyki w łańcuchu wartości w handlu elektronicznym

Łańcuch wartości jest teoretycznym narzędziem analizy przewagi konkurencyjnej dla przedsiębiorstwa⁶⁹. Wprowadzenie do tej teorii obszaru logistyki tworzy tzw. logistyczny łańcuch wartości (LVC) i odnosi się do wartości wewnętrznej logistyki.

Logistyczny łańcuch wartości odzwierciedla charakter łańcucha dostaw i wskazuje na pochodzenie siły napędowej do utworzenia łańcucha dostaw⁷⁰. W rzeczywistości łańcuch wartości logistyki jest jednym z elementów łańcucha wartości przedsiębiorstwa, który obejmuje działania logistyki zewnętrznej, takie jak dostawy surowców i wyrobów gotowych, a także działania wewnętrzne logistyki – produkcji i sprzedaży. Można zatem stwierdzić, że w łańcuchu dostaw logistyka służy do optymalizacji i integracji zasobów logistycznych, a łańcuch wartości logistyki – do projektowania i planowania działań wartości dodanej. Dlatego wszystkie działania stanowią nowy łańcuch, tj. logistyczny łańcuch wartości.

Określając miejsce logistyki w łańcuchu tworzenia wartości produktu dla nabywcy oraz występujące w tym zakresie zależności pomiędzy logistyką a wytwarzaniem wartości, wykorzystać można także doświadczenia C. Langleya Jr. oraz M. Holcomb⁷¹. Autorzy zwrócili uwagę, że w tradycyjnym ujęciu logistyka utożsamiana była z funkcjami transportu, tworzenia zapasów i magazynowania, co zostało określone jako orientacja *move – store* (przemieszczanie – składowanie). Wraz ze zmianami rynkowych warunków działania dostrzeżono potrzebę zwiększenia zaangażowania działalności logistycznej w procesy harmonogramowania produkcji, składania zamówień i zaopatrzenia⁷². Orientację taką określono mianem *move – make – store* (przemieszczanie – wytwarzanie – składowanie). Podobne podejście reprezentuje także w swoim artykule J. Witkowski⁷³. P. Schuderer z kolei wyodrębnia z perspektywy relacji do kategorii tworzenia wartości dodanej następujące grupy procesów⁷⁴:

69 X.J. Zhou, *Logistics: From Supply Chain to Value Chain*, „Logistics Sci-Tech” 2007, vol. 30, no. 12, s. 48–49.

70 X.J. Zhou, Q.N. Zhang, *Research on Construction and Generation of Logistics Value Chain*, „China Business and Market” 2010, vol. 24, no. 4, s. 26–29.

71 C.J. Langley Jr, M.C. Holcomb, *Creating Logistics Customer Value*, „Journal of Business Logistics” 1992, vol. 13, no. 2, s. 2.

72 Tamże, s. 3.

73 Zob. więcej: J. Witkowski, *O związkach logistyki z finansami, marketingiem i produkcją*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 1999, nr 10, s. 55.

74 P. Schuderer, *Prozeßorientierte Analyse und Rekonstruktion logistischer Systeme. Konzeption – Methoden – Werkzeuge*, Gabler Verlag, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden 1996, s. 59–60.

- pierwotne, bezpośrednio związane z klientem i bezpośrednio tworzące (zwiększające) wartość dodaną;
- wtórne, pośrednio związane z klientami i pośrednio zwiększające wartość dodaną;
- trzeciorzędne, o relatywnym związku z klientem i z tworzeniem wartości dodanej;
- niemające związku z klientami oraz nieposiadające żadnego pozytywnego wpływu na wzrost wartości dodanej.

Tabela 5. Struktura procesów logistycznych w aspekcie ich oddziaływania na tworzenie wartości

Procesy a zmiana wartości dodanej	Procesy logistyczne i przejawy ich zróżnicowania w aspekcie związku z klientem
1	2
Procesy bezpośrednio tworzące wartość	Procesy charakteryzujące się bezpośrednim i ścisłym związkiem z klientami – procesy pierwotne: <ul style="list-style-type: none"> ▪ projektowanie i wprowadzanie na rynek nowych produktów i usług logistycznych, ▪ pozyskiwanie klientów przez komunikowanie się z rynkiem, ▪ pozyskiwanie i realizacja zleceń klientów, ▪ realizacja logistycznej obsługi klienta ▪ transport, przeładunek, magazynowanie, pakowanie i znakowanie towarów, ▪ racjonalizacja kosztów w łańcuchu dostaw prowadząca do obniżenia ceny oferty podażowej, rozwiązującej problemy logistyczne klienta
Procesy pośrednio tworzące wartość	Procesy charakteryzujące się pośrednim związkiem z klientami – procesy wspomagające: <ul style="list-style-type: none"> ▪ analiza i prognoza rynkowych sytuacji logistycznych, ▪ rozpoznanie preferencji i oczekiwań klienta w zakresie obsługi logistycznej, ▪ pozycjonowanie wartości na rynkach i jego wspomaganie poprzez rozwiązania logistyczne, ▪ opracowanie i rozwój strategii logistycznych, ▪ opracowanie zestawu i struktury komponentów logistyki-mix, ▪ przygotowanie oferty produktowo-usługowej, ▪ identyfikacja celów i opracowanie założeń logistycznej obsługi klienta, ▪ opracowanie zleceń klientów i wydawanie dyspozycji dotyczących realizacji zleceń, ▪ sterowanie przepływem produktów poprzez opracowywanie przebiegu procesów transportu, przeładunku, magazynowania, pakowania i znakowania towarów, ▪ zapewnienie jakości procesu świadczenia usług, ▪ rozwój kwalifikacji personelu, zwłaszcza kompetencji w projektowaniu i realizacji procesów logistycznych

Tabela 5 (cd.)

1	2
Procesy relatywnie związane z tworzeniem wartości	Procesy wykazujące relatywny związek z klientami – procesy trzeciorzędne z punktu widzenia udziału w tworzeniu wartości: <ul style="list-style-type: none"> ▪ badanie i rozwój nowych produktów i usług, ▪ badanie i rozwój infrastruktury logistycznej, ▪ zabezpieczenie zdolności tworzenia wartości (realizacji świadczenia usług), ▪ rozwój technologi informacyjnej i informatycznej, ▪ zagospodarowywanie odpadów, opakowań, produktów trwale uszkodzonych, ▪ zagwarantowanie finansowych aspektów logistyki (realizacja rachunków klientów)
Procesy nietworzące wartości	Procesy niewykazujące związku z klientami – potencjalne przejawy marnotrawstwa: <ul style="list-style-type: none"> ▪ opracowywanie i realizacja reklamacji, ▪ powtarzanie prac i dokonywanie poprawek, ▪ postoje i oczekiwanie

Źródło: P. Blaik, R. Matwiejczuk, *Logistyczny łańcuch tworzenia wartości*, Uniwersytet Opolski, Opole 2008, s. 27.

Pogłębioną systematykę i strukturę procesów logistycznych z punktu widzenia kryterium tworzenia wartości w zarządzaniu systemami przepływów zawiera tabela 5.

Według analizy łańcucha wartości (VCA⁷⁵), działalność logistyczną można podzielić na działalności podstawowe i działalności pomocnicze.

W szczególności dla firm, których fundamentem jest szybkość działania, jak np. handel elektroniczny, podstawowe działania obejmują cztery główne aspekty⁷⁶:

75 Analiza łańcucha wartości (VCA) to proces, w którym firma identyfikuje swoje działania podstawowe i wspierające, które dodają wartości do produktu końcowego, a następnie analizuje te działania tak, aby zmniejszyć koszty lub zwiększyć konkurencyjność. Jej celem jest rozpoznanie, które działania są najcenniejsze (tj. czy są źródłem przewagi lub przewagi różnicowania) dla firmy, a które można ulepszyć w celu zapewnienia przewagi konkurencyjnej. Innymi słowy, badając wewnętrzne działania, analiza ujawnia, gdzie są przewagi lub wady konkurencyjności firmy. Firma, która konkuruje dzięki przewadze dywersyfikacji, będzie starała się wykonywać swoje działania lepiej niż konkurencja. Jeśli będzie konkurować o przewagę kosztową, spróbuje wykonać działania wewnętrzne po niższych kosztach niż konkurencja. Gdy firma jest w stanie wytwarzać towary po niższych kosztach niż cena rynkowa lub dostarczać produkty o najwyższej jakości, to przynosi zyski. Źródło: O. Jurevicius, *Value Chain Analysis, Strategic Management Insight*, <https://www.strategicmanagementinsight.com/tools/value-chain-analysis.html> (dostęp 25.03.2013).

76 X.J. Zhou, J.Z. Li, S.A. Xie, *Optimization of Logistics Value Chain for Cluster Supply Chain*, „China Business and Market” 2011, vol. 25, no. 4, s. 34–37.

- 1) pozycjonowanie strategiczne w Internecie;
- 2) optymalizacja pracy, usług dodanych i ocena pracy;
- 3) optymalizacja procesu dostarczania;
- 4) ocena wydajności dostawy.

Działania pomocnicze obejmują dwa główne aspekty:

- 1) infrastrukturę transportu,
- 2) platformę informacyjną, w celu dzielenia się informacjami o dostawie.

Na przykład, podstawowe czynności w procesie dostawy to: przyjęcie zlecenia, sortowanie (w tym opakowanie i adresowanie), transport i dostarczenie. Aby osiągnąć synergę pomiędzy aspektami realizacji przesyłki, przedsiębiorstwa potrzebują optymalnej sieci dystrybucji. Działalność pomocnicza rozszerza podstawowe czynności o takie zadania jak np. zbieranie płatności, które spełniają i wychodzą naprzeciw wymaganiom klientów⁷⁷.

Łańcuch wartości logistycznej jest procesem dynamicznym i skupia się na kluczowych aspektach logistycznych. W tradycyjnym podejściu – „klient” jest klientem zewnętrznym przedsiębiorstwa, a realizacja dostawy odbywa się przy wykorzystaniu wewnętrznych zasobów tzw. klienta wewnętrznego, czyli pracownika. W łańcuchu logistycznym, łącząc czynniki wewnętrzne i zewnętrzne, dąży się do poprawy jakości usług tak, aby uzyskać przewagę konkurencyjną⁷⁸ poprzez dostarczenie wartości oczekiwanej przez nabywcę.

Warto podkreślić, że aktualne, rynkowe warunki działania przedsiębiorstw powodują, że wartość oferty dla nabywcy określa już nie tylko zgodność fizycznych cech produktu z potrzebami nabywcy, ale także pakiet obsługi zaproponowany wraz z nabyciem produktu, co w dominującej mierze wchodzi w zakres zadań logistycznych.

Tworzenie wartości poprzez realizację czynności logistycznych, a tym samym kreowanie użyteczności miejsca i czasu, wymaga od przedsiębiorstwa m.in.⁷⁹:

- rozpoznania preferencji i oczekiwań klientów w zakresie świadczeń logistycznych oraz poziomu obsługi logistycznej;
- identyfikacji czynności logistycznych realizowanych w poszczególnych sferach przepływów w sferach zaopatrzenia, produkcji oraz dystrybucji;
- rozpoznania segmentów rynku stanowiących grupy klientów o względnie jednorodnych preferencjach i oczekiwaniach wobec poziomu świadczeń logistycznych;
- zaprojektowania właściwego pozycjonowania wartości na rynku (przy współdziałaniu marketingu);
- sformułowania adekwatnych strategii logistycznych, opierających się na wykorzystaniu możliwości osiągnięcia jak najniższych kosztów logistycznych,

77 L. Ma, J. Tang, *Value Chain Analysis and Application of Express Enterprises*, „Commercial Times” 2010, vol. 22, no. 24, s. 88–89.

78 X.J. Zhou, J.Z. Li, S.A. Xie, *Optimization...*, s. 34–37.

79 P. Blaik, R. Matwiejczuk, *Logistyczny łańcuch...*, s. 28–29.

przy jednoczesnej maksymalizacji poziomu logistycznej obsługi klienta (tzw. strategii mieszanych);

- wykorzystania zintegrowanej kompozycji instrumentów logistyki-mix, zwłaszcza w celu zapewniania wymaganego poziomu obsługi logistycznej.

W ramach doskonalenia efektywności łańcucha wartości niezbędne jest ulepszanie elementów go kształtujących. Do tego celu zastosować można metodę Six Sigma, której sześć głównych zasad według P.S. Pande'a, R.P. Neumana i R.R. Cavanagha to⁸⁰:

- 1) rzeczywiste skupienie się na klientach, wspierane podejściem, które stawia potrzeby klienta na pierwszym miejscu, oraz systemami i strategiami ułatwiającymi rzeczywiste zastosowanie „głosu klientów”;
- 2) zarządzanie wykorzystujące fakty i informacje wraz z efektywnym systemem oceny, który na bieżąco śledzi zarówno wyniki i wpływy (Y), procesy, jak i inne czynniki wpływu (X);
- 3) zarządzanie, ulepszanie i proces umożliwiają osiągnięcie sukcesu – procesy w Six Sigma są dokumentowane, przekazywane odpowiednim osobom, oceniane oraz uaktualniane. Są one również co pewien czas ponownie projektowane, w celu dostosowania ich do zmieniających się potrzeb klientów i firmy;
- 4) zarządzanie proaktywne, które wiąże się ze zwyczajem przewidywania problemów i zmian, stosowaniem informacji i faktów oraz zadawaniem pytań o cel i sposób działania;
- 5) współpraca bez barier, która wiąże się z kooperacją pomiędzy wewnętrznymi grupami firmy, jej klientami, dostawcami oraz parametrami procesu dostarczenia;
- 6) dążenie do perfekcji i tolerancja dla niepowodzeń, co daje ludziom pracującym w organizacjach Six Sigma wolność w testowaniu nowych pomysłów, w zarządzaniu ryzykiem i naukach na błędach, podnosząc równocześnie poziom rozwoju firmy i zadowolenia klientów.

Warto jednak zwrócić uwagę, że zależnie od branży wpływ poszczególnych rodzajów zadań w przedsiębiorstwie na wartość produktów jest znacznie zróżnicowany. Wśród głównych czynników różnicujących znaczenie poszczególnych obszarów działalności wyodrębnić można przede wszystkim charakterystykę produktów i związane z tym wymagania w zakresie wytwarzania, doboru sposobów aktywizacji sprzedaży oraz obsługi posprzedażowej (gwarancyjnej i pogwarancyjnej)⁸¹.

Urzeczywistnienie zasad logistycznego myślenia i działania prowadzi do koncepcji logistycznie zorientowanego łańcucha tworzenia wartości, w którym

80 P.S. Pande, R.P. Neuman, R.R. Cavanagh, *Six Sigma. Sposób poprawy wyników nie tylko dla firm takich jak GE czy Motorola*, K.E. Liber, Warszawa 2003, s. 76.

81 A. Kuhn, H. Hellingrath, *Supply Chain Management. Optimierte Zusammenarbeit in der Wertschöpfungskette*, Springer-Verlag, Berlin-Heidelberg 2003, s. 16.

optymalizowane będą zwłaszcza relacje kształtowania wartości tworzonej przez logistykę i związanych z tym kosztów. Systemowa identyfikacja i optymalizacja poszczególnych przyrostów wartości w łańcuchu stwarza możliwość identyfikacji, a następnie rozbudowy logistycznych potencjałów sukcesu oraz sformułowania strategii działania. Decydujące znaczenie dla sformułowanych strategii ma zróżnicowanie mechanizmu generowania zamówień w łańcuchu tworzenia wartości. Orientacja na klientów wyznacza zakres indywidualnej realizacji rozpoznanych, względnie zdefiniowanych, życzeń klienta. Wymaga to odpowiedniego dostosowania struktury łańcucha tworzenia wartości do tych wymagań⁸².

3.2.5. Współpraca w ramach łańcucha dostaw jako determinanta tworzenia wartości

Priorytetowym zadaniem sieci dostaw jest kreowanie wartości dla klienta. W dużym stopniu realizacja tego zadania uzależniona jest od jakości partnerskiej współpracy. Nie zawsze jednak znaczenie partnerstwa jest takie samo. Współpraca zależy od charakteru technologii oraz możliwych sposobów jej wykorzystania.

Orientacja zarządzania w kierunku kreowania wartości w łańcuchach dostaw opierać się powinna na następujących zasadach⁸³:

- 1) koncentracja wszystkich uczestników (ogniw) łańcucha dostaw na dostarczaniu wartości dla finalnego konsumenta, czyli ukierunkowanie zgodne z konsumpcją – zasadą „ciągnij” (*pull*), czyli określone z wyprzedzeniem zapotrzebowanie i żądania w ostatnim ogniwie dystrybucji „ciągną” produkt w dół kanału dystrybucji;
- 2) koncentracja zasobów poszczególnych ogniw na ustanowienie zasad współpracy, kooperacji i kompetencji rozumianych jako umiejętności i wiedza, a nie produkty czy funkcje, a realizowana poprzez tworzenie wspólnego systemu dla osiągnięcia efektywności działania i poprawy technologii;
- 3) budowa strumienia przepływu dóbr, który będzie w stanie zaspokoić pożądane procesy, gdzie misją ogniw łańcucha jest wspólne analizowanie możliwości i zadań oraz koncentracja na tworzeniu strumienia wartości. Koncepcja zarządzania koncentrująca się na przyspieszeniu przepływów materiałów, redukcji zbędnych funkcji i przechodzeniu do tzw. szczupłego przedsiębiorstwa;
- 4) utrzymanie ścisłych, kooperacyjnych związków z wyselekcjonowanymi dostawcami i pośrednikami, czyli strategia oparta na długookresowych umowach, partnerskich powiązaniach między dostawcami i odbiorcami, typu *win-win* (wygram-wygrasz), synchronizacji zaopatrzenia materiałowego

82 P. Blaik, R. Matwiejczuk, *Logistyczny łańcuch...*, s. 85.

83 W. Szczepankiewicz, *Funkcjonowanie sektora handlu w łańcuchach dostaw*, Difin, Warszawa 2011, s. 30.

produkcji i sprzedaży (zarządzanie łańcuchem dostaw). Na tym poziomie dostawcy i klienci koncentrują się na zapewnieniu wartości we wzajemnej kooperacji poprzez analizę kosztów i dochodów oferty. Wartość możemy wyrazić poprzez maksymalną cenę, jaką może zapłacić finalny użytkownik. Ważna w tym przypadku jest różnica między tą ceną a kosztami dostawcy, która winna pozwolić na zadowalający poziom cen i zysku dla każdej ze stron⁸⁴.

W procesie tej współpracy ogniw łańcucha dostaw następuje wymiana następujących świadczeń⁸⁵:

- świadczeń biznesowych.
- propozycji,
- zobowiązań,
- wartości,
- ocen współpracy.

Aby obniżyć koszty i ryzyko związane z funkcjonowaniem logistyki *e-commerce*, trzeba mieć zaufanie do kooperantów i tam, gdzie jest to możliwe, nie łamiąc tajemnicy handlowej, musi mieć miejsce wzajemna wymiana informacji⁸⁶. Gdy przedsiębiorstwo usprawnia swoje procesy i poprawia funkcjonowanie własnego przedsiębiorstwa, buduje własną przewagę konkurencyjną. Kiedy zaś poprawia funkcjonowanie i sprawność procesów dostaw oraz przepływ materiałów we współpracy z dostawcą i odbiorcą, buduje przewagę konkurencyjną całego łańcucha dostaw⁸⁷. Wzajemne zaufanie opiera się nie tylko na współpracy opartej na regularnych transakcjach kupna-sprzedaży, ale na budowaniu trwałych relacji.

Niecierpliwość e-klienta, dynamiczna zmiana preferencji i mniejsza tolerancja dla opóźnień czy pomyłek obsługi wymusza na sklepach internetowych ciągłe doskonalenie ich łańcuchów dostaw poprzez stosowanie rozwiązań informatycznych nie tylko do prezentacji towaru w sieci, ale przede wszystkim do rozwijania trzech głównych wymiarów komunikacji⁸⁸:

- wewnętrznej – między pracownikami przedsiębiorstwa przy wykorzystaniu sieci Internetu i komputerowych systemów wspomagania pracy zespołowej,
- przedsiębiorstwa – z wybranymi organizacjami gospodarczymi,
- przedsiębiorstwa – z nieograniczoną liczbą dotychczasowych i potencjalnych klientów lub partnerów za pomocą powszechnie dostępnej sieci Internetu.

84 Por. J.C Anderson, A.J. Narus, *Business Market Management – Understanding, Creating and Delivering Value*, Prentice Hall, New Jersey 1998, s. 83–118.

85 M. Lind, G. Goldkuhl, *The constituents of business interaction – generic Layered Patterns*, „Data & Knowledge Engineering” 2003, vol. 47, s. 337.

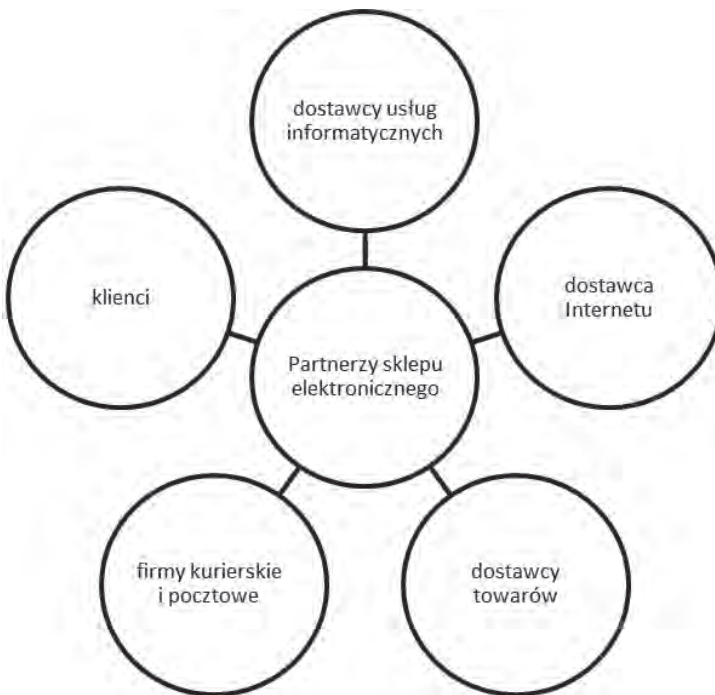
86 <http://www.portalspozywczy.pl/konferencje/77299.html> (dostęp 25.01.2013).

87 B. Śliwczyński, *Planowanie logistyczne. Podręcznik do kształcenia w zawodzie technik logistyki*, Biblioteka Logistyka, Poznań 2007, s. 100.

88 A. Szymonik, *Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw*, Część II, Difin, Warszawa 2011, s. 15.

Celem tworzenia zintegrowanego łańcucha dostaw e-handlu jest zatem skoncentrowanie działań na zaspokajaniu potrzeb klienta poprzez zapewnienie sprawniej realizacji dostaw, szczególnie w miejscach połączeń ogniw łańcucha.

Aby obniżyć koszty i ryzyko związane z funkcjonowaniem łańcucha dostaw, trzeba mieć zaufanie do kooperantów, a współpraca musi opierać się na wzajemnej wymianie informacji. Gdy przedsiębiorstwo usprawnia swoje procesy i poprawia funkcjonowanie własnego przedsiębiorstwa, buduje własną przewagę konkurencyjną. Kiedy zaś poprawia funkcjonowanie i sprawność procesów dostaw oraz przepływ materiałów we współpracy z dostawcą i odbiorcą, buduje przewagę konkurencyjną całego łańcucha dostaw⁸⁹. Partnerów e-sklepu prezentuje rysunek 14.



Rysunek 14. Partnerzy sklepu internetowego
Źródło: opracowanie własne.

Na wejściu partnerami sklepu elektronicznego są przede wszystkim dostawcy łącza internetowego i usług informatycznych (programu do obsługi zamówień, serwisu sprzętu komputerowego oraz miejsca na serwerze do prowadzenia własnej strony www), bez których funkcjonowanie biznesu nie byłoby możliwe. Na wyjściu kluczowym partnerem staje się firma dostarczająca usługi logistyczne, od

⁸⁹ B. Śliwczyński, *Planowanie logistyczne...*, s. 100.

której uzależniona jest szybkość dostarczenia przesyłki, przekładająca się na satysfakcję konsumenta⁹⁰. Łańcuch dostaw w tym modelu pełni rolę nawigatora w układzie czas – przestrzeń kreacji wartości – produkt – klient⁹¹.

Handel elektroniczny umożliwia efektywniejszą integrację procesów logistycznych pomiędzy firmą i klientami oraz pomiędzy firmą i dostawcami. Typowe korzyści w obszarze logistyki związane z wprowadzeniem *e-commerce* to: ułatwiona obsługa zamówień, lepsze zarządzanie zapasami wyrobów gotowych, szersza informacja sprzedażowa i marketingowa, usprawnienie i ułatwienie zarządzania zamówieniami i magazynami materiałów⁹².

Logistyczna organizacja przepływów fizycznych w przedsiębiorstwach handlowych winna zmierzać do tego, aby towary znalazły się w obrocie w czasie i miejscu wymaganym przez klientów⁹³. Natomiast zapasy, gromadzone w odpowiednich miejscach, były minimalne, ale zarazem wystarczające do pokrycia ujawnionego zapotrzebowania (gwarantujące zapewnienie odpowiedniego, założonego poziomu obsługi klienta)⁹⁴. Zaznaczyć należy, że zakres powyższych zadań jest ściśle związany z aktualnymi uwarunkowaniami płynącymi z otoczenia gospodarczego.

Współpraca ogniw e-łańcuchów dostaw powinna opierać się na skutecznym prognozowaniu, planowaniu oraz przede wszystkim wymianie informacji, którą Internet znacznie ułatwia. Optymalny poziom obsługi e-klienta zapewnia kalkulacja wartości dodanej u poszczególnych partnerów łańcucha oraz zaangażowanie i dostosowywanie się partnerów do najważniejszych procesów w firmie klienta⁹⁵.

3.3. Logistyczne bariery funkcjonowania e-handlu w kontekście tworzenia wartości

Z logistycznego punktu widzenia problemem e-sklepów jest oferowanie produktów, których fizycznie nie posiadają w magazynie. Około 90% sklepów internetowych z kolei planuje zaopatrzenie sklepu, bazując na wyczuciu i doświadczeniu handlowców⁹⁶. Ograniczona dostępność lub brak pewnych towarów w magazynie

90 D. Skurpel, *Funkcjonowanie sklepu elektronicznego w łańcuchu dostaw*, „Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego” 2016, nr XXII, s. 353.

91 Ph. Kotler, J.A. Caslione, *Chaos. Zarządzanie i marketing w erze turbulencji*, MT Biznes, Warszawa 2009.

92 W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Zarządzanie wiedzą...*, s. 142.

93 E. Staniewska, *Organizacja procesów dystrybucji w działalności przedsiębiorstw*, <https://www.logistyka.net.pl/bank-wiedzy/logistyka> (dostęp 12.03.2016).

94 W. Szczepankiewicz, *Organizacja źródeł zaopatrzenia handlu detalicznego w kanałach rynku*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie 2006”, nr 694, s. 36.

95 S. Jurek-Stępień (red.), *Konkurencyjność, marketing, informacja*, Materiały i Prace Instytutu Funkcjonowania Gospodarki Narodowej, t. 83, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2002, s. 126.

96 *eHandel Polska 2012*, Dotcom River, Wrocław 2013.

należy do jednej z najsłabszych stron internetowego handlu. Niestety, klient przy robieniu e-zakupów nie jest w stanie sprawdzić, czy sklep rzeczywiście posiada dany towar. Zdarza się, że w niektórych e-sklepach mimo dostępności towaru na stronie klient po złożeniu zamówienia dowiaduje się, że musi na niego czekać dłużej niż zwykle. Może to zniechęcić klientów do ponownych zakupów.

Fundamentalnym ograniczeniem *e-commerce* dla firmy jest duża konkurencja na rynku. Handel internetowy to miliony platform sprzedażowych i mniejszych sklepów internetowych. Jest to globalny rynek i globalna konkurencja, nawet jeśli decydujemy się działać tylko w jednym kraju. Stąd założenie sklepu internetowego to tylko pierwszy krok w przyszłej ekspansji i uzyskaniu przewagi konkurencyjnej nad innymi podobnymi sklepami, co stanowi zadanie godne dobrej strategii marketingowej e-firmy⁹⁷.

Kolejnym utrudnieniem w obsłudze sklepów internetowych jest duża zmienność popytu, co powoduje problemy w odpowiednim planowaniu pracy. Wahania sprzedaży sięgają nawet kilkadziesiąt procent dziennie, co stwarza problem z prognozowaniem sprzedaży, bo klientem e-sklepu może być każdy, kto ma dostęp do Internetu. Handel internetowy cechuje się sezonowością. Szczególnie wzmożony jest popyt w okresie przedświątecznym⁹⁸. Jeśli wystąpi nagle zwiększone zapotrzebowanie na produkty danego sklepu, to może mieć on problemy z wywiązaniem się z zamówień. Dynamika zmian w popycie powoduje również trudności w zakresie planowania liczby pracowników magazynowych.

Utrudnieniem dla sklepów prowadzących sprzedaż detaliczną w Internecie jest bardzo duże rozdrobnienie zamówień, co wiąże się z częstymi wysyłkami małych partii produktów. Kłopotliwa jest wysyłka towarów niestandardowych, które charakteryzują się np. kruchością, dużym ciężarem lub gabarytem. Przykładem jest dostawa AGD ze sklepu internetowego. Jeśli klient nie został poinformowany o opcji wniesienia np. pralki lub z niej zrezygnował, to musi liczyć się z tym, że kurier zostawi zamówioną przesyłkę na klatce schodowej lub za furtką, ponieważ dla przesyłek ciężkich lub paletowych mogą nie być świadczone usługi *door to door*.

Dodatkowo niektóre sklepy wprowadzają w błąd swoich klientów odnośnie do konieczności sprawdzenia przesyłki przy odbiorze. Kurier nie ma obowiązku wydania, a tym samym nie pozwoli na jej otwarcie przed podpisaniem listu przewozowego, potwierdzającego odbiór przesyłki⁹⁹. Klient może jednak odmówić przyjęcia przesyłki w przypadku, gdy jej opakowanie jest zniszczone i istnieje podejrzenie, że jej zawartość również uległa uszkodzeniu. W obu przypadkach klient może dochodzić reklamacji.

97 Tamże.

98 A. Kawa, *Szczyt paczkowy w polskiej branży KEP*, Poznań 2013, <http://finanse.wp.pl/kat,1033691,title,Szczyt-paczkowy-w-Polsce,wid,16247251,wiadomosc.html> (dostęp 30.03.2014).

99 <https://www.kurierem.pl/porady-Sprawdzenie-zawarto%C5%9Bci-21.html> (dostęp 15.06.2017).

Utrudnienia w obsłudze kanału B2C nie zawsze powstają z winy sprzedającego czy firmy kurierskiej. Często klienci nie zwracają uwagi na podstawowe informacje, których brak lub niekompletność może wpłynąć na wydłużenie czasu dostarczenia przesyłki. Przykładem jest nieprawidłowo zapisany adres odbiorcy, niewłaściwy kod pocztowy czy brak numeru telefonu do odbiorcy. W związku z tym e-sklepy powinny zwracać szczególną uwagę na poprawność danych zawartych w liście przewozowym. O wiele trudniej jest bowiem zweryfikować niepoprawny adres do osoby prywatnej niż do firmy. Warto też zwracać uwagę, czy przesyłka jest odpowiednio zapakowana i zabezpieczona przed transportem¹⁰⁰.

Obecnie towary wysyłane są dzięki wyspecjalizowanym firmom przewozowym, które dostrzegły w *e-commerce* ogromny potencjał. Obniżyły koszty i przedstawiły swoją ofertę klientom detalicznym. Systemy płatności online optymalizują proces przesyłania i przyjmowania należności.

Obecnie przed branżą KEP¹⁰¹ stoi wiele wyzwań. Jednym z największych problemów e-handlu jest tzw. okienko czasowe (*time window*) w doręczeniach do osób prywatnych i firm, ponieważ w godzinach pracy kurierów osoby prywatne trudno zastać w domu¹⁰². Rodzi to wiele komplikacji w procesie doręczeń, gdyż trzeba podejmować kolejne próby dostarczenia przesyłki. Dla przewoźników oznacza to m.in. konieczność składowania przesyłki w magazynie i wygosparowania odpowiedniej powierzchni. Poza tym są to często dostawy jednorazowe, przez co kurier musi szukać danego adresu po raz pierwszy, więc zajmuje mu to więcej czasu. Trzeba również pamiętać o tym, że część przesyłek nadawanych przez klientów firm internetowych to przesyłki, za które odbiorca płaci przy odbiorze. W tym przypadku może się zdarzyć, że klient nie ma gotówki i tym samym nie jest w stanie odebrać przesyłki za pierwszym razem.

Rozwiązaniem tego problemu jest umożliwienie klientom nadawanie i odbieranie przesyłek przez klientów w specjalnie wyznaczonych do tego punktach¹⁰³. Są to miejsca, do których dostęp jest stosunkowo łatwy, jak np. saloniki prasowe, galeria handlowe, stacje benzynowe¹⁰⁴. Takie rozwiązanie jest obecnie bardzo promowane przez branżę KEP jako wygodne dla klienta – może on odebrać lub nadać przesyłkę w wybranym miejscu i czasie, w którym mu pasuje. Mimo że jest to sprzeczne z podstawową zaletą usług kurierskich, w których przesyłki były przekazywane „od drzwi do drzwi” (*door to door*), to dzięki temu przewoźnicy obniżają koszty

100 A. Kawa, *Logistyka e-handlu w Polsce*, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań 2014, s. 14.

101 Przesyłki Kurierskie, Ekspresowe i Paczkowe.

102 Zob. więcej: Z. Łukasik, A. Kuśmińska-Fijałkowska, J. Kozyra, P. Kołodziejczyk, *Usługi logistyczne w przedsiębiorstwach kurierskich krajowych i międzynarodowych*, „Autobusy. Technika. Eksploatacja. Systemy Transportowe” 2017, nr 9.

103 *Pick up drop off* – PUDO.

104 A. Kawa, *Logistyka jako instrument kreowania wartości dla klienta w handlu elektronicznym*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2017, t. XVIII, z. 4, cz. II, s. 368.

związane z obsługą tzw. pierwszej i ostatniej mili, a przez to mogą zaproponować lepsze warunki cenowe.

Kolejnym ważnym czynnikiem wpływającym na wartość dla klienta jest opakowanie przesyłki, służące do przechowywania towaru i jego zabezpieczenia oraz wpływające na załadunek i przewóz przesyłki. W odróżnieniu od handlu tradycyjnego, w handlu elektronicznym przesyłka z towarem podlega większej liczbie operacji¹⁰⁵ (np. pakowanie, kompletowanie sortowanie, załadunek oraz rozładunek w kilku sortowaniach i oddziałach operatora KEP). Oprócz tego, otwarcie opakowania nie powinno wiązać się z ryzykiem uszkodzenia towaru. Ponadto w tym samym opakowaniu często zwracany jest produkt, więc powinno być wytrzymałe i zaprojektowane w taki sposób, żeby możliwa była ponowna wysyłka. Rolą funkcji informacyjnych opakowań jest zwrócenie szczególnej uwagi użytkownikowi na aspekty zachowania jakości oraz bezpieczeństwa. Głównymi celami umieszczania informacji na opakowaniach są¹⁰⁶:

- przekazanie odpowiednich informacji na temat zawartości opakowania,
- zabezpieczenie towarów w opakowaniach przed skutkami nieprawidłowego obchodzenia się z nimi podczas przemieszczania,
- ochrona środowiska wraz z użytkownikiem przed negatywnym wpływem zawartości opakowania na skutek niewłaściwego obchodzenia się z nim,
- jednoznaczna identyfikacja przesyłki w poszczególnych ogniwach łańcucha transportowego.

Opakowanie pełni również funkcję marketingową. Stanowi ono często pierwszy fizyczny kontakt z produktem, dlatego powinno zachęcać swoim estetycznym wyglądem do ponownego zakupu i być charakterystyczną reklamą sklepu internetowego¹⁰⁷.

Ważny, ale wciąż zaniedbywany przez polskie sklepy internetowe, jest proces zwrotów towarów. Dla wielu e-sklepów jest to jedna z istotnych barier w rozwoju handlu elektronicznego, co widać w szczególności w przypadku tekstyliów. Największym problemem jest koszt dostawy, za który w przypadku zwróconego towaru trzeba płacić podwójnie – gdy towar jest przysyłany do klienta i gdy klient zwraca towar. Oczywiście, zwrócone towary wiążą się nie tylko z kosztami dostawy, ale także dodatkowymi czynnościami – przygotowanie korekty dokumentów sprzedażowych, kontrola towaru, zwrot należności i inne czynności, podobne do tych, które są realizowane podczas przyjęcia towaru od dostawcy¹⁰⁸.

105 R. Lis, *Opakowania w e-commerce. Wyzwania i ciekawostki*, <https://www.linkedin.com/pulse/opakowania-w-e-commerce-wyzwania-i-ciekawostki-robert-lis> (dostęp 10.05.2017).

106 A. Wojciechowski, *Infrastruktura w przechowywaniu towarów (cz. 5)*, „Logistyka” 2007, nr 4, s. 47–49.

107 A. Krzepicka, *Opakowanie jako wartość dla polskiego klienta*, „Studies & Proceedings of Polish Association for Knowledge Management” 2011, nr 52, s. 214.

108 A. Kawa, *Logistyka e-handlu...*, s. 15.

W świetle regulacji prawa konkurencji ograniczenia sprzedaży nie mogą prowadzić do zakłócenia efektywnej konkurencji, rozumianej jako obszar kreowania zachowań służących utrzymaniu ogólnego dobrobytu rynkowego, ze szczególnym uwzględnieniem dobrobytu konsumentów¹⁰⁹. Każde ograniczenie sprzedaży internetowej poddawane jest analizie z punktu widzenia zakazu tzw. porozumień antykonkurencyjnych¹¹⁰, określonego przez art. 6 ust. i ustawy z 16 lutego 2007 r. o ochronie konkurencji i konsumentów. Zgodnie z nim zakazane są porozumienia, których celem lub skutkiem jest wyeliminowanie, ograniczenie lub naruszenie w inny sposób konkurencji na rynku właściwym, polegające na¹¹¹:

- wspólnym ustalaniu cen, np. że towary nie będą sprzedawane poniżej określonej ceny lub pewne produkty nie będą przeceniane (zmowy cenowe);
- wspólnym ustalaniu wielkości produkcji lub sprzedaży (zmowy kontyngentowe);
- podziale rynku lub grup konsumentów, np. ustalenie, że jeden przedsiębiorca będzie zaopatrywał konsumentów jedynie w zachodniej, a drugi we wschodniej części Polski (podział terytorialny), lub uzgodnienie, że jeden przedsiębiorca będzie obsługiwał jedynie „dużych”, a drugi „małych” odbiorców usług (podział podmiotowy);
- zawieraniu zμών przetargowych, np. ustalenie, że niektórzy przedsiębiorcy nie przystąpią lub pozwolą wygrać przetarg innemu przedsiębiorcy (zmowy przetargowe).

Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów regularnie przeprowadza kontrole u przedsiębiorców, którzy nie przestrzegają praw konsumentów obowiązujących od 25 grudnia 2014 r. Chodzi tu o nowelizację unijnej dyrektywy o prawach klientów dającej klientom możliwość zwrotu zakupionego w sieci towaru w ciągu 14 dni bez konieczności podawania jakiegokolwiek przyczyny¹¹².

Zmiany przepisów zwiększyły poczucie bezpieczeństwa klientów. Specjaliści szacują, że w najbliższych latach rynek kuriersko-pocztowy będzie rósł po 20% rocznie. Dlatego e-sklepy muszą szybko usprawniać logistyczną obsługę klienta¹¹³.

109 *Sprzedaż przez internet: efektywne ograniczenie*, „Rzeczpospolita (Prawo w Biznesie)”, 20.03.2015.

110 Ograniczające konkurencję porozumienia mogą przybrać formę porozumień horyzontalnych (kartele) – zawartych pomiędzy konkurentami, czyli przedsiębiorcami działającymi na tym samym szczeblu obrotu, np. producent – producent, albo porozumień wertykalnych – zawartych pomiędzy przedsiębiorcami działającymi na różnych szczeblach obrotu, np. producent – sprzedawca.

111 <http://konkurencja.uokik.gov.pl/dzialania-niezgodne-z-regulami-konkurencji/> (dostęp 12.09.2017).

112 *Sprzedaż przez internet...*

113 <http://www.wirtualnemedia.pl/artykul/uke-polski-rynek-pocztowy-wart-7-6-mld-zl-coraz-mniej-przesylek-listowych> (dostęp 19.07.2017).

Rozdział 4

Wartość dla klienta w handlu elektronicznym w ocenie klientów i obsługi sklepów internetowych

4.1. Przebieg badań i charakterystyka prób badawczych

Analiza zamieszczona w niniejszym rozdziale została przeprowadzona na podstawie badań obejmujących zagadnienia oczekiwanej i dostarczanej wartości dla klientów w handlu elektronicznym ze szczególnym uwzględnieniem elementów obsługi logistycznej. Choć wartość oczekiwana przez nabywców może być odmienna dla każdego klienta, a sklepy internetowe w zależności od branży, wielkości i doświadczenia dysponują różnymi atrybutami wartości, to jedno jest pewne – uzasadnieniem współczesnego podejścia do nabywcy jest przede wszystkim wzrost oczekiwań klienta, którego decyzje zakupowe oparte są w głównej mierze na ocenie wartości oferowanych produktów (usług)¹. W badaniach własnych przyjęto dwie perspektywy obejmujące problematykę dostarczanej wartości w e-handlu. Zamierzeniem autorki było z jednej strony rozpoznanie, jakie elementy obsługi w handlu internetowym są z punktu widzenia klientów wartościotwórcze i jak kształtuje się obecny poziom obsługi, a z drugiej strony, za pomocą jakich rozwiązań sklepy internetowe starają się tym wymaganiom sprostać. Przyjęto założenie, że to aspekty logistyczne są najistotniejszymi przesłankami kreowania wartości dla e-klientów, ze względu na specyfikę handlu elektronicznego i wstępowanie tzw. okienka czasowego. Sprawna, zorganizowana logistyka dystrybucji ułatwia obsługę zamówień po stronie sprzedawcy i wzbudza zadowolenie po stronie nabywcy. W dłuższej perspektywie może przełożyć się to na zwiększenie sprzedaży, a w konsekwencji na ugruntowanie pozycji sklepu na rynku i zbudowanie portfolio lojalnych klientów.

1 R. Fisher, W. Ury, *Dochodząc do Tak! Negocjowanie bez poddawania się*, PWE, Warszawa 1994, s. 53.

Badania klientów sklepów internetowych przeprowadzane były w okresie listopad 2017–styczeń 2018 r. Link do kwestionariusza ankiety został upubliczniony na portalu społecznościowym Facebook. W ankiecie wzięło udział 2048 osób, jednak tylko 1709 respondentów kiedykolwiek dokonało zakupów w Internecie i to te osoby poproszone były o dalsze odpowiedzi na pytania. Dobór respondentów do próby badawczej miał zatem charakter przypadkowy, tzw. wygodny.

Oprócz liczebności próby kluczowym aspektem determinującym jej jakość jest reprezentatywność, dlatego struktura próby została skorygowana przy użyciu wagi analitycznej tak, by odpowiadała strukturze polskiego społeczeństwa pod względem kluczowych cech związanych z przedmiotem badania. Przy konstrukcji wagi uwzględniono zmienne społeczno-demograficzne, takie jak płeć, wiek oraz miejsce zamieszkania.

Badanie, którym objęto e-sklepy, również odbyło się za pomocą kwestionariusza ankiety elektronicznej, a zaproszenia do badania zostały wysłane drogą mailową. Łącznie wysłanych zostało 9465 wiadomości z zaproszeniem do udziału w badaniu, a respondentów dobrano metodą kwotową, przyjmując za kryterium województwo, w którym działalność podmiotu jest zarejestrowana. Otrzymano 121 poprawnie wypełnionych kwestionariuszy, co stanowi zwrot na poziomie 1,28%. Wyników badania e-sklepów nie można uznać za reprezentatywne dla całej populacji, jednak mają istotne znaczenie ilustrujące badany problem. Tak mała zwrotność wynika z niechęci partycypacji w badaniach, jednak uzyskane dane pozwoliły wyciągnąć szereg wniosków. Spośród 121 respondentów, 112 firm zadeklarowało, iż prowadzi sprzedaż za pośrednictwem Internetu, co stanowi 92,5% ankietowanych. Dalsze wyniki badań będą odnosiły się do właśnie tych 112 przedsiębiorstw.

Wnioski z badań posłużyły do stworzenia nowego spojrzenia na aspekty *e-commerce* pod kątem nie technicznej obsługi, a źródła wartości, a co za tym idzie – przywiązania klienta do konkretnego podmiotu. Rozważania prowadzone są w konwencji: opinie klientów vs. sklepy internetowe.

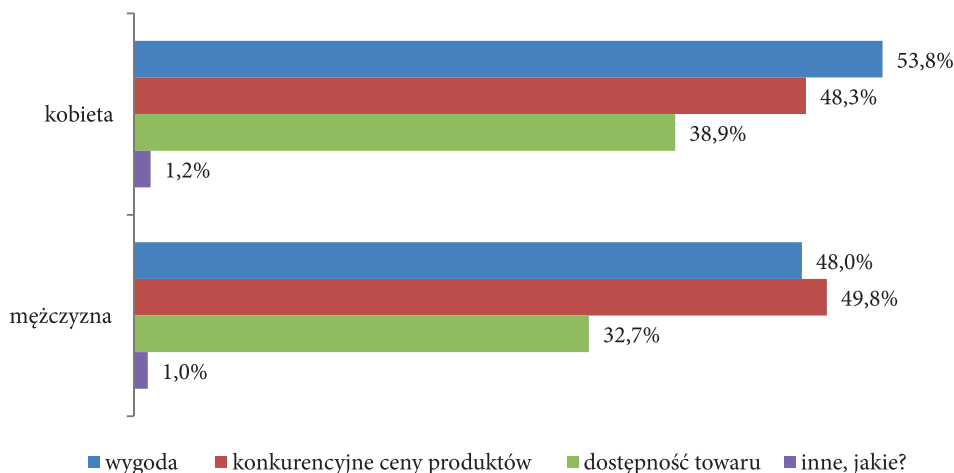
4.2. Oczekiwana i dostarczana wartość dla klienta w handlu elektronicznym

4.2.1. Obraz polskiego rynku *e-commerce*

Osoby, które korzystają z zakupów online, wymieniają zazwyczaj więcej zalet niż wad takich transakcji. Badania własne potwierdzają główne powody popularności e-zakupów. Wykres 3 przedstawia czynniki wpływające na dokonywanie zakupów

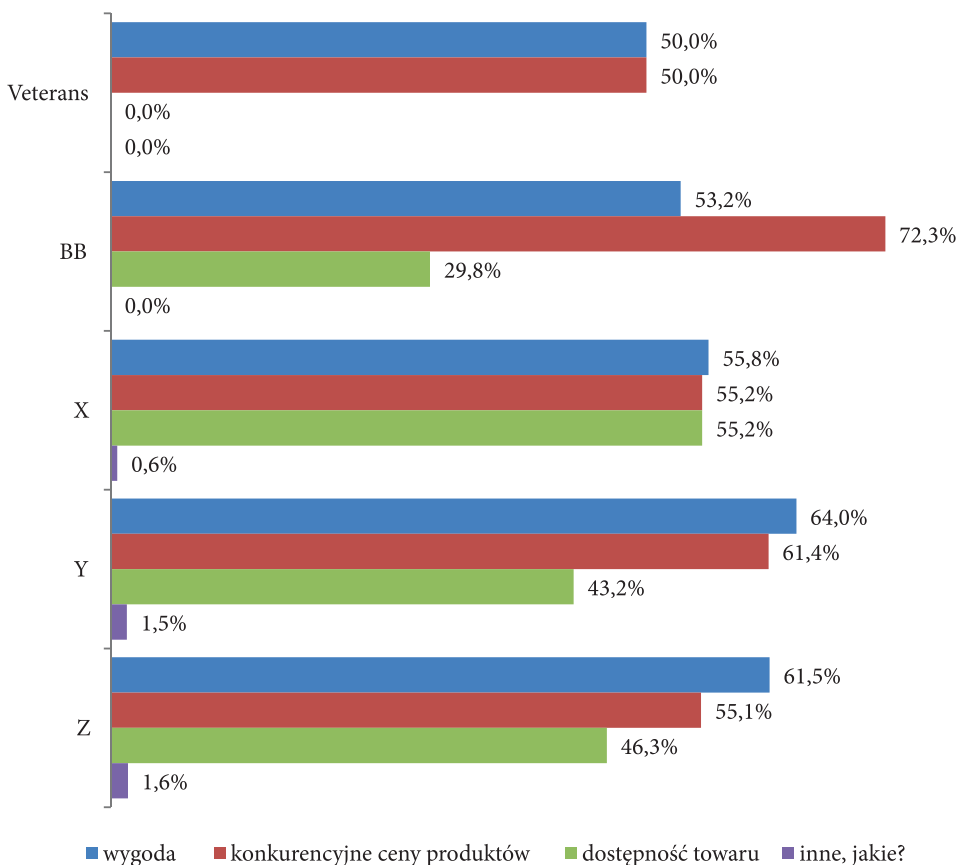
w Internecie z podziałem respondentów ze względu na płeć, uznając, że to kryterium ma znaczenie w ocenie czynników determinujących zakupy w Internecie.

Kobiety częściej kierują się wygodą zakupów internetowych oraz dostępnością produktów, z kolei mężczyznom bardziej zależy na cenie towaru. Wśród innych motywów podawanych, zarówno przez kobiety, jak i mężczyzn, znalazły się: oszczędność czasu, dostęp do sklepów, a co za tym idzie produktów, których nie ma w okolicy zamieszkania klienta, oraz dostęp do szerokiego wyboru towarów z możliwością porównania cen w wielu sklepach internetowych.



Wykres 3. Czynniki wpływające na dokonywanie zakupów w Internecie według kryterium płci
Źródło: badania własne.

Największe różnice pod względem czynników warunkujących tworzenie wartości zakupów w sieci można zaobserwować, biorąc pod uwagę wiek respondentów. Pytani z pokolenia *Baby Bommers* (7 na 10) wskazali, że to cena towarów jest kluczowym czynnikiem warunkującym e-zakupy, a jedynie dla nieco ponad połowy jest to możliwość dokonania zakupów bez wychodzenia z domu. Wyniki badań potwierdzają, że pokolenie wyżu demograficznego to osoby, które szczególną uwagę przywiązują do kwestii finansowych, dlatego cena produktu staje się najważniejszym atrybutem oczekiwanej wartości. Przeciwnieństwo pokolenia BB są osoby młode z pokoleń Z i Y, dla których wartością jest przede wszystkim wygoda tego rozwiązania – wykres 4.



Wykres 4. Czynniki wpływające na dokonywanie zakupów w Internecie dla pokoleń e-klientów
Źródło: badania własne.

Według raportu Gemius² kupujący online mają generalnie bardzo dobrą opinię o robieniu zakupów przez Internet. Zakupy online są przede wszystkim postrzegane jako nieskomplikowane i wygodne, ale także tańsze i zajmujące mniej czasu niż w sklepach tradycyjnych. Autorka ma oczywiście świadomość, że takie opinie dotyczące *e-commerce* są powszechne i nie można ich uznać za coś odkrywczego, jednak uwzględniając powyższe zalety sprzedaży internetowej oraz specyfikę prowadzenia działalności w środowisku wirtualnym, można zidentyfikować dwa rodzaje klientów³:

2 *E-commerce w Polsce 2017. Gemius dla e-Commerce Polska*, <https://www.gemius.pl/wszystkie-artykuly-aktualnosci/najnowsze-dane-o-polskim-e-commerce-juz-dostepne.html> (dostęp 14.05.2018).

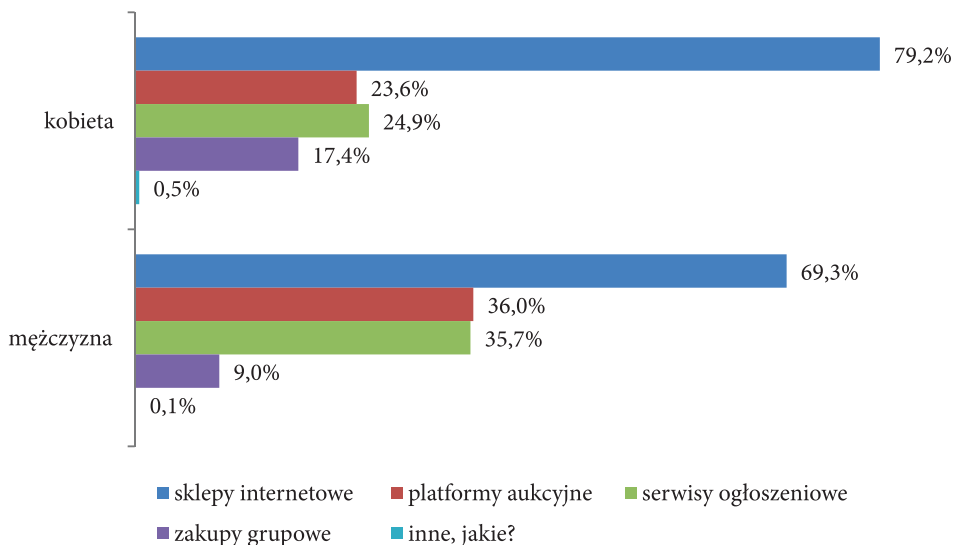
3 G. Mazurek, *Kanibalizacja kanałów dystrybucji jako konsekwencja innowacji technologicznych w handlu*, „Logistyka” 2015, nr 2, s. 1274.

- klient zorientowany na wygodę (*convenience oriented customers*), dla którego kluczowe w procesie zakupu są takie aspekty, jak: wygoda w poszukiwaniu informacji i składaniu zamówień, porównanie produktów, zanalizowanie opinii na ich temat zarówno płynących ze źródeł oficjalnych i nieoficjalnych (media społecznościowe) czy korzystanie z różnych sklepów internetowych; komfort związany z zakupami online przyczynia się również do zmiany zachowań nabywczych wyrażonych np. poprzez zmianę częstotliwości robienia zakupów i zmianę wielkości (czy to wartościowej, czy ilościowej) dokonywanych zakupów;
- klient zorientowany na obsługę (*service oriented customers*), dla którego kluczowy będzie kontakt z produktem, personelem, możliwością pozyskania informacji tzw. kanałami tradycyjnymi; klient zorientowany na obsługę skłonny jest do zapłaty nieco wyższej ceny, poniesienia kosztów związanych z koniecznością przemieszczania się, w zamian pozwala mu m.in. na bezpośredni kontakt ze sprzedawcą, poczucie swoistego bezpieczeństwa transakcji oraz fizycznego kontaktu z produktem.

Typologia klientów stworzona w oparciu o skłonność do korzystania z określonego kanału dystrybucji otwiera pole do badań nad weryfikacją hipotezy, iż im bardziej klient zorientowany jest na wygodę, tym bardziej skłonny jest do wykorzystania kanałów internetowych we wszystkich procesach podejmowania decyzji zakupowych, nawet kosztem takich aspektów, jak brak fizycznego kontaktu z produktem, czas oczekiwania na przesyłkę, brak bezpośrednich konsultacji ze sprzedawcą etc.⁴

Zakupu internetowe to nie tylko witryny www konkretnych sklepów, ale także szereg innych dostępnych dla klientów kanałów sprzedaży, spośród których klienci mogą wybierać te, które w ich ocenie są najwygodniejsze, więc wpływają na postrzeganą wartość. Kobiety najczęściej (79,2%) dokonują zakupów w sklepach internetowych, za to mężczyźni w porównaniu z kobietami częściej wybierają aukcje internetowe oraz serwisy ogłoszeniowe, na których cena jest często uzależniona od samych klientów i gotowości, ile są w stanie za produkt zapłacić (wykres 5). Stwarza to dla klienta poczucie kontroli nad procesem zakupowym, a ponadto jest atrybutem wartości. Wśród innych form handlu elektronicznego, respondenci wymienili internetowe prenumeraty czasopism, wykupienie miejsca w dyskach chmurowych oraz ciesząc się coraz większym zainteresowaniem zakupy na Aliexpress.

4 A. Gupta, B. Su, Z. Walter, *An empirical study of consumer switching from traditional to electronic channels: A purchase decision process perspective*, „International Journal of Electronic Commerce” 2004, vol. 8(3), s. 131–161.



Wykres 5. Wykorzystywane przez klientów formy handlu elektronicznego pod względem płci
Źródło: badania własne.

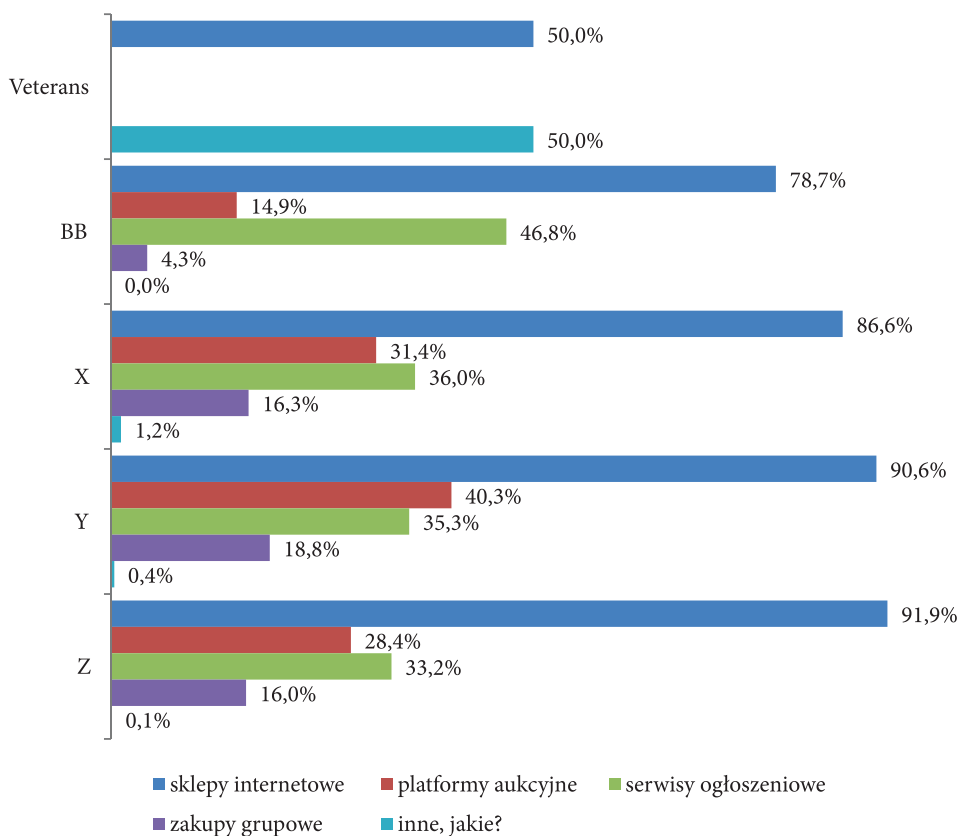
Oczekiwania społeczne związane z płcią w zetknięciu z tożsamościowotwórczą funkcją dóbr i marek powinny skutkować odmiennością postaw i zachowań zakupowych kobiet i mężczyzn. Kobiety i mężczyźni różnią się powodami, dla których cenią posiadane dobra. Z punktu widzenia mężczyzn, posiadanie cechuje nacisk na praktyczne, instrumentalne, kontrolne i związane z aktywnością właściwości dóbr. Aktywność ta skierowana jest na zdobywanie nowych doświadczeń, realizowanie zamierzeń, stawianie czoła wyzwaniom, ale także na relaks, rozrywkę, realizację celów hedonistycznych. Posiadane dobra stanowią dla mężczyzn dowód ich osiągnięć, sukcesów, kompetencji (pełnią funkcję autoekspresyjną). Dla kobiet natomiast ważne są funkcje emocjonalne czy sentymentalne dóbr⁵. Dla mężczyzn zakupy online są wygodnym sposobem ich dokonywania. Chwalą je za możliwość szerokiego wyboru produktów, wszechstronny dostęp do informacji czy też za bogatą ofertę⁶.

Również motywacje i orientacje zakupowe wydają się być określone płciowo, np. kobiety wykazują bardziej przychylną postawę wobec zakupów, przeglądania towarów, społecznych interakcji, łącząc kupowanie z rekreacją, podczas gdy męskie postawy są raczej negatywne, nabywanie postrzegane jest w kategoriach „pracy” (a nie „wypoczynku”) jako zadanie do wykonania przy minimalnym wkładzie czasu i wysiłku⁷.

5 M. Cebula, *Mężczyźni i kobiety na zakupach. Dyskursywne różnice czy realne podziały?*, „Handel Wewnętrzny” 2016, nr 1(360), s. 228.

6 L. Piersiała, *Strategie zakupowe konsumentów uwarunkowane płcią*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: Organizacja i Zarządzanie” 2014, z. 68, s. 97.

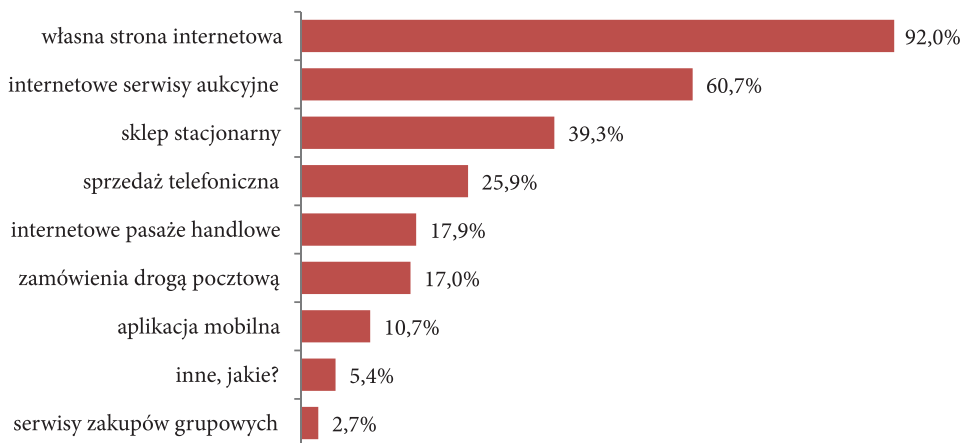
7 Tamże.



Wykres 6. Wykorzystywane przez klientów formy handlu elektronicznego w zależności od pokolenia ankietowanych
Źródło: badania własne.

Zderzenie równych form handlu elektronicznego ze zróżnicowanymi segmentami klientów implikuje konieczność dostosowania procesu zakupowego ze strony podmiotów. Różnice pokoleniowe znajdują bowiem wyraz w preferowaniu określonych formatów e-sklepów, co prezentuje wykres 6. Co prawda, każde z pokoleń najchętniej kupuje w e-sklepach, ale pokolenie *Baby Boomers* dokonuje zakupów również w serwisach ogłoszeniowych, co wynika z przyzwyczajenia nabywców do dokonywania zakupów bezpośrednich, a więc wolą oni kupować od prywatnych sprzedających, mieszkających np. w okolicy. Są to działania niezależnych podmiotów, np. osób indywidualnych, które oferują produkt poprzez nieformalne kanały dystrybucji w bardziej przystępnej cenie niż dystrybutor czy producent. Serwisy ogłoszeniowe dostarczają klientom ponadto wartości poprzez możliwość fizycznego kontaktu i obejrzenia towaru przed zakupem. 40% respondentów reprezentujących pokolenie Y wybiera serwisy aukcyjne, co świadczy o poszukiwaniu towarów po jak najniższej cenie.

Warto zauważyć, że wartość dla klientów wyraża się poprzez możliwość korzystania z wielu kanałów jednocześnie. Jak deklaruje co trzeci, który kupuje w Internecie, jest on jednocześnie użytkownikiem zarówno serwisów aukcyjnych, jak i ogłoszeniowych.



Wykres 7. Kanały sprzedaży wykorzystywane przez sklepy internetowe

Źródło: badania własne.

Wychodząc naprzeciw klientom, którzy korzystają z różnorodnych kanałów składania zamówień, sklepy internetowe sprzedają swoje produkty równolegle w kilku kanałach dystrybucji, co jest potwierdzeniem dynamicznego rozwoju *omnichannel commerce*.

Na wykresie 7 można zauważyć, że 9 na 10 e-sprzedawców posiada własną stronę internetową, ponad 60% sprzedaje na serwisach aukcyjnych, a 39,3% prowadzi sklep stacjonarny. Najmniej respondentów wskazało na serwisy zakupów grupowych, co w porównaniu z popularnością tego rozwiązania po stronie klientów daje sygnał dla rozwoju tego kanału po stronie sprzedawców. Z innych rozwiązań korzysta nieco ponad 5% ankietowanych, którzy wskazali na rozwój kanału sprzedaży w social mediach, więc *f-commerce* w Polsce funkcjonuje, ale znajduje się w początkowej fazie rozwoju.

Na te wyniki należy jednak spojrzeć krytycznie i odnieść je do dostarczania wartości poprzez udostępnianie klientom wielu kanałów jednocześnie. I tak, e-sklepy prowadzące własną stronę www prowadzą równolegle sprzedaż na serwisach aukcyjnych (58,3%), w sklepie stacjonarnym (36,9%), telefonicznie (26,2%), drogą pocztową (17,5%), w internetowych pasażach handlowych (16,5%) i w aplikacji mobilnej (10,7%).

Producenci postrzegają strategię sprzedaży wielokanałowej detalistów jako potencjalne ryzyko dla ich pozycji na rynku – detalista korzystający ze

sprzedaży wielokanałowej będzie podlegał presji obniżenia cen oraz oferowania szerszego produkt-mixu klientowi internetowemu zorientowanemu na wygodę, co w konsekwencji może doprowadzić do spadku zainteresowania produktem, który zyskiwał atrakcyjność w sprzedaży tradycyjnej poprzez porady ekspertów, dobrą prezentację produktu w sklepie etc.⁸ Dominująca pozycja detalisty może również ograniczać możliwości producenta we wdrożeniu e-handlu, gdyż taki krok mógłby się spotkać z negatywną reakcją detalisty, której konsekwencją mogłoby być np. rozwiązanie umów dystrybucyjnych czy radykalna zmiana ich warunków⁹.

Przyjmując perspektywę klienta i jego zachowań nabywczych, sprzedaż omnichannelowa jest związana z występowaniem dwóch efektów¹⁰:

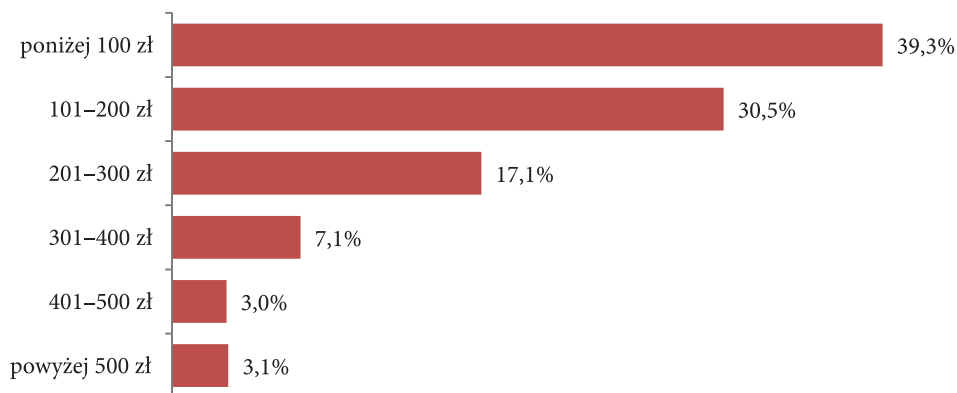
- 1) ROPO (*research on-line purchase offline*) – konsument wykorzystuje wirtualne środowisko do poszukiwania informacji i podjęcia decyzji zakupowych, ale sama transakcja przeprowadzana jest w środowisku rzeczywistym. ROPO oznacza poszukiwanie w sieci informacji o produktach i usługach, których zakup następuje później w kanale tradycyjnym, czyli w sklepach stacjonarnych. Efekt ROPO wynika z rozpowszechnienia technologii i dostępu do informacji, a także uznaniu przez klienta, iż informacja dostępna online, szczególnie ta pochodząca od innych klientów czy użytkowników produktu, jest wiarygodna i przydatna w procesie podejmowania decyzji zakupowych. Efekt ROPO jest bezpośrednio powiązany z ryzykiem zakupowym po stronie konsumenta. Przyjmuje się, że im ryzyko zakupowe związane z określoną kategorią produktów większe, tym występowanie efektu ROPO jest bardziej nasilone;
- 2) odwrócone ROPO (*aresearch off-line purchase on-line*) – konsument wykorzystuje fizyczne kanały dystrybucji do poszukiwania informacji, kontaktu ze sprzedawcą czy z produktem, czy doświadczeń związanych z korzystaniem z niego, natomiast finalnie zakup podejmuje online. O ile efekt ROPO przy określonej, dobrze przemyślanej strategii sprzedaży wielokanałowej może być traktowany jako element wsparcia działań handlowych, to efekt odwróconego ROPO jest postrzegany jako zagrożenie sprzedaży i kompleksowego funkcjonowania sprzedawców tradycyjnych.

Reasumując, klient będzie skłonny skorzystać z transakcyjnej funkcji wirtualnego środowiska, gdy w kanale internetowym uzyska dodatkowe lub inne korzyści w porównaniu z kanałem stacjonarnym, skorzysta z niższej ceny lub oferty niedostępnej w inny sposób.

8 Chodzi tu o efekt kanibalizacji kanałów dystrybucji.

9 G. Mazurek, *Kanibalizacja kanałów...*, s. 1276.

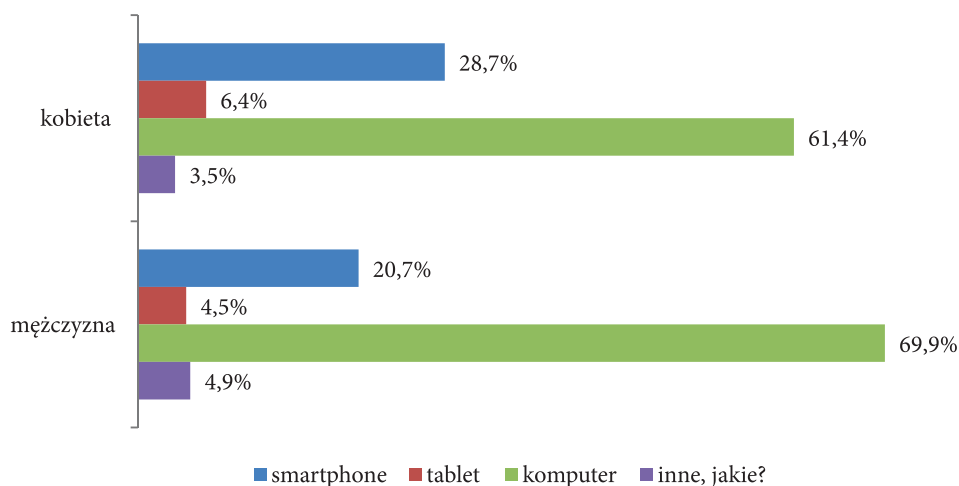
10 Tamże.



Wykres 8. Średnia wartość miesięcznych wydatków konsumentów na zakupy w Internecie
Źródło: badania własne.

Wygoda zakupów internetowych, która jest fundamentalnym czynnikiem tworzącym wartość e-handlu, wyraża się nie tylko w możliwości złożenia samego zamówienia bez wychodzenia z domu i jego dostarczenia do rąk własnych konsumenta, ale też poprzez szeroką gamę możliwości sposobu złożenia zamówienia.

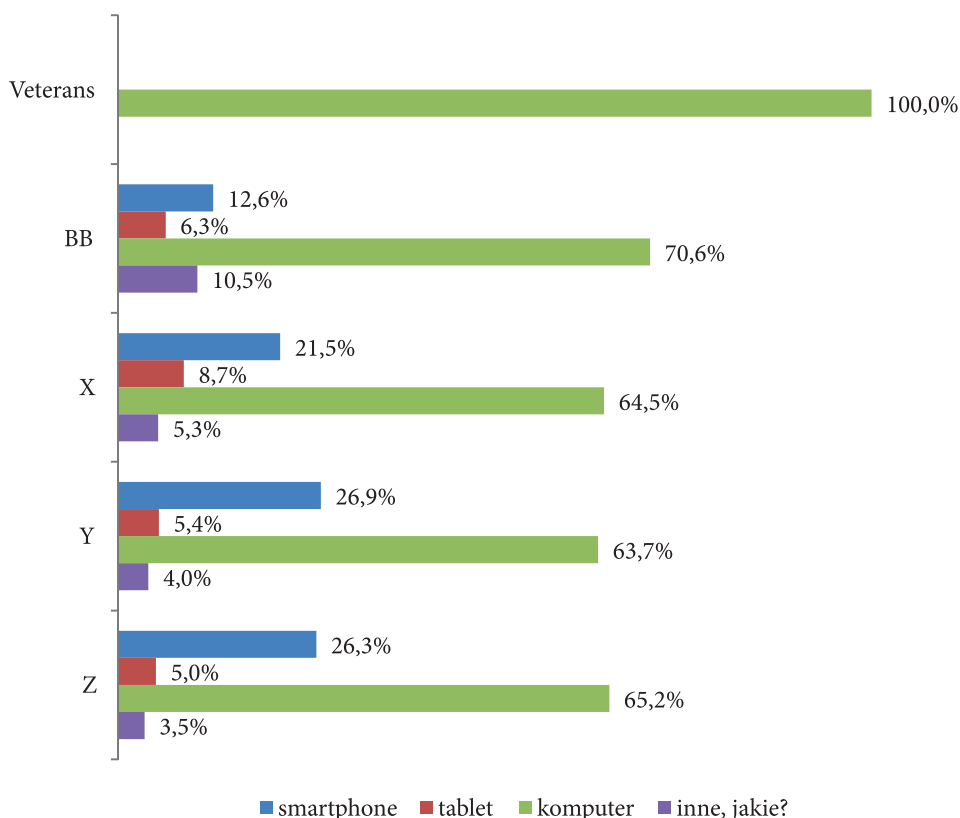
Kobiety znacznie chętniej korzystają z zakupów mobilnych, wykorzystując smart-phone lub tablet – w sumie tak deklaruje ponad 35% pytanym kobiet, co zaprezentowano na wykresie 9. Jest to potwierdzeniem, że wartością dla nich jest możliwość dokonywania zakupów w dowolnym miejscu i czasie. Mężczyźni wolą dokonywać zakupów na komputerze czy laptopie, co jest wygodniejsze i pozwala lepiej przyjrzeć



Wykres 9. Urządzenia wykorzystywane do dokonywania zakupów internetowych przez klientów w zależności od płci
Źródło: badania własne.

się choćby zdjęciom towaru. Wśród innych urządzeń, na których respondenci deklaruwali dokonywanie e-zakupów, znalazły się smartwatche i smart TV.

Im młodsze pokolenie kupujących, tym większa wartość w postaci perspektywy wykorzystania urządzeń mobilnych w celach zakupowych. Pokolenie weteranów nie korzysta ze smartphonów czy tabletów, 2 na 10 osób z pokolenia wyżu demograficznego użytkuje urządzenia smart, ale o wiele częściej wolą zasiąść przed komputerem. Wśród pokoleń X i Y rośnie popularność mobilnych urządzeń, które do e-zakupów użytkuje ponad 30% pytanym (wykres 10). Ludzie młodzi chętnie sięgają po innowacje technologiczne, nie bojąc się korzystania z nich, natomiast starsze pokolenia preferują korzystanie z komputera. Dla ludzi młodych wartością staje się możliwość kupowania w dowolnym miejscu i czasie, na dowolnym urządzeniu, a co za tym idzie możliwość zaspokojenia potrzeby *ad hoc*, gdy tylko się ona pojawi. Starsze pokolenia, bardziej konserwatywne i wychowane w czasach gospodarki centralnie planowanej cenią sobie możliwość dokonania przemysłowych e-zakupów w bardziej tradycyjny sposób.



Wykres 10. Urządzenia wykorzystywane do dokonywania zakupów internetowych przez klientów w zależności od pokolenia
Źródło: badania własne.

Cena i dostępność towaru są głównymi atrybutami kreującymi wartość w przypadku zakupów w zagranicznych sklepach internetowych, z których w 2018 r. skorzystało 43% respondentów. 45% pytanych jako powód, dla którego kupowali za granicą, poddało niższą cenę produktu w porównaniu z polskimi e-sklepami, kolejne 42% wskazało, że produkt którego potrzebowali, był niedostępny na polskim rynku. Inne powody, dla których respondenci dokonywali zakupów w zagranicznych e-sklepach, to: ciekawość (5%), przebywanie czasowo lub na stałe za granicą (4%), lepszy stosunek jakości produktu do ceny (4%). Spośród 57% badanych, którzy nigdy nie kupowali za granicą, 84% zadeklarowało, że nie ma takiej potrzeby, bo analogiczne produkty są dostępne na polskim rynku, kolejne 11% wyraziło brak zaufania do sprzedawcy, a 5% obawiało się długiego czasu oczekiwania na przesyłkę i wysokich kosztów samej obsługi przesyłki.

Polacy chętnie poszukują towarów za granicami kraju, ale pozytywnie należy również ocenić fakt, że polskie sklepy internetowe wykorzystują strategię rozwoju rynku i oferują swoje produkty za granicą. Jest to zrozumiałe, ponieważ handel elektroniczny definitywnie można określić jako sprzedaż bez granic.

Co trzeci e-sklep kieruje ofertę do mieszkańców wszystkich krajów europejskich, a 14,3% umożliwia zakup swoich produktów na całym świecie. Rozszerzenie działalności poza granice kraju macierzystego to szansa na dostarczenie wartości dla rodaków mieszkających czy przebywających za granicą, poprzez umożliwienie im zakupu polskich produktów.

Znajomość branży *e-commerce* i czynników wpływających na decyzje zakupowe konsumentów pomaga w nakreśleniu strategii rozwoju sklepu oraz wprowadzeniu zmian niezbędnych do zachowania konkurencyjności firmy na rynku.

4.2.2. Logistyczne aspekty zakupów w Internecie w kontekście tworzenia wartości dla klienta

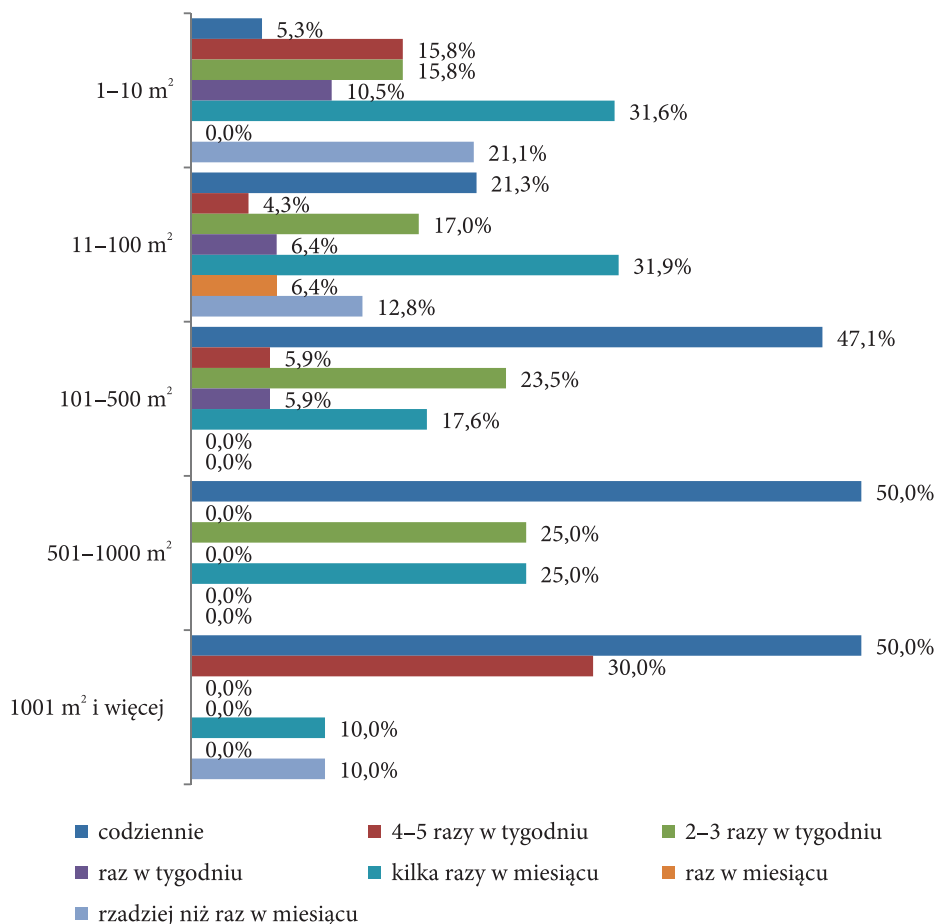
W związku z tym, iż zaprezentowane wcześniej wyniki badań jednoznacznie wskazały, że cena i wygoda zakupów internetowych to kluczowe atrybuty wartości, ankietowani zostali poproszeni o wskazanie kryteriów wpływających na podjęcie przez nich decyzji o zakupie konkretnego produktu w określonym sklepie internetowym według hierarchii ważności, gdzie 1 – to aspekt najważniejszy, 9 – aspekt najmniej istotny. Na podstawie otrzymanych wyników policzono średnią dla każdego z kryterium, co przedstawiono na wykresie 11.

Uzyskane dane potwierdzają wcześniejsze deklaracje ankietowanych co do czynników określających wartość zakupów w sieci. Najważniejszym aspektem jest cena towaru, następnie jego dostępność. Cenę towaru jako najistotniejszą wskazało aż 54,7% ankietowanych, co świadczy o tym, że klienci nie chcą przepłacać za produkty, które spełniają takie same oczekiwania. Na kolejnych pozycjach znalazły się czynniki *stricte* logistyczne, takie jak koszt przesyłki i czas oczekiwania na jej dostarczenie.



Wykres 11. Kryteria wpływające na decyzje zakupowe e-klientów

Źródło: badania własne.



Wykres 12. Częstotliwość uzupełniania stanów magazynowych przez sklepy internetowe w zależności od wielkości magazynu

Źródło: badania własne.

Sklepy internetowe starają się oferować wygodę zakupów w postaci dostępności produktów poprzez oferowanie szerokiego asortymentu, o czym już wspomniano w pracy, ale również dzięki utrzymywaniu zapasów we własnych magazynach (86,6% e-sklepów) i regularnemu ich uzupełnianiu – wykres 12.

13,4% sklepów elektronicznych niedysponujących własnym magazynem korzysta ze sprzedaży w modelu dropshippingu. 53,3% badanych sklepów funkcjonujących bez własnego magazynu zbiera zamówienia od klientów, po czym dokonuje zakupu towaru u producenta/dystrybutora i sami dokonują wysyłki, a pozostali przekazują jedynie informację producentowi lub dystrybutorowi o zamówieniach od klientów i to w jego gestii pozostaje wysyłka paczki do zamawiającego. Klienci nie powinni odczuć opóźnień związanych z oczekiwaniem na przesyłkę, gdyż sklepy działające w systemie dropshippingu kontaktują się codziennie lub prawie codziennie ze swoimi dostawcami.

Komunikacja i przepływ informacji tworzą fundament sprawnie działającego przedsiębiorstwa nie tylko w modelu dropshippingu, ale każdego sklepu internetowego. Komunikacja gospodarcza stawia sobie cele ogólne i pragmatyczne. Cele ogólne dotyczą samej potrzeby (konieczności) wymiany informacji pomiędzy partnerami komunikacyjnymi występującymi w otoczeniu rynkowym. Cele pragmatyczne natomiast skupiają się wokół skutecznych sposobów zaspokojenia różnorodnych potrzeb komunikacyjnych tychże podmiotów gospodarczych¹¹.

Warto w tym miejscu wspomnieć o Systemie Informacji Logistycznej (SIM), który składa się ze strumieni informacyjnych, które łączą elementy wykonawcze wraz z systemem zarządzania, a także zbioru procedur przetwarzania informacji. Głównym powodem wdrażania systemu informacji logistycznej to zaspokojenie potrzeb informacyjnych związanych z funkcjami zarządzania.

Podstawowe zalety używania systemów informacyjnych¹²:

- poprawa jakości obsługi klienta,
- wzrost zaufania spowodowany łatwością komunikacji,
- możliwość korzystania z podpisu elektronicznego oraz udogodnień w zakresie certyfikacji oraz standaryzacji w biznesie elektronicznym,
- synchronizacja na każdym szczeblu procesu logistycznego,
- minimalizacja przestoju,
- poprawa terminowości realizowanych dostaw,
- redukcja kosztów związanych przede wszystkim z magazynowaniem towarów oraz ich transportem,
- zmniejszenie ilości dokumentacji.

Skuteczność systemu informacji logistycznej zależy od wielu czynników, natomiast główną cechą powinna być ergonomiczność, co jest związane z łatwością użytkowania danego systemu informatycznego. I tak jak dla pracowników

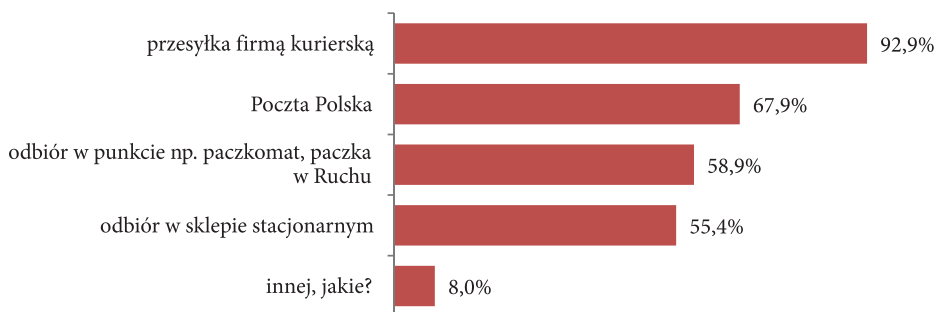
11 A. Małachowski, E. Niedzielska, *Zarys technologii komunikacji gospodarczej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 1994, s. 19–20.

12 A. Szymonik, *Zarządzanie zapasami i łańcuchem dostaw*, Difin, Warszawa 2013, s. 23.

organizacji ważne jest to, by intuicyjnie poruszać się w środowisku systemu informacji, tak samo dla 15,9% e-klientów wartość tworzy intuicyjność poruszania się po stronie internetowej sklepu i łatwość złożenia zamówienia.

Pomimo że w opinii klientów możliwość wyboru formy przesyłki nie ma istotnej wartości, to sklepy internetowe oferują szeroki wachlarz form dostarczenia zamówienia. Niemal 93% współpracuje z firmami kurierskimi, a prawie 68% z Poczta Polska. Odbiór paczki w dogodnym dla klienta punkcie oferuje 58,9% badanych sklepów, a 55,4% umożliwia odebranie zamówienia w sklepie stacjonarnym (wykres 13). Wśród innych rozwiązań pojawiły się: możliwość odbioru zamówienia transportem własnym oraz wysyłka specjalistyczną firmą spedycyjną.

Forma przesyłki nie jest tak istotna jak koszt przesyłki. Klientom często obojętne jest, kto dostarczy przesyłkę – listonosz czy kurier z prywatnej firmy, ważne jest natomiast to, ile za dostawę zapłaci. Jedynie w wyjątkowych sytuacjach, kiedy zakup jest pilny, klienci decydują się na szybką dostawę, nawet w momencie, gdy poniosą wyższe koszty.

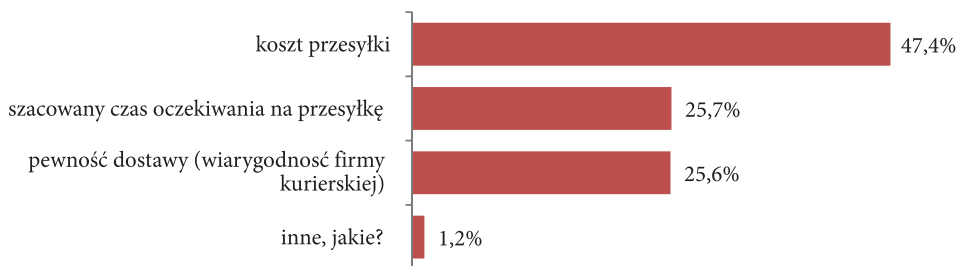


Wykres 13. Dostępne w sklepach internetowych formy przesyłki
Źródło: badania własne.

Na czas oczekiwania na przesyłkę i solidność dostawcy jako kryterium wyboru dostawy wskazało 25,7% ankietowanych – wykres 14. Wśród innych powodów respondenci podali wygodę wyrażającą się w możliwości odebrania paczki w dogodnym dla nich miejscu i czasie, wskazując tu najczęściej na rozwiązanie, takie jak paczkomat.

Powodem, dla którego warunki zwrotów i reklamacji nie są kryterium tworzenia wartości, może być fakt, iż 91,8% ankietowanych wie, że zgodnie z polskim prawem można zwrócić zakupiony w Internecie towar w ciągu 14 dni bez podawania jakiegokolwiek przyczyny¹³. Znając swoje prawa, klienci mogą korzystać z takiej możliwości nie tylko wtedy, gdy produkt okaże się być nietrafionym zakupem, ale również w przypadku gdyby produkt w ciągu dwóch tygodni uległ awarii. Niestety, mimo że prawo narzuca konieczność informowania klientów o tym przywileju, 6,3% sklepów internetowych nie udostępnia takiej informacji.

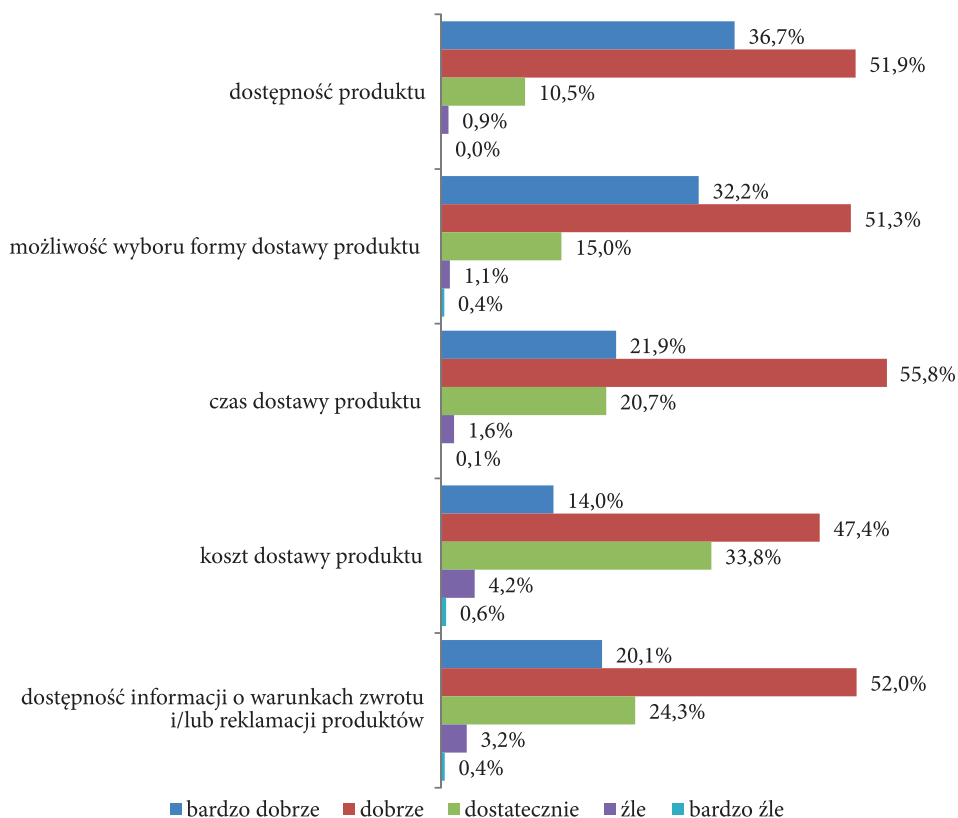
¹³ Ustawa o prawach konsumenta z dnia 30 maja 2014 r. (tekst jednolity, Dz.U. 2017, poz. 683).



Wykres 14. Kryteria wyboru formy dostawy przez klientów

Źródło: badania własne.

Pod względem obsługi logistyczno-marketingowej zakupy w Internecie są dobrze oceniane przez kupujących. Najwyższe oceny otrzymały różnorodność i dostępność produktów, następnie możliwość wyboru formy dostawy i czas dostawy (wykres 15).



Wykres 15. Ocena wybranych aspektów handlu elektronicznego przez klientów

Źródło: badania własne.

Najniższe oceny otrzymał aspekt kosztów dostawy – respondenci, szukając jak najtańszych rozwiązań, uważają, że koszty dostaw kształtują się na poziomie dostatecznym lub dobrym. Klienci dostrzegają poza tym szerokie możliwości kontaktu z obsługą sklepu elektronicznego, jednak czas oczekiwania na odpowiedź ze strony sprzedających otrzymał już niższe oceny. Warto w tym miejscu zaznaczyć, iż 39% badanych znalazło się w sytuacji, w której pracownicy e-sklepu nie odpowiedzieli na zapytanie wysłane przez klienta.

Niemalże każdy e-sklep biorący udział w badaniu zapewnia, że można się kontaktować z pracownikami e-mailem oraz telefonicznie. Popularnością cieszą się również formularze umieszczone bezpośrednio na stronie internetowej sklepu i kontakt przez social media. Ponadto, sklepy elektroniczne w znacznej większości deklarują, że na pytania klientów odpowiadają w ciągu 24 godzin (89,3%) lub 48 godzin (10,7%).

Zdaniem e-klientów sklepy internetowe dotrzymują zazwyczaj deklarowanych terminów dostaw (75% respondentów). Zaledwie 1% badanych uważa, że terminy nie są dotrzymywane, a pozostałe osoby wyrażają opinię, że zależy to od sklepu. Wyniki te należy traktować z ostrożnością – bardziej jako opinię klientów niż stwierdzony fakt, ponieważ ponad 1 na 3 pytanym nie sprawdza daty nadania przesyłki w momencie jej otrzymania, a 57,6% badanych nigdy nie sprawdziło zawartości przesyłki w obecności kuriera czy listonosza. 27% robi to zawsze, a 15,4% uzależnia sprawdzenie zawartości paczki od rodzaju zakupionych produktów (np. w przypadku produktów drogich lub mogących łatwo ulec uszkodzeniu w transporcie, takich jak szkło czy elektronika). Warto tu zaznaczyć, że respondenci zwrócili uwagę na fakt, iż często kurierzy nie mają czasu i nie pozwalają na sprawdzenie paczki, ponieważ się spieszą i argumentują, że w razie uszkodzenia można skorzystać z możliwości zwrotu bez podania przyczyny lub reklamować towar.

Logistyczna obsługa klienta sprawia, że produkty i usługi stają się dostępne dla kupującego. Biorąc pod uwagę jej rolę zarówno dla sprzedawcy, jak i nabywcy, bywa często traktowana jako filozofia działania i misja firmy¹⁴. Cały proces obsługi klienta można podzielić na trzy ściśle zależne od siebie fazy¹⁵:

- 1) przedtransakcyjną, której celem jest zbadanie preferencji odbiorców, określenie standardów i polityki obsługi klienta;
- 2) transakcyjną, która dotyczy wyłącznie procesu realizacji zamówienia;
- 3) potransakcyjną, w której przeprowadza się pomiar zadowolenia klientów, a także obejmuje ona gwarancje, serwis, reklamacje.

Zwrot w sklepie internetowym to bez wątpienia problematyczna kwestia dla wielu sprzedawców. Ustawa o prawach konsumenta w art. 38 wymienia sytuacje, w których zwrot w sklepie internetowym nie jest możliwy, ale zostawia też przedsiębiorcy pewną swobodę decydowania, czy przyjmie on zwrócony towar. Ma to zastosowanie zwłaszcza w sytuacji, gdy towar został uszkodzony lub zabrudzony w takim

14 M. Kadłubek, *Polityka obsługi klienta w logistyce, cz.1*, „Logistyka” 2012, nr 3, s. 927.

15 M. Kramarz, *Elementy logistyczne obsługi klienta w sieciach dystrybucji. Pomiar, ocena, strategie*, Difin, Warszawa 2014, s. 46.

stopniu, że niemożliwe jest sprzedanie go po raz drugi. Jednak nawet w przypadku, gdy sprzedawca odmówi przyjęcia zwrotu, powinien odpowiednio uargumentować swoją decyzję i podać wyraźnie przyczyny – klient może zwrócić się do Rzecznika Praw Konsumenta, a do Rejestru Klauzul Niedozwolonych prowadzonego przez Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów mogą trafić nie tylko sformułowania z uzasadnienia odmowy, ale także zapisy regulaminu e-sklepu.

Jak wynika z przeprowadzonych badań, ponad połowa zapytanych, a dokładnie 52,3%, dokonała przynajmniej raz zwrotu towaru do sklepu internetowego. Najczęstszą przyczyną odesłania zamówienia jest wspomniana już możliwość skorzystania z prawa zwrotu bez podania przyczyny (39% ankietowanych) – wykres 16. Świadczy to o tym, że klienci e-sklepów nie tylko mają świadomość swoich praw, ale również staje się to źródłem wartości, z którego korzystają.

Kolejny powód zwrotu zakupów to błąd sprzedającego, w wyniku którego kupujący otrzymał produkty inne niż zamawiał. 23% respondentów otrzymało towar uszkodzony, a prawie 14% reklamowało produkt, który uległ popsuciu w okresie gwarancji. Wśród innych motywów najczęściej wymieniany był zły rozmiar ubrań, niezgodność produktu z opisem, niezadowolająca jakość i zły wybór towaru.



Wykres 16. Powody dokonywania zwrotów towarów do sklepów internetowych
Źródło: badania własne.

Badane e-sklepy deklarują, że zwroty w znacznej większości stanowią nie więcej niż 10% wszystkich zamówień, a 23,2% e-sklepów biorących udział w badaniu nie odnotowało zwrotów w swojej działalności.

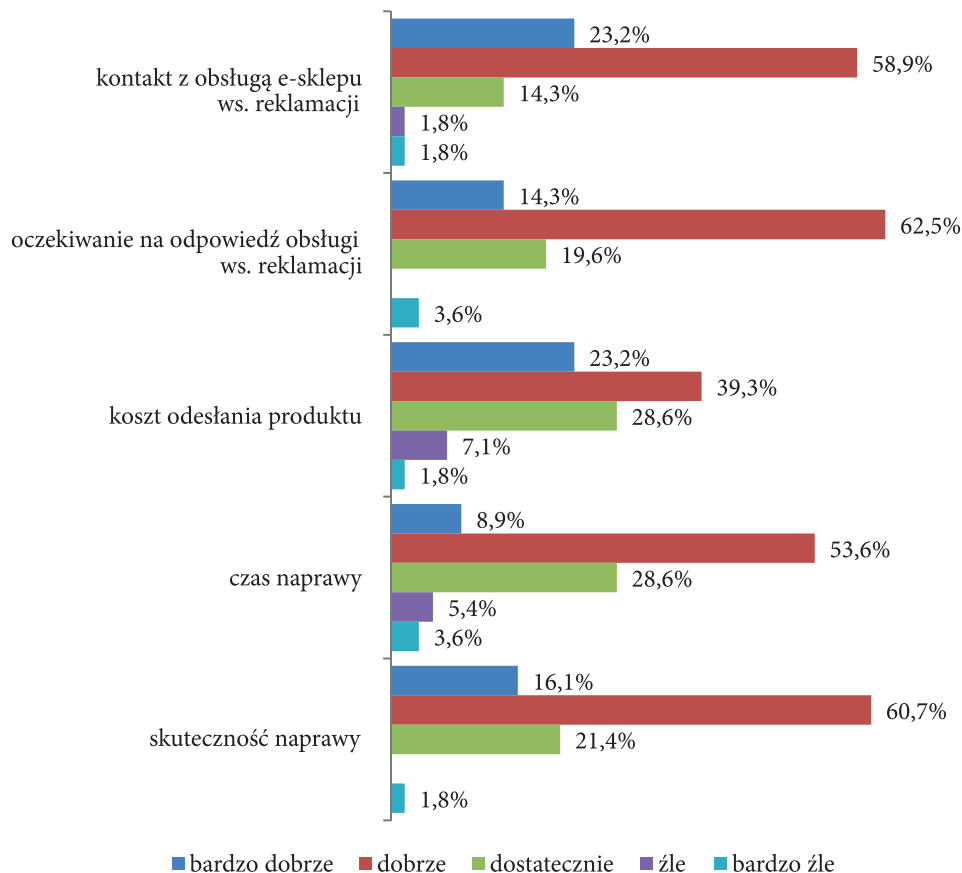
Sklepy internetowe umożliwiają zwrot zamówienia Poczta Polska lub firmą kurierską (98,2%), a także poprzez oddanie w sklepie stacjonarnym (55,5%). Ponadto informują, że zwrot pieniędzy lub decyzja o wymianie towaru następuje w ciągu 24 godzin (23,2%), dwóch dni (20,5%), w ciągu tygodnia (30,7%) lub zgodnie z prawem do dwóch tygodni (25,6%).

Reklamacje będące konsekwencją awarii produktu w okresie gwarancji stanowią według e-sklepów 48,6% zwrotów, uszkodzenie w transporcie 57,7%, a 54,1% wszystkich zwrotów było następstwem błędu pracownika sklepu.

Spośród klientów, którzy reklamowali towar, 8,9% zgłosiło, iż w procesie reklamacyjnym napotkali problemy wiążące się z odmową e-sklepu do przyjęcia towaru, brakiem jakiegokolwiek odpowiedzi ze strony obsługi sklepu lub koniecznością wielokrotnego upominania się o zwrot pieniędzy.

Proces reklamacji w sklepach elektronicznych jest oceniany pozytywnie, ale koszt odesłania towaru oraz czas naprawy to nadal aspekty budzące wątpliwości, co można zauważyć na wykresie 17. Sklepy internetowe powinny mieć w tej kwestii na uwadze, że obsługa klienta ze strony sklepu i ponoszone przez klienta koszty stanowią atrybut wartości. Dlatego też istotne jest to, aby nie obciążać kosztami zwrotów klientów, szczególnie w sytuacji, gdy zwrot jest wynikiem błędnego wysłania towaru.

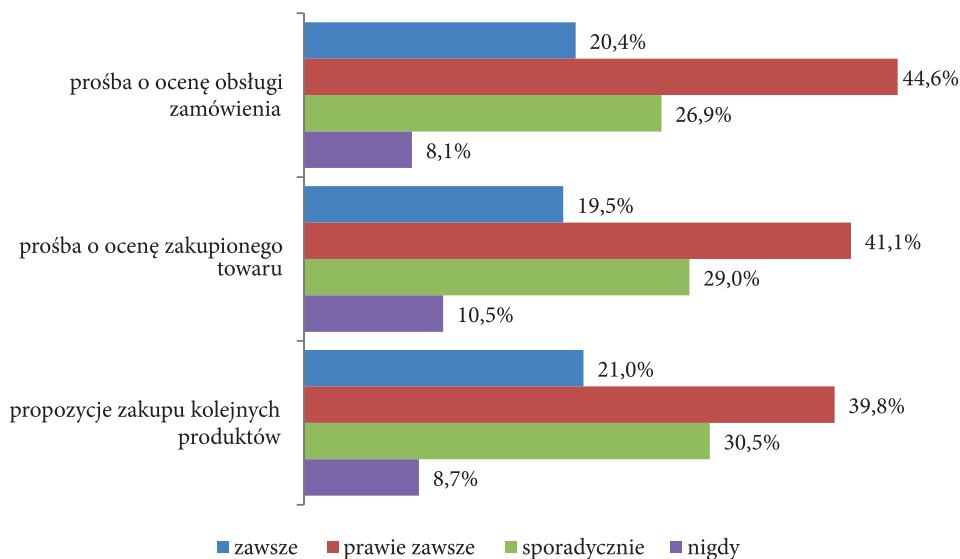
Reklamacje to ponadto informacja dla dostawcy, że występują błędy w procesie dostarczania zamówienia. Dlatego też nie można ich traktować personalnie, ale trzeba wyciągać wnioski z nieprawidłowości związanych z dostawą lub produktem.



Wykres 17. Ocena procesu reklamacyjnego w sklepach internetowych
Źródło: badania własne.

Dla ponad 80% klientów kontakt z pracownikami e-sklepu w procesie reklamacyjnym nie stanowił problemu, podobnie jak i skuteczność naprawy produktu, co zapewne przełożyło się na ocenę usługi w oczach klienta.

Komunikacja z klientami jest mocną stroną sklepów internetowych, o czym świadczy również wysyłanie wiadomości do klientów (z czego korzysta 78,6% e-sklepów) z prośbą o ocenę obsługi zamówienia, którą otrzymuje prawie zawsze 65% klientów, czy ocenę zakupionego produktu lub z propozycjami zakupu innych produktów – wykres 18.



Wykres 18. Charakter wiadomości e-mail wysyłanych przez sklepy internetowe do klientów, którzy dokonali zakupu

Źródło: badania własne.

Spełnienie oczekiwań klienta nie jest zadaniem łatwym, ponadto wymaga czasu i dostarczania konsumentowi oczekiwanej wartości. Pojawia się pytanie – jak sprostać wymogom klientów w czasach, gdy na rynku funkcjonuje pięć pokoleń konsumentów o odmiennych preferencjach? Na pewno warto prowadzić badania rynku, szczególnie wśród własnych klientów, ponieważ to najskuteczniejsza forma zebrania istotnych informacji. W badaniach sklepów internetowych poproszono pracowników sklepów o ocenę na podstawie doświadczenia i posiadanej wiedzy, jakie aspekty *e-commerce* są ich zdaniem najistotniejsze dla klienta, czyli co w handlu elektronicznym tworzy wartość dla klienta.

Otrzymane wyniki niezbyt dokładnie wpasowały się w przedstawione wcześniej deklaracje klientów, co świadczy o niewiedzy managerów sklepów co do oczekiwań ich klientów.



Wykres 19. Aspekty internetowych zakupów, które zdaniem obsługi e-sklepów są najistotniejsze dla klienta

Źródło: badania własne.

Na pierwszym miejscu pracownicy e-sklepów umieścili cenę produktów, następnie nawigację strony internetowej, dostępność produktu, czas dostawy, kontakt z pracownikiem sklepu. Koszt dostawy za najważniejszy uznało 21,4% sklepów i jest to jedyny aspekt, w którym oczekiwania kupujących różnią się od opinii e-sklepów (wykres 19). Wśród innych czynników wymienione zostały unikalność produktów i kompetencje pracowników.

Dialog z klientami i badanie ich satysfakcji pozwala doskonalić obsługę i lepiej dostosować ją do oczekiwań konsumentów, a zaspokojenie potrzeb klienta jest równoznaczne z dostarczeniem mu oczekiwanej wartości. Działania takie mają swoje odzwierciedlenie w zrachowaniach klientów, którzy powracają do e-sklepu i ponawiają zakupy oraz wyrażają pozytywne opinie na temat sprzedawcy.

4.3. Wnioski i rekomendacje dla podmiotów gospodarczych

Przedstawione w monografii wyniki badań empirycznych dotyczących wartości dla klienta w handlu elektronicznym były okazją do weryfikacji działań podmiotów *e-commerce* mających na celu zaspokojenie oczekiwań ich klientów. Objęcie badaniem zarówno strony popytowej, jak i podażowej rynku pozwoliło na porównanie wartości oczekiwanej przez klientów z wartością tworzoną po stronie sprzedawców. Dało to pełen obraz znaczenia różnych aspektów funkcjonowania handlu internetowego dla procesu kreowania wartości, ze szczególnym uwzględnieniem

działań logistycznych. Stanowiło to podstawę do dokonania oceny dotychczasowej aktywności e-sklepów w obszarach realizacji i obsługi zamówienia w kontekście analizy potrzeb i oczekiwań adresatów tych działań.

Należy podkreślić, że niektóre z uzyskanych wyników badań były przewidywalne, jednak uzyskanie oczywistych rezultatów utrwaliło obraz obecnego stanu *e-commerce* w Polsce.

Główną przesłanką dokonywania zakupów w Internecie jest wygoda (61,8% respondentów) tego rozwiązania. Wyniki te pokrywają się z danymi raportu Gemius¹⁶, według którego najczęściej wymienianym czynnikiem, który zachęca respondentów do zakupów online, jest ich całodobowa dostępność (element wskazany aż przez 82% odpowiadających) i brak konieczności jechania do sklepu oraz nieograniczony czas na wybór poszukiwanego produktu. Wygoda rozumiana jako brak konieczności odwiedzania sklepu stacjonarnego jest szczególnie ważna dla osób w wieku 25–34 lat, czyli osób pokolenia Y.

Jeśli chodzi o kryteria podejmowania decyzji zakupowych, to trzy najważniejsze elementy wpływające na decyzje internautów o wyborze konkretnego miejsca, gdzie dokonują zakupu online to: cena towaru, dostępność produktu i koszt przesyłki. Dla 62,7% pytanych ceny produktów w Internecie są niższe w porównaniu z cenami w sklepach stacjonarnych, jednak koszty ponoszone w związku z dostawą zamówienia są zdaniem kupujących wysokie (aspekt ten 38,6% kupujących oceniło źle lub dostatecznie) i jest to element obsługi najgorzej oceniany przez nabywców.

Zarządzający sklepami internetowymi niestety nie do końca są świadomi oczekiwań swoich klientów. Faktem jest, że 67% z nich wskazało cenę produktu jako najistotniejszy dla klienta aspekt internetowych zakupów, jednak na koszty przesyłki zwróciło uwagę 21,4% badanych, co umiejscowiło ten czynnik dopiero na 6. miejscu spośród wszystkich aspektów e-zakupów wskazanych przez sprzedających.

Jednocześnie badani klienci wśród kolejnych pod względem istotności aspektów implikujących e-zakupy wskazali właśnie kryterium czasu oczekiwania na przesyłkę, czytelność strony internetowej e-sklepu i opinie innych kupujących. Tym samym, konfrontując otrzymane rezultaty do 7 zadań, którym musi sprostać logistyka w każdej firmie, właściwy koszt, właściwy produkt i właściwy czas to główne aspekty bezpośrednio wpływające na decyzje zakupowe w sieci.

Przy wyborze formy dostawy kupujący kierują się przede wszystkim kosztem, jaki w związku z tym poniosą (47,4%), a na drugim i trzecim miejscu znalazły się odpowiednio: czas oczekiwania na przesyłkę (25,7%) i wiarygodność firmy kurierskiej (25,6%). Możliwość wyboru formy przesyłki oraz warunki zwrotów i reklamacji nie stanowią istotnych elementów generujących wartość dla klienta w e-handlu. Klienci biorący udział w badaniu wyrazili bardzo pozytywne opinie na temat czasu oczekiwania na przesyłkę, dla 75,1% rzeczywisty czas dostawy

16 Raport E-Commerce W Polsce 2017. Gemius dla E-Commerce Polska.

bowiem jest zgodny z deklarowanym przez sprzedającego. Takie oceny nie dziwią, gdyż 47,3% sklepów anonsuje realizację wysyłki zamówienia w ciągu 24 godzin.

Budzące wątpliwości są wyniki dotyczące zwrotów towarów, mimo iż znaczna większość sklepów elektronicznych (72,3%) stwierdza, że udział zwrotów w całkowitej ilości zamówień nie przekracza 10%. Spośród osób, które dokonały zwrotu, 30,9% otrzymało towar niezgodny z zamówieniem, a kolejne 23% odesłało paczkę z powodu uszkodzenia jej w transporcie.

Problemami, na które najczęściej natrafiają kupujący online, są długie oczekiwanie na dostawę, wysokie koszty dostawy oraz natrętne reklamy produktów już wcześniej obejrzanych przez kupujących. To elementy wskazywane najczęściej przez wszystkich kupujących, ale jednocześnie widocznie mniej problematyczne dla osób najstarszych, które o wiele rzadziej wskazują na jakiegokolwiek problemy podczas procesu zakupowego¹⁷. Wskazuje to, iż im młodszy klient, tym większe jego wymagania, a zarazem mniejsza nietolerancja błędów popełnianych przez podmioty gospodarcze. Badania własne wskazują, że najniższe oceny otrzymał aspekt komunikacji z klientem zarówno w fazie przed-, jak i potransakcyjnej. Dla co trzeciego pytanego czas oczekiwania na odpowiedź ze strony pracowników sklepu jest zbyt długi, a 39% spotkało się z brakiem jakiejkolwiek reakcji na wiadomość przesłaną do sklepu elektronicznego, mimo że 89,3% przebadanych sklepów internetowych deklaruje udzielenie odpowiedzi w czasie krótszym niż 24 godziny.

Warto przyjrzeć się w tym miejscu procesowi obsługi zwrotów i reklamacji. Główne powody, dla których klienci dokonali zwrotu, zostały już zaprezentowane, jednak opinia na temat reklamacji nie jest zadowolająca. Mimo że towar zakupiony online można zwrócić do sprzedającego zarówno za pośrednictwem Poczty, firmy kurierskiej (98,2%), jak i w sklepie stacjonarnym (55,5%), to najniżej został oceniony aspekt kosztów odesłania produktów, a zaraz po nim czas naprawy, co jest kolejnym dowodem na istotność logistyki dla kreowania wartości dla klienta.

Kolejnym elementem obsługi posprzedażowej jest komunikacja z klientem w celu poznania jego opinii na temat zrealizowanego zamówienia. Regularnie prośby o ocenę realizacji dostawy zamówienia otrzymuje 20,4% respondentów (klientów). Porównywalny wynik otrzymano przy ocenie zakupionego towaru oraz propozycji zakupu innych produktów. Regularne badania poziomu zadowolenia z obsługi przeprowadza tylko 21,4% sklepów internetowych, a nieco więcej, bo 27,7%, wysyła wiadomości e-mail z propozycjami zakupu kolejnych produktów. Częstotliwość zbierania danych o klientach oraz sposób przekazywania informacji i jej częstotliwość świadczy o tym, jakie znaczenie dla organizacji przypisuje się jej klientom. Bez wątplenia dostępne kanały składania zamówienia, warunki dostawy i zwrotów, a przede wszystkim komunikacja na linii sprzedawca – kupujący stanowi wartość, którą klient otrzymuje wraz z nabyciem produktu.

17 Raport E-Commerce W Polsce 2017. Gemius dla E-Commerce Polska.

Podsumowując, należy pamiętać, że stworzenie i dostarczenie wartości dla klienta w handlu elektronicznym wymaga dokładnego poznania oczekiwań klientów. Tylko wówczas zdecydowanie łatwiejsze jest dopasowanie poziomu obsługi i zarządzanie atrybutami bezpośrednio wpływającymi na odczucie przez klienta zadowolenia. Trzeba nadmienić, że wartość jest kategorią silnie powiązaną z emocjami nabywcy, który dąży do zaspokojenia swojej potrzeby. Aby wspomnianą potrzebą została zaspokojona na określonym poziomie, należy stworzyć odpowiednie warunki o charakterze materialnym (zaplecze technologiczne) i niematerialnym (komunikacja z klientem). Wymaga to dostrzeżenia przez zarządzających sklepami internetowymi, że fundamentem realizacji obsługi klienta jest obsługa logistyczna. Można wręcz stwierdzić, że rosnąca konkurencyjność na rynku *e-commerce* stawia przed sprzedającymi nowe wyzwania, do których należy zaliczyć m.in. sprzedaż omnichannelową oraz integrację całego łańcucha dostaw poprzez ścisłą współpracę z dostawcami i firmami kurierskimi.

Znając obszary tworzenia wartości w handlu elektronicznym, należy podjąć działania zmierzające do zapewnienia odpowiedniego poziomu obsługi klienta i poprawienia działań w tych obszarach, które zostały najslabiej ocenione przez kupujących. Na uwagę zasługuje fakt, że obie strony rynku są zgodne co do kluczowej kwestii, warunkującej decyzje zakupowe – ceny produktu.

Aby działania kierowane do klientów stanowiły w ich ocenie wartość, zarządzający muszą mieć świadomość, że klienci oczekują indywidualnego traktowania. Badania wykazały liczne różnice występujące pomiędzy klientami w zależności od płci czy wieku. Oczywiście w sytuacji, gdy sklep realizuje miesięcznie kilkaset zamówień, nie jest w stanie tego dokonać, ale z pomocą przychodzą narzędzia marketingowe jak choćby segmentacja klientów. Rzetelny podział klientów na jednorodne pod względem oczekiwań i źródeł wartości grupy pozwala na zdyswersyfikowanie działań i narzędzi oraz kierowanie odpowiednich komunikatów w zależności od potrzeb klientów.

W dobie rewolucji cyfrowej mamy do czynienia z wieloma modelami i kanałami prowadzenia sprzedaży online. Optymistyczny jest prężny rozwój sprzedaży mobilnej, będący odpowiedzią na wymagania klientów co do możliwości złożenia zamówienia o dowolnej porze z dowolnego miejsca. Według badań własnych korzystającego z takiego rozwiązania 31,4% kupujących. Według raportu Internet Standard¹⁸ w 2017 r. 24% e-sklepów generowało od 10,1 do 20% swojej sprzedaży w kanale mobile. Dla porównania w roku 2016 udział sprzedaży z kanału mobile w całości sprzedaży sklepu na tych poziomach deklarowało odpowiednio 17% podmiotów gospodarczych, a było ich raptem 8%. Wzrost jest zatem znaczący.

W świetle rezultatów badawczych trzeba przyjąć również, że decyzje zakupowe klientów uzależnione są od szeroko pojętych aspektów finansowo-logistycznych, wyrażających się w koszcie dostawy i ewentualnym zwrocie zamówienia. Badania

18 Raport E-Commerce Standard 2017: Polski Rynek E-Commerce, Badanie 2017.

pokazały, że możliwość wyboru formy przesyłki w zasadzie nie ma wpływu na wartość e-zakupów, ponieważ klienci wybierają przesyłki jak najtańsze, decydując się na droższe rozwiązanie tylko w przypadku, gdy zamówiony produkt jest pilnie potrzebny. Dla obsługi sklepów internetowych powinien być to sygnał do zacieśnienia współpracy z firmami dostarczającymi usługi logistyczne. Takie firmy jak InPost czy DHL oferują gotowe rozwiązania dla klientów biznesowych, zróżnicowane pod kątem branży. Rozwiązaniem jest również podpisanie z firmą kurierską umowy o stałej współpracy, gwarantującej odbiór przesyłek o konkretnych porach, a co najważniejsze – gwarantującej stałe, często niższe koszty obsługi przesyłek w porównaniu z obsługą klientów indywidualnych.

W kontekście wszystkich przytoczonych faktów sukces w branży *e-commerce* jest bezpośrednio uzależniony od poziomu logistycznej obsługi klienta. Istnieje bowiem duża szansa, że klient, zadowolony z realizacji zamówienia w konkretnym sklepie, zaangażuje się w relacje ze sprzedającym i stanie się lojalnym klientem. Istnieje zatem potrzeba dopasowania obsługi w sklepach internetowych do zasady 7W i konsekwentne jej realizowanie w praktyce. W ten sposób, spełniając oczekiwania odbiorców oraz poprzez dobrze funkcjonującą komunikację na każdym etapie realizacji zamówienia, e-sklep dostarcza klientom wartości w postaci zaspokojenia potrzeby.

Dbając o klienta, trzeba więc w pierwszej kolejności poznać jego potrzeby, a dopiero później dobierać adekwatne rozwiązania i narzędzia dostarczania wartości. Zatem kluczowym warunkiem dostarczenia wartości dla klienta w handlu elektronicznym nie są wielomilionowe kampanie promocyjne, ale sprawna i niezbyt kosztowna logistyka dystrybucji produktów. W związku z tym należy przeprowadzać cykliczne badania opinii i oczekiwań klientów co do poziomu obsługi. Warto się tu zastanowić nad przeprowadzeniem analizy wrażliwości e-klientów na działania marketingowe kierowane do nich przez sklepy internetowe, dystrybucja bowiem jest tylko jednym z elementów marketingu-mix.

Poznanie opinii konsumentów na temat bieżącej obsługi zamówień pozwoli na określenie słabych i mocnych stron konkretnego przedsiębiorstwa i wprowadzenie zmian w tych obszarach, które zostaną wskazane jako najsłabsze. Może się okazać, że bez badań i analiz opinii nabywców działania na rzecz kreowania wartości w e-handlu okażą się nieskuteczne.

Należy pamiętać o tym, że skoro do sprzedaży przedsiębiorstwo wykorzystuje Internet, to powinno wykorzystać to medium również do współpracy z innymi ogniwami łańcucha dystrybucji. Konieczna jest w tej sytuacji integracja systemów informatycznych obsługujących zamówienia od klientów z systemami firm kurierskich tak, aby przepływ informacji był niezakłócony i odbywał się w czasie rzeczywistym.

Zakończenie

Przeprowadzone studia literaturowe oraz badania empiryczne skłaniają do refleksji nad wykorzystaniem kategorii wartości dla klienta w procesie decyzyjnym podmiotów handlu elektronicznego. Badania potwierdzają, że wzrastają oczekiwania klientów względem czasu i sposobów alokacji produktów. Satysfakcja klientów z zakupów jest następstwem skuteczności działań odnoszących się do organizacji procesów logistycznych. Stanowi to wyzwanie dla podmiotów handlu elektronicznego w zakresie absorpcji innowacyjnych rozwiązań tworzących wartość dla klienta. Współczesny klient oczekuje autentyczności i nowych wartości, wykazując zaangażowanie w procesie zakupu. Jest dobrze poinformowany, poprzez rekomendacje i wyrażanie swoich opinii w środowisku online może mieć wpływ na współtworzenie wartości, co powoduje zredefiniowanie modelu podejmowania decyzji zakupowych. Są one przyspieszone na skutek dostępu do informacji w Internecie, co zaowocowało opracowaniem przez Google koncepcji Zero Moment of Truth¹. Istotne zatem staje się prowadzenie badań i obserwacji potrzeb i oczekiwań klientów, ciągłe monitorowanie zmian, aby poprzez adekwatne działania adaptacyjne tworzyć przewagę konkurencyjną.

Polski rynek *e-commerce* dopiero nabiera doświadczenia w budowaniu relacji z nabywcami, jednak znaczna część sklepów internetowych opiera swoje działania na intuicji i niewielkim doświadczeniu odnośnie do czynników kształtujących wartość i przywiązanie klientów. Efektem tego jest luka pomiędzy wartością oczekiwaną a dostarczaną klientom. Komunikacja z klientami nie zawsze jest płynna, zdarzają się sytuacje braku odpowiedzi ze strony sprzedającego, a faza posprzedażowa w dużej mierze ma charakter promocyjny mający na celu zainteresowanie odbiorców zakupem kolejnych produktów. Tym niemniej co piąty sprzedający regularnie pyta klientów o poziom jego satysfakcji z obsługi. Można więc przypuszczać, że właściciele i zarządzający sklepami elektronicznymi nie dostrzegają, że produkt fizyczny, który zamówił klient, jest jedynie elementem składowym wartości, którą wraz z nim klient otrzymuje.

1 Model Zero Moment of Truth zakłada, że decyzja (przynajmniej wstępna) następuje pomiędzy bodźcem a udaniem się do sklepu, w Internecie, podczas obcowania z rekomendacjami internautów. Zob. więcej: <https://sprawnymarketing.pl/jak-wygrac-zero-moment-of-truth/> (dostęp 22.03.2018).

Szczególne znaczenie dla klientów mają błędy popełniane przez pracowników sklepów elektronicznych i firmy branży KEP, negatywnie wpływając na ocenę obsługi. Wysłanie do klienta produktu innego niż zamówiony, uszkodzenie towaru w transporcie czy długie oczekiwanie na rozpatrzenie reklamacji lub zwrot pieniędzy za oddany produkt powoduje wydłużenie czasu, jaki klient musi poświęcić, aby móc zaspokoić swoją potrzebę. Ponadto, takie sytuacje mogą być odebrane przez klienta jako lekceważący sposób podejścia do klienta, prowadzący się do transakcyjnej sprzedaży.

Zarządzanie wartością dla klienta jest nowym obszarem budowania trwałej konkurencyjności podmiotów rynkowych. W przypadku sklepów internetowych, których skala działania jest wręcz nieograniczona geograficznie, a klienci nie stanowią homogenicznej wąskiej grupy, ale oczekują indywidualnego podejścia, badanie oczekiwań nabywców względem wartości, której nośnikiem są aspekty logistyczne, staje się konieczne. Istotne jest przeprowadzenie segmentacji rynku, która zaowocuje bardziej przemyślanym i zaplanowanym zarządzaniem wartością dla klienta. W efekcie możliwy będzie wzrost satysfakcji i lojalności nabywców, pozyskanie nowych klientów i rozwój podmiotów handlu elektronicznego. Rynek ten i czynniki, które na niego wpływają, wciąż jednak intensywnie ewoluują i wymagają bieżących analiz i aktualizowania pozyskanej wiedzy w sposób systematyczny i częsty. Elementy składające się na logistykę e-handlu są detalami, spośród których klient komponuje dla siebie wartość w trakcie procesu zakupowego.

Polska jest jednym z najszybciej rosnących rynków dla internetowego handlu. *E-commerce* rozwija się prężnie od wielu lat, o czym świadczą 15-procentowe wzrosty jego wartości, rok po roku. Polskie firmy *e-commerce* trochę różnią się od zagranicznych, są bardzo przedsiębiorcze, bo nasz rynek jest jeszcze świeży, dlatego sprzedawcom brakuje jeszcze dużego doświadczenia i zdolności inwestycyjnych².

Zmienia się także charakter branży. Co prawda nadal to czynniki finansowe w postaci ceny produktu i kosztów dostawy stanowią najistotniejsze źródło wartości, jednak w coraz większym stopniu decyduje dostępność oferty oraz aspekty logistyczne. Konsumenci coraz częściej oczekują, że zamówiony towar dotrze do nich w czasie, który zadeklarował sprzedający, oraz że zostaną dobrze obsłużeni przez serwis posprzedażowy, który decyduje o długoterminowej przewadze sklepu.

2 <https://www.wiadomoscihandlowe.pl/artykuly/w-2020-r-wartosc-polskiego-ryнку-e-commerce-wynies,41952> (dostęp 20.05.2018).

Bibliografia

Pozycje zwarte i artykuły

- Afuah A., Tucci C.L., *Biznes internetowy – strategie i modele*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- Afuah A., Tucci C.L., *Internet Business. Models and Strategies*, McGraw-Hill Companies, New York 2001.
- Altkorn J., *Marketing w turystyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1994.
- Altkorn J., *Podstawy marketingu*, Instytut Marketingu, Kraków 2004.
- Anderson J.C., Jain D.C., Chintagunta P.K., *Customer Value Assessment in Business Markets: A State-of-Practice Study*, „Journal of Business to Business Marketing” 1993, vol. 1.
- Anderson J.C., Kumar N., Narus J.A., *Sprzedawcy wartości*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010.
- Anderson J.C., Narus A.J., *Business Market Management – Understanding, Creating and Delivering Value*, Prentice Hall, New Jersey 1998.
- Andrzejczak D., Mikina A., Rzeźnik B., Wajgner M.D., *Organizacja sprzedaży*, WSiP, Warszawa 2010.
- Baborski A. (red.), *Efektywne zarządzanie a sztuczna inteligencja*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 1994.
- Badom J.L., *The Context of E-supply Chain Management*, „Industrial Management” 2001, no. 43, s. 22, za: Dura P., *Zaawansowane systemy planowania i ich rola w gospodarce elektronicznej*, [w:] K. Rutkowski (red.), *Logistyka on-line*, PWE, Warszawa 2002.
- Badrinarayanan V., Becerra E.P., Kim Ch.H., Madhavaram S., *Transference and congruence effects on purchase intentions in online stores of multi-channel retailers: Initial evidence from the U.S. and South Korea*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 2012, vol. 40, no. 4.
- Baker M. (ed.), *Marketing – Theory and Practice*, MacMillan Press Ltd., London 1985.

- Baran G., *Marketing współtworzenia wartości z klientem. Społecznotwórcza rola marketingu w procesie strukturacji interakcyjnego środowiska doświadczeń*, Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2013.
- Barcik R., Kubański M., *Współczesne trendy w zarządzaniu łańcuchem dostaw*, „Logistyka” 2011, nr 2.
- Bartkowiak R., *Historia myśli ekonomicznej*, PWE, Warszawa 2008.
- Batorski D., Olcoń-Kubicka M., *Prowadzenie badań przez internet – podstawowe zagadnienia metodologiczne*, „Studia Socjologiczne” 2006, nr 3(182).
- Beck N., Rygl D., *Categorization of multiple channel retailing in Multi-, Cross-, and Omni-Channel Retailing for retailers and retailing*, „Journal of Retailing and Consumer Services” 2015, vol. 27.
- Biesaga T., *Powszechna encyklopedia filozofii*, t. 4, Polskie Towarzystwo Tomasz z Akwinu, Lublin 2003.
- Bilińska-Reformat K. (red.), *Relacje podmiotów rynkowych w warunkach zmian*, Placet, Warszawa 2009.
- Blaik P., Matwiejczuk R., *Logistyczny łańcuch tworzenia wartości*, Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole 2008.
- Bojanova I., *The Digital Revolution: What's on the Horizon?*, „IT Professional” 2014, vol. 16(1).
- Boljanović J.D., Stanković J., *The role of knowledge management in building client relationships*, „Singidunum Journal” 2012, vol. 9.
- Borowski J., *Łańcuch wartości jako nowa teoria zarządzania strategicznego*, „Studia Ekonomiczne” 2013, nr 2(62).
- Boulton R., Libert B., Samek S., *Cracking the Value Code*, Arthur Andersen, Harper Colins, USA 2000.
- Bramham J., *Benchmarking w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- Brichler U., Betler M., *Information Economics*, Routledge, 2007.
- Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- Brzóska J., *Model biznesowy – współczesna forma modelu organizacyjnego zarządzania przedsiębiorstwem*, „Organizacja i Zarządzanie” 2009, t. 6, nr 2.
- Bukowska U., *Obowiązki administracji w komunikacji elektronicznej*, Wolters Kluwer, Kraków 2008.
- Carlson E., *Between the Greatest Generation i Baby Boom*, Springer Science, Business Media BV, 2008.
- Cebula M., *Mężczyźni i kobiety na zakupach. Dyskursywne różnice czy realne podziały?*, „Handel Wewnętrzny” 2016, nr 1(360).
- Chandler A.D., *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge 1972.
- Charlesworth A., *Key Concepts in E-commerce*, Palgrave Macmillan, New York 2007.
- Cheverton P., *Jak skutecznie wykorzystać potencjał Twojej marki*, Onepress, Gliwice 2002.

- Christopher M., *Logistics and Supply Chain Management: Creating Value-adding Networks*, Pearson Education, 2005.
- Ciesielski M. (red.), *Logistyka w biznesie*, PWE, Warszawa 2006.
- Coltman T., Devinney T.M., Latukefu A., Midgley D.F., *E-business: Revolution, Evolution, or Hype?*, University of Wollongong Research Online, 2001.
- Coyle J., Bardi E., Langley C., *Zarządzanie logistyczne*, PWE, Warszawa 2010.
- Cybulski K., *Zarządzanie działem sprzedaży firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Czubała A., Jonas A., Smoleń T., Wiktor J.W., *Marketing usług*, wyd. II zm., Wolters Kluwer, Warszawa 2012.
- Davenport T.H., Harris J.G., Kohli A.K., *How Do They Know Their Customers So Well?*, „MIT Sloan Management Review” 2001, vol. 2(42).
- Dębski M., *Kreowanie silnej marki*, PWE, Warszawa 2009.
- Dietl J., *Handel we współczesnej gospodarce. Instytucje, organizacja, technologia, strategia*, PWE, Warszawa 1991.
- Dobb M.H., *Teorie wartości i podziału od Adama Smitha. Ideologia a teoria ekonomii*, PWE, Warszawa 1976.
- Dobiegała-Korona B., *Wartość klienta czy wartość dla klienta*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2006, nr 1.
- Dobiegała-Korona B., *Zarządzanie wartościami dla klienta*, [w:] W.M. Grudzewski, I. Hejduk (red.), *Przedsiębiorstwo przyszłości*, Difin, Warszawa 2000.
- Dobiegała-Korona B., Doligalski T., *Konkurowanie o klienta e-marketingiem*, Difin, Warszawa 2004.
- Dobiegała-Korona B., Doligalski T. (red.), *Zarządzanie wartością klienta w przedsiębiorstwach w Polsce*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2011.
- Doligalski T., *Internet w zarządzaniu wartością klienta*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2013.
- Doligalski T., *Podejścia do badań lojalności klientów w handlu elektronicznym*, „Handel Wewnętrzny” 2011, cz. 2, za: Liang Ch.-J., Chen H.-J., *A study of the impacts of website quality on customer relationship performance*, „Total Quality Management” 2009, vol. 20, no. 9.
- Doligalski T., *Zarządzanie wartością klienta. Próba charakterystyki*, „Marketing i Rynek” 2013, nr 6.
- Doug O., *Born at the Right Time*, University of Toronto Press, Toronto 1997.
- Doyle P., *Marketing wartości*, Felberg SJA, Warszawa 2003.
- Drucker P., *Praktyka zarządzania*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 1998.
- Duliniec E., *Marketing międzynarodowy*, PWE, Warszawa 2007.
- Durkiewicz J., *XML a standardy i praktyka EDI*, [w:] M. Niedźwiedzki (red.), *Electronic Data Interchange. Electronic Commerce*, Consulting, Łódź 2000.

- Dziuba D.T., *Ewolucja rynków w przestrzeni elektronicznej*, Nowy Dziennik, Warszawa 2001.
- Dziuba D., *Gospodarki nasycone informacją i wiedzą. Podstawy ekonomiki sektora informacyjnego*, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2000.
- Enarsson L., *Distribution and Re-distribution in E-commerce*, [w:] *Adaptive Traffic Controlled Roundabouts. Association of European Transport 2002 Conference*.
- Fedorowicz E., *Reklamowa kanibalizacja mediów tradycyjnych przez Internet*, „Marketing i Rynek” 2009, nr 5.
- Fertsch M. (red.), *Słownik terminologii logistycznej*, ILiM, Poznań 2006.
- Fidala J., *Sprzedaż przez internet: efektywne ograniczenie*, „Rzeczpospolita (Prawo w Biznesie)”, 20.03.2015.
- Fisher R., Ury W., *Dochodząc do Tak! Negocjowanie bez poddawania się*, PWE, Warszawa 1994.
- Forlicz S., *Informacja w biznesie*, PWE, Warszawa 2008.
- Frankfort-Nachmias Ch., Nachmias D., *Metody badawcze w naukach społecznych*, Wydawnictwo Zys i S-ka, Poznań 2001.
- Frankowska M., *Łańcuch logistyczny, łańcuch dostaw i łańcuch wartości – próba usystematyzowania koncepcji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Transportu i Logistyki” 2015, nr 31.
- Frąckiewicz E., *CRM jako narzędzie zarządzania relacjami z klientem na rynku usług*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2005.
- Gajewski S., *Zachowanie się konsumenta a współczesny marketing*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1997.
- Gale B.T., *Managing Customer Value*, The Free Press, New York 1994.
- Garbarski L. (red.), *Marketing. Kluczowe pojęcia i praktyczne zastosowania*, PWE, Warszawa 2011.
- Gebert H., Geib M., Kolbe L., Riempp G., *Towards Customer Knowledge Management: Integrating Customer, Relationship Management and Knowledge Management Concepts. The Second International Conference on Electronic Business*, Taipei, Taiwan, 2002.
- Gereffi G., *The Organization of Buyer-Driven Global Commodity Chains: How US Retailers Shape Overseas Production Networks*, za: Frankowska M., *Łańcuch logistyczny, łańcuch dostaw i łańcuch wartości – próba usystematyzowania koncepcji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Transportu i Logistyki” 2015, nr 31.
- Gereffi J., Humphrey A., Sturgeon T., *The governance of global value chains*, „Review of International Political Economy” 2005, vol. 12(1).
- Głowacka E., *Kryteria i wskaźniki oceny jakości europejskich internetowych serwisów tematycznych*, „Zagadnienia Informacji Naukowej” 2007, nr 1.
- Gołębiowski T., Dudzik T.M., Lewandowska M., Witek-Hajduk M., *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2008.

- Gomółka Z., *Doskonalenie funkcjonowania organizacji*, Difin, Warszawa 2009.
- Gouldner A.W., *The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement*, „American Sociological Review” 1960, vol. 25, no. 2.
- Grabara J., Nowakowska A., *Realizacja strategii logistycznej obsługi klienta na przykładzie systemu zarządzania serwisem*, [w:] R. Knosala (red.), *Komputerowo zintegrowane zarządzanie*, t. 1, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole 2010.
- Gradowicz C., *Jakość usługi logistycznej jako wartość dla klientów*, „Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego” 2016, nr 22.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Difin, Warszawa 2004.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Sustainability w biznesie, czyli przedsiębiorstwo przyszłości – zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Poltext, Warszawa 2010.
- Grzanka I., *Kapitał społeczny w relacjach z klientami*, CeDeWu.pl, Warszawa 2009.
- Grzesiuk A., *Wartość dla klienta – nowy wymiar konkurencji w handlu detalicznym*, [w:] B. Dobiegała-Korona, T. Doligalski, *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategię*, Poltext, Warszawa 2010.
- Grzywacz J., *Marketing banku*, Difin, Warszawa 2010.
- Gupta A., Su B., Walter Z., *An empirical study of consumer switching from traditional to electronic channels: A purchase decision process perspective*, „International Journal of Electronic Commerce” 2004, vol. 8(3).
- Hadrian P., *Działania marketingowe przedsiębiorstw handlowych w budowaniu wartości (wyniki badań empirycznych)*, „Handel Wewnętrzny” 2007, nr 3(308).
- Hales C.F., Kamiński A., *Internet jako narzędzie badań marketingowych*, [w:] *Nierówności społeczne, a wzrost gospodarczy. Problemy globalizacji i regionalizacji*, cz. 2, „Uniwersytet Rzeszowski. Katedra Teorii Ekonomii” 2006, z. 9.
- Harrison Remko van Hoek A., *Zarządzanie logistyką*, PWE, Warszawa 2009.
- Hartman A., Sifonis J., Kador J., *E-biznes. Strategie sukcesu w gospodarce cyfrowej*, Wyd. K.E. Liber, Warszawa 2001.
- Hedberg B., Jonsson S., *Formułowanie strategii jako proces nieciągły*, „Problemy Organizacji” 1997, nr 2.
- Herman A., *Kilka refleksji na temat nowych źródeł wzrostu wartości przedsiębiorstwa*, [w:] B. Dobiegała-Korona, A. Herman (red.), *Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2006.
- Hopkins T., Wallerstein I., *Patterns of Development of the Modern World-system*, „Review” 1977, vol. 1(2).
- Hysa B., *Zarządzanie różnorodnością pokoleniową*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: Organizacja i Zarządzanie” 2016, z. 97.
- Iwanek T., *Wartość i jej szacowanie*, WSZ, Wrocław 2003.
- Iwasiewicz A., *Zarządzanie jakością w przykładach i zadaniach*, Śląskie Wydawnictwo Naukowe, Tychy 2005.

- Iwińska-Knop K., *Logistyczna obsługa klienta jako determinanta zakupów w handlu elektronicznym*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług” 2015, nr 117.
- Iwińska-Knop K., Szymańska K., *Wartość dla klienta jako podstawa budowania pozycji konkurencyjnej kin studyjnych, Polityki europejskie*, „Finanse i Marketing” 2015, nr 13(62).
- Jabłońska K., Sobieraj A., *Dobór próby badawczej czynnikiem sukcesu w prowadzonych badaniach empirycznych*, „Obronność – Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Obrony Narodowej” 2013, nr 2(6).
- Jabłoński M., *Efektywny łańcuch wartości w procesie projektowania modeli biznesu*, [w:] K. Kowalska, S. Markusik, *Sprawność i efektywność zarządzania łańcuchem dostaw*, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2011.
- Jaszczyszyn E., *Stymulowanie rozwoju psychomotorycznego i osobowości dziecka*, Instytut Technologii Eksploatacji – Państwowy Instytut Badawczy, Radom 2006.
- Johnson M.W., *Seizing the White Space: Business Model Innovation for Growth and Renewal*, Harvard Business School Publishing, Boston 2010.
- Jonas A., *Logika usługowa a kształtowanie jakości usług*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2016, nr 255.
- Jurek-Stępień S. (red.), *Konkurencyjność, marketing, informacja*, Materiały i Prace Instytutu Funkcjonowania Gospodarki Narodowej, t. 83, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2002.
- Juszczyk S., *Człowiek w świecie elektronicznych mediów – szanse i zagrożenia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2000.
- Kadłubek M., *Polityka obsługi klienta w logistyce, cz. 1*, „Logistyka” 2012, nr 3.
- Kall J., Sojkin B. (red.), *Zarządzanie produktem – wyzwania przyszłości*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006.
- Kardas M., *Pojęcia i typy modeli biznesu*, [w:] K. Klincewicz (red.), *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2016.
- Kawa A., *Logistyka e-handlu w Polsce*, „Logistyka” 2014, nr 5.
- Kawa A., *Logistyka jako instrument kreowania wartości dla klienta w handlu elektronicznym*, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, Wydawnictwo SAN, Łódź 2017.
- Kawa A., *Sieć wartości w handlu elektronicznym*, „Management Forum” 2017, vol. 5, no. 3.
- Kelly J., *Making client values explicit in value management workshops*, „Construction Management and Economics” 2007, no. 25(4).
- Khosravi A., Che H., Ab R., *A Review of Customer Knowledge Management Importance*, „Journal of Soft Computing and Decision Support Systems” 2014, vol. 1(1).

- Kidd C., *The evolution of sustainability*, „Journal of Agricultural & Environmental Ethics” 1992, no. 1.
- Kłeczek R., *Marketing. Jak to się robi*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1992.
- Kolasińska-Morawska K., *Logistyczna obsługa klienta kwantyfikatorem skuteczności realizacji procesów zarządzania relacjami w XXI wieku*, „Logistyka” 2012, nr 5.
- Komańda M., Sowa M., *Zarządzanie wiedzą klientów w przedsiębiorstwie w opinii menedżerów i pracowników, Przedsiębiorstwo XXI wieku – doświadczenia i perspektywy zarządzania. Przedsiębiorstwo w sieci*, „Studia Ekonomiczne” 2014, nr 202.
- Korzeniowski A., Skrzypek M., Szyszka G., *Opakowania w systemach logistycznych*, Biblioteka Logistyka, Poznań 2010.
- Kotler Ph., *Marketing*, Rebis, Poznań 2005.
- Kotler Ph., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Wydawnictwo Rebis, Warszawa 2005.
- Kotler Ph., Caslione J.A., *Chaos. Zarządzanie i marketing w erze turbulencji*, MT Biznes, Warszawa 2009.
- Kotler Ph. i in., *Marketing. Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa 2002.
- Kowalczyk E., *O istocie informacji*, Wydawnictwa Komunikacji i Łączności, Warszawa 1981.
- Kowalczyk S., *Filozoficzne koncepcje wartości*, „Collectanea Theologica” 1986, nr 56(1).
- Kozerska M., *Obsługa logistyczna obszaru e-commerce*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: Organizacja i Zarządzanie” 2014, z. 68.
- Kozubik M., *Wartości. Podstawa efektywnego procesu coachingowego*, „Biuletyn Coacha” 2014, nr 1.
- Koźmiński K., *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Kramarz M., *Elementy logistyczne obsługi klienta w sieciach dystrybucji. Pomiar, ocena, strategie*, Difin, Warszawa 2014.
- Krzepicka A., *Modele handlu elektronicznego*, [w:] W. Gonciarski (red.), *Zarządzanie w warunkach gospodarki cyfrowej*, WAT, Warszawa 2010.
- Krzepicka A., *Opakowanie jako wartość dla polskiego klienta*, „Studies & Proceedings of Polish Association for Knowledge Management” 2011, nr 52.
- Krztoń W., *XXI wiek – wiekiem społeczeństwa informacyjnego*, „Modern Management” 2015, vol. XX, no. 22(3).
- Kucharska B., *Ewolucja formatów jako przejaw innowacyjności przedsiębiorstw handlowych w Polsce*, [w:] M. Sławińska M. (red.), *Handel we współczesnej gospodarce. Nowe wyzwania*, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań 2016.
- Kuhn A., *Hellingrath: Supply Chain Management. Optimierte Zusammenarbeit in der Wertschöpfungskette*, Springer-Verlag, Berlin–Heidelberg 2003.
- Kulińska E., *Udział procesów logistycznych w tworzeniu wartości dodanej*, „Logistyka” 2011, nr 4.

- Lambert D.M., Sterling J.U., *Kundendienstleistung, Das grosse Handbuch Distribution*, Verlag Moderne Industri, Landsberg 1998.
- Lambin J.J., *Strategiczne zarządzanie marketingowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Landon J., *Great Expectations: America and the Baby Boom Generation*, Coward, McCann and Geoghegan, New York 1980.
- Langley Jr C.J., Holcomb M.C., *Creating Logistics Customer Value*, „Journal of Business Logistics” 1992, vol. 13, no. 2.
- Laudon K.C., Traver C.G., *E-commerce 2012. Business. Technology. Society*, Pearson Education Limited, United States of America 2012.
- Lind M., Goldkuhl G., *The constituents of business interaction – generic Layered Patterns*, „Data & Knowledge Engineering” 2003, vol. 47.
- Lusch R., Vargo S., Tanniru M., *Service, value networks and learning*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 2010, vol. 38, no. 1.
- Ławicki J.S., *Marketing sukcesu – partnering*, Difin, Warszawa 2005.
- Łukasik Z., Bril J., Tatara K., *Zarządzanie marketingowo-logistyczne*, „Autobusy” 2016, nr 6.
- Łukasik Z., Kuśmińska-Fijałkowska A., Kozyra J., Kołodziejczyk P., *Usługi logistyczne w przedsiębiorstwach kurierskich krajowych i międzynarodowych*, „Autobusy” 2017, nr 9.
- Ma L., Tang J., *Value Chain Analysis and Application of Express Enterprises*, „Commercial Times” 2010, vol. 22, no. 24.
- Majewski P., *Czas na e-biznes*, Helion, Gliwice 2007.
- Małachowski A., Niedzielska E., *Zarys technologii komunikacji gospodarczej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 1994.
- Matejun M., Grądzki R. (red.), *Rozwój zrównoważony – zarządzanie innowacjami ekologicznymi*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2009.
- Matwiejczuk R., *Rola współczesnego marketingu w tworzeniu wartości dla klienta*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej. Zarządzanie i Marketing” 2008, nr 13.
- Matwiejczuk R., *Zarządzanie marketingowo-logistyczne. Wartość i efektywność*, C.H. Beck, Warszawa 2006.
- Mazurek G., *Blogi i wirtualne społeczności – wykorzystanie w marketingu*, Wolters Kluwer, Kraków 2008.
- Mazurek G., *Kanibalizacja kanałów dystrybucji jako konsekwencja innowacji technologicznych w handlu*, „Logistyka” 2015, nr 2.
- Mazurek-Łopacińska K., *Zachowania nabywców i ich konsekwencje marketingowe*, PWE, Warszawa 2003.
- Mitęga M., Laskowska-Witek J., *Rutyny współtworzenia wartości z klientem – konceptualizacja i pomiar*, „Studia i Prace WNEiZ” 2015, nr 39, t. 2.
- Monroe K.B., *Pricing: Making Profitable Decisions*, McGraw-Hill, New York 1990.

- Mosquera A., Olarte Pascual C., Juaneda Ayensa E., *Understanding the customer experience in the age of omni-channel shopping*, „Icono” 2017, vol. 1(2), no. 14.
- Mruk H., *Wartość dla klienta a pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa*, [w:] B. Dobiegała-Korona, T. Doligalski (red.), *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategię*, Poltext, Warszawa 2010.
- Muhlemann A.P., Oakland J.S., Lockyer K.G., *Zarządzanie. Produkcja i usługi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
- Niedbała B., Sierpińska M., *Controlling operacyjny w przedsiębiorstwie. Centra odpowiedzialności w teorii i praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.
- Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., *Klient w strategiach organizacji biznesowych*, Nauki o Zarządzaniu, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2014.
- Niestrój R., *Zarządzanie marketingiem. Aspekty strategiczne*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1996.
- Niestrój R., *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku. Materiały konferencji naukowej Wydziału Zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2002.
- Nita B., *Rachunkowość w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwem*, Wolters Kluwer, Kraków 2008.
- Obłój K., *Strategia organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Obłój K., *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa 2002.
- Oleksiuk A., *Konsument na rynku e-commerce*, Wyższa Szkoła Umiejętności w Kielcach, Kielce 2006.
- Oliver R.K., Webber M.D., *Supply-chain management: Logistics catches up with strategy*, [w:] M. Christopher (ed.), *Logistics. The Strategic Issues*, London 1992.
- Ostrom A., Parasuraman A., Bowen D., Patrício L., Voss C., Lemon K., *Service Research Priorities in a Rapidly Changing Context*, „Journal of Service Research” 2015, vol. 18(2).
- Pande P.S., Neuman R.P., Cavanagh R.R., *Six Sigma. Sposób poprawy wyników nie tylko dla firm takich jak GE czy Motorola*, Wydawnictwo K.E. Liber, Warszawa 2003.
- Pawlikowska K., Poleszak M., *Czujesz, czyli o komunikacji marketingowej i sprzedaży skierowanej do kobiet*, CeDeWu.pl, Warszawa 2011.
- Piersiala L., *Strategie zakupowe konsumentów uwarunkowane płcią*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: Organizacja i Zarządzanie” 2014, z. 68.
- Pinker S., *The Better Angels of Our Nature*, Penguin, London 2011.
- Piocha S., Dyczkowska J., *Zarządzanie łańcuchem dostaw – logistyka zaopatrzenia*, „Logistyka” 2012, nr 5.
- Piszcz A., *Rozwój handlu internetowego w Polsce*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Seria: Administracja i Zarządzanie” 2016, nr 110.

- Polak P., Tokarski M., *Znaczenie rozwoju systemu informacyjnego dla integracji łańcucha logistycznego*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 1996, nr 7–8.
- Porter M.E., *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001.
- Porter M.E., *Przewaga konkurencyjna: osiągnięcie i utrzymywanie lepszych wyników*, Onepress, Gliwice 2006.
- Porter M.E., *Strategy and the Internet*, „Harvard Business Review” 2001, no. 3.
- Porter M.E., Millar V.A., *How Information Gives You Competitive Advantage*, „Harvard Business Review” 1985, vol. 63, no. 4.
- Prahalad C., Ramaswamy V., *Co-opting Customer Competence*, „Harvard Business Review” 2000, no. 78(1).
- Rackham N., DeVincentis J., *Zespoły sprzedaży w obliczu zmian. Jak na nowo zdefiniować sprzedaż aby stworzyć wartość dla klientów*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
- Radziszewska A., *Wyznaczniki lojalności klientów serwisów e-commerce w kontekście zróżnicowania kulturowego rynku europejskiego*, „Handel Wewnętrzny” 2015, nr 6(359).
- Rogoziński K., *Zarządzanie wartością z klientem*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012.
- Rogoziński K. (red.), *Zarządzanie relacjami w usługach*, Difin, Warszawa 2006.
- Rojek T., *Koncepcja łańcucha wartości w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, „Finanse. Rynki Finansowe. Ubezpieczenia” 2014, nr 66.
- Romanowska M., Wachowiak P. (red.), *Koncepcje i narzędzia zarządzania strategicznego*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2006.
- Rosa G., Perenc J., *Marketing przyszłości. Od ujęcia tradycyjnego do nowoczesnego*, C.H. Beck, Warszawa 2016.
- Rudawska E., Rudawski A., *Źródła wartości dla klienta na rynku radiofonii publicznej*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 458.
- Rudny W., *Model biznesowy a tworzenie wartości*, „Studia Ekonomiczne. Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach” 2013, nr 141.
- Rutkowski I., *Marketingowe koncepcje wartości*, „Marketing i Rynek” 2006, nr 2.
- Rutkowski K., *Zintegrowany łańcuch dostaw – czyli, jak zwiększyć szansę przetrwania firmy na globalizujących się rynkach. Logistyczne wyzwanie końca XX wieku*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 1997.
- Sadowski W., *Decyzje i prognozy*, PWE, Warszawa 1977.
- Sagan A. (red.), *Wartość dla klienta w układach rynkowych. Aspekty metodologiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011.
- Scheler M., *Der Formalismus in der Ethik und die materiale Wertethik*, Francke Verlag, Bern–München 1980.
- Schuderer P., *Prozeßorientierte Analyse und Rekonstruktion logistischer Systeme. Konzeption – Methoden – Werkzeuge*, Gabler Verlag, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden 1996.

- Siemieniako D., *Logika usługowej dominacji w marketingu – podstawowe pojęcia w konsekwencje w zarządzaniu*, „Marketing i Rynek” 2008, nr 11.
- Sikorski C., *Język konfliktu. Kultura komunikacji społecznej w organizacji*, C.H. Beck, Warszawa 2005.
- Simon H.A., *Działanie administracji*, PWE, Warszawa 1976.
- Skowron Ł., *Satysfakcja klienta i lojalność klienta – ujęcie modelowe i wyniki badań*, [w:] B. Dobięgała-Korona, T. Doligalski (red.), *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategie*, Poltext, Warszawa 2010.
- Skrzypek E., *Jakość i efektywność*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2000.
- Skurpel D., *Funkcjonowanie sklepu elektronicznego w łańcuchu dostaw*, „Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego” 2016, nr XXII.
- Sławińska M., *Kompendium wiedzy o handlu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
- Sławińska M., *Modele biznesu w handlu detalicznym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2010.
- Słownik języka polskiego PWN*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2015.
- Sobocińska M., *Badania marketingowe przez internet – zalety i ograniczenia oraz zastosowania*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica” 2004, nr 179.
- Sojkin B., Ratajczyk P., *Badania marketingowe przy wykorzystaniu Internetu*, [w:] E. Zeman-Miszewska (red.), *Wykorzystanie Internetu w marketingu*, Centrum Badań i Ekspertyz Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2003.
- Stabell Ch.B., Fjeldstad O.D., *Configuring value for competitive advantage: On chains, shops and networks*, „Strategic Management Journal” 1998, no. 19.
- Stabryła A. (red.), *Przegląd problemów doskonalenia systemów zarządzania przedsiębiorstwem*, Mfiles.pl, Seria wydawnicza: Encyklopedia Zarządzania, Kraków 2011.
- Stachowicz-Stanusch A., *CRM przewodnik dla wdrażających*, Placet, Warszawa 2007.
- Stachowska S., *Oczekiwania przedstawicieli pokolenia Y wobec pracy i pracodawcy*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2012, nr 2.
- Studzińska E., *Lojalność klienta – pojęcie, podział, rodzaje i stopnie*, [w:] *Zrównoważony rozwój organizacji – odpowiedzialne zarządzanie*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2015, nr 376.
- Sułkowski Ł., Kaczorowska-Spychalska D. (red.), *Internet of Things. Nowy paradygmat rynku*, Difin, Warszawa 2018.
- Svenson G., Wood G., Callaghan M., *A corporate model of sustainable business practices: An ethical perspective*, „Journal of World Business” 2010, no. 45.
- Szablewski A., Tuzimek R. (red.), *Wycena i zarządzanie wartością firmy*, Poltext, Warszawa 2008.
- Szczepankiewicz W., *Funkcjonowanie sektora handlu w łańcuchach dostaw*, Difin, Warszawa 2011.

- Szczepankiewicz W., *Organizacja źródeł zaopatrzenia handlu detalicznego w kanałach rynku*, „Zeszyty Naukowe. Akademia Ekonomiczna w Krakowie” 2006, nr 694.
- Szczepankiewicz W., *Rola powiązań produkcji i handlu w systemie dystrybucji*, „Zeszyty Naukowe. Akademia Ekonomiczna w Krakowie” 2003, nr 524.
- Szpitter A., *Model biznesowy jako determinanta sukcesu na rynku*, [w:] *Strategie sukcesu organizacji*, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2011.
- Sztangret I., Sobociński S., *Ekoinnowacyjne modele biznesu na przykładzie wybranych regionalnych instalacji przetwarzania odpadów komunalnych (RIPOK)*, „Modern Management Review” 2017, vol. XXII.
- Szumilak J. (red.), *Rola handlu w tworzeniu wartości dla nabywcy*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2007.
- Szymańska A.I., *Globalizacja a nowe koncepcje zarządzania przedsiębiorstwem*, „Przedsiębiorczość – Edukacja” 2012, nr 8.
- Szymańska K., Iwińska-Knop K., *Zmiany w zakresie zarządzania wartością dla klienta na rynku kultury niszowej na przykładzie polskich kin studyjnych*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2016, nr 256.
- Szymonik A., *Funkcjonowanie łańcucha dostaw w sytuacjach zagrożeń*, „Logistyka” 2014, nr 6, za: E. Gołębska, *Logistyka jako zarządzanie łańcuchem dostaw*, AE, Poznań 2002.
- Szymonik A., *Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw*, cz. II, Difin, Warszawa 2011.
- Szymonik A., *Zarządzanie zapasami i łańcuchem dostaw*, Difin, Warszawa 2013.
- Szymura-Tyc M., *Marketing we współczesnych procesach tworzenia wartości dla klienta i przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego, Katowice 2005.
- Śliwczyński B., *Planowanie logistyczne. Podręcznik do kształcenia w zawodzie technik logistyk*, Biblioteka Logistyka, Poznań 2007.
- Śmiatacz K., *Badanie satysfakcji klientów na przykładzie rynku usług telefonii komórkowej w Polsce*, Wydawnictwo Uczelniane Uniwersytetu Technologiczno-Przyrodniczego w Bydgoszczy, Bydgoszcz 2012.
- Świerczek A., *Od łańcuchów dostaw do sieci dostaw*, „Logistyka” 2007, nr 1.
- Timmers P., *Business Models for Electronic Markets*, „Electronic Markets” 1998, vol. 8, no. 2.
- Tkacz E., Kapczynski A., *Internet – Technical Development and Applications*, Springer Science & Business Media, 2009.
- Toffler A., Toffler H., *Szok przyszłości*, Wyd. Zysk i S-ka seria Antropos, Poznań 1998.
- Tomczyk P., *Klient jako źródło wartości przedsiębiorstwa*, [w:] T. Pakulska (red.), *Przedsiębiorstwo a otoczenie*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012.
- Trocki M., *Outsourcing. Metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, PWE, Warszawa 2001.

- Trojanowski M., *Marketing bezpośredni. Koncepcja – zarządzanie – instrumenty*, PWE, Warszawa 2010.
- Tsai H., Huang H., *Online Consumer Loyalty: Why E-Tailers Should Seek a High-Profile*, „Computers in Human Behavior” 2009, vol. 25, Issue 6.
- Unlod J., *Systemy informacyjne marketingu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2001, nr 6.
- Urbanek G., *Jakość, satysfakcja, lojalność, rentowność – łańcuch przyczynowo-skutkowy*, „Marketing i Rynek” 2004, nr 6.
- Ustawa o prawach konsumenta z dnia 30 maja 2014 r. (tekst jednolity, Dz.U. 2017, poz. 683).
- Watson I., *Applying Knowledge Management. Techniques for Building Corporate Memories*, Morgan Kaufmann Publishers, San Francisco 2003.
- West N.M., *E-biznes*, Wydawnictwa Komunikacji i Łączności, Warszawa 2001.
- Wędzińska M., *Człowiek na drodze do wartości. Myśl etyczna Maxa Schelera – implikacje pedagogiczne*, „Przegląd Pedagogiczny” 2013, nr 1.
- Wilmańska-Sosnowska S., *Satysfakcja i lojalność jako wyznacznik kompetencji marketingowych współczesnego przedsiębiorstwa*, [w:] S. Makarski (red.), *Handel wewnętrzny. Marketing. Rynek. Przedsiębiorstwo*, Numer specjalny: *Konsument a rynek. Marketingowe mechanizmy kształtowania lojalności*, Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktury, UR, czerwiec 2007.
- Windham L., Orton K., *Dusza nowego konsumenta postawy, zachowania i preferencje e-klientów*, Centrum Doradztwa i Wydawnictw, Warszawa 2001.
- Witkowski J., *O związkach logistyki z finansami, marketingiem i produkcją*, „Gospodarka Materialowa i Logistyka” 1999, nr 10.
- Wojciechowski A., *Infrastruktura w przechowywaniu towarów (cz. 5)*, „Logistyka” 2007, nr 4.
- Woodruff R.B., *Customer value: The next source for competitive advantage*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 1997, vol. 25, no. 2.
- Zadora H. (red.), *Wartość w naukach ekonomicznych*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2004.
- Zajac (Skurpel) D., Iwińska-Knop K., *Logistyka jako determinanta tworzenia wartości dla klienta w handlu elektronicznym*, „Marketing i Rynek” 2014, nr 8.
- Zeithaml V.A., *Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence*, „Journal of Marketing” 1988, vol. 52, no. 3.
- Zhou X.J., *Logistics: From Supply Chain to Value Chain*, „Logistics Sci-Tech” 2007, vol. 30, no. 12.
- Zhou X.J., Li J.Z., Xie S.A., *Optimization of Logistics Value Chain for Cluster Supply Chain*, „China Business and Market” 2011, vol. 25, no. 4.
- Zhou X.J., Zhang Q.N., *Research on Construction and Generation of Logistics Value Chain*, „China Business and Market” 2010, vol. 24, no. 4.
- Żurak-Owczarek C., *Technologie informacyjne determinantą współczesnego biznesu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011.

Źródła internetowe

- Anderson J.C., Narus A., *Business Marketing: Understand What Customers Value*, „Harvard Business Review” 1998, <https://hbr.org/1998/11/business-marketing-understand-what-customers-value>
- Borne K., *Big Data – What Is It Good For?*, <https://mapr.com/blog/big-data-what-it-good>
- Galbraith J.K., Hale T., *Income Distribution and the Information Technology Bubble*, LBJ School of Public Affairs, University of Texas Inequality Project Working Paper 27, 2004, http://utip.lbj.utexas.edu/papers/utip_27.pdf
- Gassmann O., Frankenberger K., Csik M., *The St. Gallen business model navigator*, 2013, <https://www.thegeniusworks.com/wp-content/uploads/2017/06/St-Gallen-Business-Model-Innovation-Paper.pdf>
- Grygień T., *Historia e-sklepów, czyli ewolucja rynków e-commerce w Polsce i na świecie*, nf.pl
- Kawa A., *Szczyt paczkowy w polskiej branży KEP*, Poznań 2013, <http://finanse.wp.pl/kat,1033691,title,Szczyt-paczkowy-w-Polsce,wid,16247251,wiadomosc.html>
- Kozicka-Puch A., *Dropshipping to rozwiązanie, którego nie może zastosować każdy sprzedawca*, „Dziennik Gazeta Prawna”, www.gazetaprawna.pl
- Lazarowicz A., *Dobra obsługa klienta podstawą sukcesu e-sklepu*, <https://poradnik-przedsiębiorcy.pl/-dobra-obsługa-klienta-podstawa-sukcesu-e-sklepu>
- Lis R., *Opakowania w e-commerce. Wyzwania i ciekawostki*, <https://www.linkedin.com/pulse/opakowania-w-e-commerce-wyzwania-i-ciekawostki-robert-lis>
- Nojszewski D., *Przegląd modeli e-biznesowych (cz. II)*, „E-mentor” 2007, nr 2(19), <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/19/id/414>
- Pietron R., *Zarządzanie logistyką*, Politechnika Wrocławska, Wrocław 2006, <http://www.ioz.pwr.wroc.pl/pracownicy/pietron/PLIKI/ZLog%202006%20JG.pdf>
- Samiec S., Kelly J., Fernie S., Grönqvist M., Bowles G., *Value Management: The Value Management Benchmark: Research Results of an International Benchmarking Study*, Thomas Telford, London 1998, <http://contentin.org/2fkjBeV.pdf>
- Schoenherr S.E., *The Digital Revolution*, 2004, <http://history.sandiego.edu/gen/recording/digital.html>
- Staniewska E., *Organizacja procesów dystrybucji w działalności przedsiębiorstw*, <https://www.logistyka.net.pl/bank-wiedzy/logistyka>
- Szkodzin B., Sobieska-Karpińska J., *Internetowe badania marketingowe w i-przedsiębiorstwie*, http://www.swo.ae.katowice.pl/_pdf/347.pdf
- Wiśniewski P., *Marketing – relacja wymiany wartości*, [w:] K. Klincewicz (red.), *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2016, <http://timo.wz.uw.edu.pl/zoo>

- <http://24pr.pl/2014/01/e-commerce-wzrasta-zainteresowanie-kultura-i-rozrywka-w-kanale-mobilnym>
- <http://employerbranding.pl/etyka-wazna-dla-najmlodsze-pokolenia-pracownikow/>
- <http://hrstandard.pl/2011/02/02/4-pokolenia-pracownikow-we-wspolczesnej-orga-nizacji/>
- <http://interaktywnie.com/biznes/newsy/e-commerce/nawet-93-proc-polskich-e-sklepow-wybiera-wiecej-niz-jeden-kanal-dotarcia-do-klientow-253106?page=2>
- <http://konkurencja.uokik.gov.pl/dzialania-niezgodne-z-regulami-konkurencji/>
- <http://logistyczny.com/aktualnosci/glos-z-rynku/item/1715-logistyka-a-branza-e-commerce>
- http://mgenerator.pl/Raport_m-commerce_w_praktyce_wrzesie%C5%84_2013_mGenerator.pdf
- <http://prawo-podatkowe.pl/dzialalnosc/gospodarcza/handel-detaliczny>
- <http://prnews.pl/wiadomosci/czy-jedyna-wartoscia-w-biznesie-jest-zysk-2928072.html>
- <http://www.ecommerce.edu.pl/inne/kurierzy-poczta/trudne-poczatki-w-e-commerce-czyli-jaknajlepiej-poradzic-sobie-z-logistyk-w-sklepie-internetowym.html>
- <http://www.egospodarka.pl>
- <http://www.polskieradio.pl/111/1894/Artykul/1024719,Handel-mobilny-trendy-w-2014-roku>
- http://www.portalspozywczy.pl/handel/wiadomosci/badanie-w-procesie-zakupowym-widac-roznice-pokoleniowe,132498_1.html
- <http://www.portalspozywczy.pl/konferencje/77299.html>
- <http://www.propertynews.pl/centra-handlowe/milleniarsi-baby-boomers-cisi-generacje-x-i-z-na-zakupach,59692.html>
- http://www.stat.gov.pl/gus/definicje_PLK_HTML.htm?id=POJ-5934.htm
- http://www.web.gov.pl/wiedza/587_4532_omnichannelcommerce-handel-przyszlosci.html
- <http://www.wirtualnemedi.pl/artykul/uke-polski-rynek-pocztowy-wart-7-6-ml-dz-coraz-mniej-przesylek-listowych>
- <http://wyborcza.biz/Giedy/1,132329,19781393,we-are-social-z-internetu-korzysta-26-mln-polakow-czyli-67.html?disableRedirects=true>
- <https://ehandelmag.com/roznice-w-modelach-zakupowych-miedzy-trzema-pokoleniami-konsumentow-wg-raportu-salesforce,1656>
- <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/handel;3909887.html>
- <https://focustelecom.pl/blog/idealna-obsluga-7-krokov-do-uszczesliwienia-klienta>
- <https://interaktywnie.com/biznes/newsy/prportal/historia-e-sklepow-czyli-ewolucja-rynku-e-commerce-w-polsce-i-na-swiecie-20234>
- <https://marketingibiznes.pl/e-commerce/rynek-e-commerce-polsce-liczby-uzytkownicy-trendy>

- <https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/biznes/e-commerce-w-praktyce>
<https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-dane-o-kliencie-jak-tworzyc-baze-danych-i-skadczerpac-informacje>
<https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-komunikacja-z-klientem-w-sklepie-internetowym>
<https://sprawnymarketing.pl/jak-wygrac-zero-moment-of-truth>
<https://www.brandbank.com/pl/aktualnosci/e-handel-podbija-polske-wartosc-sektora-wciaz-rosnie>
<https://www.cxo.pl/news/Cyfrowa-transformacja-od-podstaw,406745.html>
<https://www.gemius.pl/wszystkie-artykuly-aktualnosci/polacy-mobilni-w-weekendy.html>
https://www.idc.com/getfile.dyn?containerId=IDC_P29475&attachmentId=47275579
<https://www.kurierem.pl/porady-Sprawdzenie-zawarto%C5%9Bci-21.html>
<https://www.peppersandrogersgroup.com/capabilities/customer-experience-strategy.html>
<https://www.salesforce.com/assets/pdf/industries/connected-consumer-goods.pdf>
<https://www.w3.org/History/1989/proposal.html>
https://www.whitehouse.gov/sites/default/files/docs/millennials_report.pdf
<https://www.wiadomoscihandlowe.pl/artykuly/w-2020-r-wartosc-polskiego-rynku-e-commerce-wynies,41952>
<https://www.wprost.pl/520353/Poczta-Polska-Preferencje-e-zakupowe-mieszkancom-malych-miast-i-wsi>

Raporty

- Raport E-Commerce Standard 2017, Polski Rynek E-Commerce, Badanie 2017.
Raport interaktywnie.com: e-commerce 2018, <https://interaktywnie.com/download/180-raport-interaktywnie-com-e-commerce-2018> (dostęp 20.05.2018).
Raport E-commerce w Polsce 2017. Gemius dla e-Commerce Polska, <https://www.gemius.pl/wszystkie-artykuly-aktualnosci/najnowsze-dane-o-polskim-e-commerce-juz-dostepne.html> (dostęp 14.05.2018).

Spis rysunków

Rysunek 1. Zależność pomiędzy poziomami wartości a strukturą produktu	16
Rysunek 2. Zestaw korzyści i kosztów ponoszonych przez klienta.....	20
Rysunek 3. Kategorie wartości wyrobów i usług oraz ich wymiary	29
Rysunek 4. Podstawowe cechy wartości dla klienta	31
Rysunek 5. Hierarchiczny model wartości dla klienta R.B. Woodruffa.....	33
Rysunek 6. Proces zarządzania przez wartość dla klienta	38
Rysunek 7. Cykl tworzenia wartości K. Fletchera	43
Rysunek 8. Rynek <i>e-commerce</i> w Polsce w roku 2017	49
Rysunek 9. Charakterystyka pokoleń klientów	54
Rysunek 10. Komponenty modelu biznesu	62
Rysunek 11. Ewolucja handlu detalicznego.....	71
Rysunek 12. Model kreowania wartości dla klienta w handlu elektronicznym	80
Rysunek 13. Model łańcucha wartości	91
Rysunek 14. Partnerzy sklepu internetowego	103

Spis tabel

Tabela 1. Strategie działania przedsiębiorstw handlowych a wartość dla klienta	25
Tabela 2. Charakterystyka obszarów tworzenia wartości dla klienta przez handel detaliczny...	26
Tabela 3. Czynniki marketingowe istotnie wpływające na kształtowanie wartości wskazane przez przedsiębiorstwa	27
Tabela 4. Wybrane definicje łańcucha wartości	93
Tabela 5. Struktura procesów logistycznych w aspekcie ich oddziaływania na tworzenie wartości	97

Spis wykresów

Wykres 1. Dodatkowe funkcje, jakie pełni logistyka w sklepach internetowych	85
Wykres 2. Ocena wagi logistyki w sklepach internetowych	85
Wykres 3. Czynniki wpływające na dokonywanie zakupów w Internecie według kryterium płci	111
Wykres 4. Czynniki wpływające na dokonywanie zakupów w Internecie dla pokoleń e-klientów	112
Wykres 5. Wykorzystywane przez klientów formy handlu elektronicznego pod względem płci	114
Wykres 6. Wykorzystywane przez klientów formy handlu elektronicznego w zależności od pokolenia ankietowanych	115
Wykres 7. Kanały sprzedaży wykorzystywane przez sklepy internetowe.....	116
Wykres 8. Średnia wartość miesięcznych wydatków konsumentów na zakupy w Internecie	118
Wykres 9. Urządzenia wykorzystywane do dokonywania zakupów internetowych przez klientów w zależności od płci	118
Wykres 10. Urządzenia wykorzystywane do dokonywania zakupów internetowych przez klientów w zależności od pokolenia	119
Wykres 11. Kryteria wpływające na decyzje zakupowe e-klientów	121
Wykres 12. Częstotliwość uzupełniania stanów magazynowych przez sklepy internetowe w zależności od wielkości magazynu	121
Wykres 13. Dostępne w sklepach internetowych formy przesyłki	123
Wykres 14. Kryteria wyboru formy dostawy przez klientów	124
Wykres 15. Ocena wybranych aspektów handlu elektronicznego przez klientów	124
Wykres 16. Powody dokonywania zwrotów towarów do sklepów internetowych	126
Wykres 17. Ocena procesu reklamacyjnego w sklepach internetowych	127
Wykres 18. Charakter wiadomości e-mail wysyłanych przez sklepy internetowe do klientów, którzy dokonali zakupu.....	128
Wykres 19. Aspekty internetowych zakupów, które zdaniem obsługi e-sklepów są najistotniejsze dla klienta.....	129

