

*Mateusz Kabut**

*Magdalena Komorowska***

Wartość dla klienta na polskim rynku e-commerce

1. Wstęp

Tajemnica sukcesu firm w gospodarce praktycznie od zawsze wzbudza ogromne zainteresowanie zarówno wśród badaczy jak i wśród praktyków. Jednakże pomimo niezliczonych badań na ten temat, jak dotąd nie udało się opracować gotowej recepty na sukces przedsiębiorstwa. Co więcej, wydaje się, że ze względu na poziom złożoności i dynamiki otoczenia uzyskanie precyzyjnego przepisu na sukces rynkowy jest po prostu niemożliwe. Niemniej jednak dzięki wieloletniemu dorobkowi nauki jesteśmy w stanie wskazać na czynniki mogące zwiększyć szansę powodzenia lub ograniczyć ryzyko porażki. Jednym z nich jest prawidłowo zaprojektowany i realizowany model biznesowy firmy, czyli opis tego w jaki sposób przedsiębiorstwo tworzy i dostarcza wartość swoim klientom (Teece 2010: 173)¹.

Określenie jaką wartość ma dostarczać firma swoim klientom jest kluczową decyzją jaką muszą podjąć przedsiębiorcy. Wybór ten jest szczególnie istotny na rynkach, których struktura zbliżona jest do doskonałej konkurencji. Przykładem takiego rynku jest branża e-commerce², gdzie niezliczone sklepy internetowe próbują sprzedawać często identyczne produkty internautom. Dodatkowo niskie bariery wejścia sprzyjają powstawaniu kolejnych sklepów w sieci. Na tak trud-

* Wydział Zarządzania, Uniwersytet Warszawski.

** Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.

¹ Należy zauważyć, że autorzy nie są zgodni w sprawie definicji pojęcia „model biznesowy”. Szeroki przegląd proponowanych definicji można znaleźć w artykule Baden-Fuller i Morgan (2010). Spore wątpliwości w literaturze przedmiotu budzi również wzajemna relacja strategii i modelu biznesowego. Interesujące analizy tej kwestii przeprowadzili Rudny (2014) oraz Casadesus-Masanell i Ricart (2010).

² Zgodnie z definicją Światowej Organizacji Handlu e-commerce oznacza „produkcję, dystrybucję, marketing, sprzedaż lub dostawę produktów lub usług przy użyciu środków elektronicznych” (Wunsch-Vincent, McIntosh 2005: 5).

nym rynku sukces mogą osiągnąć wyłącznie firmy, które będą w stanie zaoferować klientom wyjątkową wartość.

W niniejszym artykule zostanie dokonany przegląd literatury przedmiotu dotyczącej wartości dla klienta w branży e-commerce. Ponadto zostaną przedstawione wyniki badania ankietowego przeprowadzonego wśród przedstawicieli polskich sklepów internetowych, którego celem była odpowiedź na pytanie w jaki sposób respondenci postrzegają wartość dla klienta oferowaną przez ich firmy. Pomimo tego, że nie udało zebrać się wystarczająco licznej próby, aby uznać wyniki za reprezentatywne, uzyskane wnioski są interesujące i mogą stanowić punkt wyjścia do dalszych badań.

2. Wartości dla klienta – ujęcie teoretyczne

We współczesnych koncepcjach modelu biznesu szczególnie podkreślana jest rola tworzenia wartości dla klienta (Rudny 2013: 103). W literaturze przedmiotu można spotkać się z dwoma różnymi ujęciami tego terminu: jako ogół korzyści, jakie otrzymuje klient albo jako nadwyżkę korzyści nad kosztami – tzw. wartość dodana (Beliczyński 2011: 61). W niniejszym artykule jako wartość dla klienta będziemy traktować wartość dodaną, ponieważ tylko wtedy może ona służyć jako miarodajne kryterium porównania firm. Dodatkową zaletą tego podejścia jest prostota (Doligalski 2013: 59).

Wartość dla klienta można jednak dostarczać na kilka sposobów. Przykładowo Obłój (2000: 56) wymienia trzy możliwe źródła wartości: cenę, jakość oraz sposób dostarczenia produktu. Przykładowo przedsiębiorca, który zdecyduje się oferować nabywcom najniższą cenę może zdobyć tych klientów, których subiektywnie oceniana korzyść z zaoszczędzenia nawet niewielkiej kwoty jest znaczna. Z drugiej strony firma oferująca wysoką jakość może pozyskać klientów, którzy uzyskują ponadprzeciętną satysfakcję np. z tytułu dodatkowych funkcji produktu.

W literaturze przedmiotu można również natrafić na sugestię, iż wskazane powyżej źródła wartości dla klienta nie są obecnie wystarczające. W związku z tym proponuje się poszerzenie katalogu źródeł wartości dla klienta o doświadczenia (Boguszewicz-Kreft 2010: 80). W tym ujęciu doświadczenie rozumiane jest bardzo szeroko jako interakcja klienta z produktem, marką bądź usługą (Hauser 2005: 104). W związku z tym częścią składową doświadczenia są zarówno cechy produktów i usług jak i emocje powstałe na skutek kontaktu klienta z firmą (Boguszewicz-Kreft 2010: 81). Dobrym przykładem dostarczania klientom wartości przez doświadczenia w branży e-commerce jest amerykański Zappos – internetowy sklep sprzedający buty, którego dewizą jest „Dostarczanie efektu WOW poprzez obsługę klienta” (Kopelman i in. 2012: 23). Dzięki wysokiej jakości swoich usług oraz dostarczaniu nabywcom pozytywnych emocji firma ta osiągnęła znaczący sukces na rynku i zdobyła wielu lojalnych klientów.

Pomimo tego, że koncepcja doświadczeń jako źródła wartości ma wiele zalet, wydaje się, że w przypadku branży e-commerce takie rozróżnienie nie jest konieczne. Jest tak, ponieważ działalność sklepów internetowych ogranicza się w zasadzie do dostarczenia klientowi wybranych produktów, a przy takiej usłudze jednym z nielicznych wyróżników jakości jest właśnie dostarczanie klientowi doświadczeń i emocji.

3. Branża e-commerce

Początki branży e-commerce sięgają lat 60. poprzedniego stulecia, gdy większe firmy zaczęły tworzyć narzędzia wsparcia dla komunikacji B2B korzystające z sieci teleinformatycznych (Drobiazgiewicz 2011: 121). Wraz z rozwojem Internetu rozwijał się także elektroniczny handel. Co warto odnotowania wzrost ten miał charakter nie tylko ilościowy, ale także jakościowy. Powstawały (i ciągle powstają) nowe formy elektronicznego handlu, czego przykładem mogą być wirtualne rynki. Obecnie internetowy handel umożliwia nawiązywanie relacji nieograniczonych odległością czy granicami państwowymi – sklepy internetowe mogą bez większych problemów docierać do każdego internauty niezależnie od tego gdzie się znajduje (Sobihah i in. 2014: 56).

Branża e-commerce w Polsce ze względów historycznych zaczęła rozwijać się stosunkowo późno. Skutkiem tego jest to, że ciągle niewielu Polaków kupuje produkty lub usługi przez Internet. Jak widać w tabeli nr 1 w 2005 roku zaledwie 7% Polaków dokonało takich zakupów w ciągu poprzednich 12 miesięcy. W 2014 roku było to już 34%, a więc prawie 5-krotnie więcej. Niestety, jednak przez cały ten okres dynamicznego wzrostu omawiany wskaźnik dla Polski był niższy o ok. 15 punktów procentowych od unijnej średniej. Można więc podejrzewać, że polska branża e-commerce ciągle ma ogromny potencjał wzrostu.

O szybkim rozwoju elektronicznego handlu w Polsce świadczy także struktura wieku polskich e-sklepów – w roku 2014 aż 48% z nich działała nie dłużej niż 2 lata, podczas gdy rok wcześniej takich firm było zaledwie 20,9% (Gończak 2014: 4). Kolejną interesującą cechą polskiej branży e-commerce jest dominacja niewielkich sklepów – w 2014 roku 57% sklepów było obsługiwanych przez jedną lub dwie osoby (Gończak 2014: 8). Ponadto w 51% sklepów dostępny asortyment ograniczał się do co najwyżej 500 towarów (Gończak 2014: 8), a 53% badanych deklaroowało średniomiesięczną sprzedaż nieprzekraczającą 500 produktów (Gończak 2014: 14). Podsumowując przytoczone powyżej dane, na polskim rynku handlu elektronicznego dominują młode, niewielkie sklepy.

Tabela 1. Udział w ogólnej populacji osób, które w ciągu 12 miesięcy dokonały zakupu w Internecie.
Dane dla wybranych krajów Unii Europejskiej

Kraj	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
	%									
Czechy	5	13	17	23	24	27	30	32	36	43
Litwa	2	4	6	6	8	11	16	20	26	26
Niemcy	42	49	52	53	56	60	64	65	69	70
Polska	7	12	16	18	23	29	30	30	32	34
Słowenia	–	13	16	18	24	27	31	34	36	37
Węgry	8	7	11	14	16	18	22	25	28	32
Włochy	6	9	10	11	12	15	15	17	20	20
Średnia UE (27)	24	26	30	32	37	40	43	45	47	50

Źródło: Eurostat (2015).

4. Wartość dla klienta w branży e-commerce

Szybki rozwój branży e-commerce skutkujący powstawaniem nowych modeli biznesowych (np. strony internetowe umożliwiające porównanie cen produktów i sklepów) sprawił, że ograniczona została do minimum asymetria informacji, klientom łatwiej jest porównać dostępne alternatywy i ich koszty (Saeed i in. 2005: 2). Z tego też względu wielu ekspertów prognozowało, że kluczowym źródłem wartości dla klienta w branży e-commerce będzie niska cena. Na tej podstawie oczekiwano, że powszechnym zjawiskiem będzie coraz bardziej dotkliwa i wyniszczająca wojna cenowa pomiędzy sklepami internetowymi. Jednakże obecnie wyniki badań sugerują, że wielu nabywców – tak jak w przypadku tradycyjnych sklepów – jest w stanie zapłacić więcej, jeżeli w zamian otrzymają wyższą jakość obsługi (Collier, Bienstock 2006a: 35). Ponadto zdaniem niektórych badaczy wysoka jakość pozytywnie wpływa na satysfakcję i zaufanie klienta do sklepu, co z kolei wzmacnia lojalność klienta (Mustafa 2011: 81).

Być może z tych też powodów we współczesnej literaturze przedmiotu dominują kategoryzacje częściowych wartości dla klienta, które skupiają się przede wszystkim na jakości usług. Przykładowo Colliers i Bienstock (2006a; 2006b) wyróżniają trzy wymiary jakości w handlu elektronicznym. Pierwszy z nich – wymiar procesowy – obejmuje funkcjonalność strony internetowej, dokładność umieszczonych na niej informacji, jej wygląd, łatwość jej użytkowania oraz zapewnienie prywatności. Kolejny wymiar – wynikowy – obejmuje czas dostawy, dokładną realizację zamówienia oraz dostarczenie sprawnego produktu zgodnego z opisem. Ostatnim wymiarem w tej kategoryzacji jest rozwiązywanie proble-

mów, które można podzielić na łatwy dostęp do pomocy w razie problemów, sprawiedliwe procedury reklamacji oraz odpowiednią kompensację.

Inna kategoryzacja korzysta z odmiennych kryteriów i wyróżnia wartości (Doligalski 2013: 61–63):

- celu – polega na zaspokajaniu potrzeb klienta zgodnie z jego potrzebami i oczekiwaniami,
- komunikacji – jest generowana poprzez zaspokojenie potrzeby bycia poinformowanym oraz wyróżnionym. W przypadku komunikacji internetowej wartość ta ma szczególne znaczenie i umożliwia firmom pozytywne wyróżnienie się. Obecnie możliwości techniczne umożliwiają wykorzystanie wielu kanałów komunikacji: poczty elektronicznej, komunikatorów tekstowych (takich jak Gadu-Gadu), a także komunikatorów głosowych (Chojnowski, Ładny 2011: 146),
- wygody – w tej kategorii znajdują się wszelkie rozwiązania ułatwiające korzystanie ze sklepu i składania zamówień,
- doświadczeń – polega na dostarczaniu klientowi pozytywnych emocji i przeżyć,
- indywidualizacji – polega dostosowanie oferowanych usług do indywidualnych potrzeb klienta,
- przynależności – obejmuje korzyści związane z przynależnością do grupy klientów firmy lub konsumentów określonych produktów,
- czasu – dostarczana jest klientowi poprzez szybką reakcję obsługi sklepu,
- bezpieczeństwa – polega na minimalizacji postrzeganego przez klienta ryzyka transakcji. Warto wskazać, że poziom zaufania do płatności internetowych oraz samych zakupów w sieci jest ciągle stosunkowo niski, dlatego tak ważne jest pokazanie klientowi, że zakup w danym sklepie internetowym jest bezpieczny.

Oba zaprezentowane przykłady kategoryzacji wartości dla klienta pokazują jak wiele wymiarów może mieć propozycja wartości dla klienta w branży e-commerce. Warto jednak przyjrzeć się temu, który z tych wymiarów jest najważniejszy dla nabywców. Niestety, w chwili obecnej brakuje badań na ten temat dla rynku polskiego. Pewnym przybliżeniem preferencji konsumentów mogą być natomiast wyniki dla tradycyjnego handlu detalicznego. W badaniu przeprowadzonym przez Plichtę (2011: 71–71) zdecydowanie najwięcej konsumentów wskazało, że to cena jest dla nich najważniejszym kryterium wyboru sklepu. Stosunkowo często badani wskazywali także na lokalizację, asortyment oraz dogodne godziny otwarcia. Tylko nieliczni ankietowani twierdzili, że najważniejszym dla nich kryterium wyboru sklepu jest duży parking, promocje handlowe, możliwość spędzenia czasu z rodziną w wolne dni, sposób obsługi oraz wystrój. Oczywiście niektóre z wymienionych czynników nie mają zastosowania do handlu elektronicznego, choć można podejrzewać, że część z nich posiada swoje

odpowiedniki³. Ponadto należy pamiętać, że wyniki dla tradycyjnych sklepów mogą być tylko sugestią wymagającą sprawdzenia – proste zastosowanie tych wniosków do branży e-commerce byłoby ryzykowne i nieuprawnione (Cai, Xu 2006: 272).

Przedstawione powyżej wnioski z literatury przedmiotu posłużyły do przygotowania badania, którego metodyka oraz wyniki zostaną zaprezentowane w następnym rozdziale.

5. Metodyka i przebieg badania

Głównym celem przeprowadzonego badania było zidentyfikowanie czynników kształtujących wartości dla klienta oferowaną przez polskie sklepy internetowe. Adekwatną metodą pozyskania danych była metoda ankietowa. W tym celu opracowano narzędzie badawcze, które składało się z dwóch pytań oraz metryki.

Pierwsze pytanie zadane respondentom miało charakter otwarty, nie wymagający jednak dłuższej odpowiedzi. Drugie zaś było pytaniem zamkniętym, w którym badany deklarował w jakim stopniu spełnia poszczególne oczekiwania klientów, których zamknięty katalog był inspirowany literaturą przedmiotu i obejmował: niską cenę, szeroki asortyment, łatwą w obsłudze i atrakcyjną wizualnie stronę internetową, szybką realizację zamówień, profesjonalną obsługę klienta, atrakcyjne promocje oraz łatwość znalezienia sklepu w sieci. Badanie przeprowadzono w maju 2015 roku na grupie badawczej 600 sklepów działających w Internecie.

Metodą komunikowania się z respondentami było wysyłanie e-maila z zaproszeniem do wypełnienia ankiety. Zaproszenie zawierało link do strony, na której umieszczono elektroniczny kwestionariusz ankietowy. Adresy e-mailowe pozyskano z bazy sklepów internetowych *alejasklepow.pl* oraz bezpośrednio ze stron internetowych sklepów. W katalogu sklepów znajdowały się 22 kategorie tematyczne. Taka metoda doboru pozwoliła uzyskać dywersyfikację branżową przebadanych sklepów. W sumie wyselekcjonowano 600 sklepów, z którymi się skontaktowano. W efekcie zebrano 23 kwestionariusze ankietowe, co oznacza, że stopa zwrotu wyniosła zaledwie 4%. Największą liczbę odpowiedzi otrzymano od firm sprzedających perfumy i kosmetyki (30,4%), artykuły spożywcze (17,4%), odzież (17,4%) oraz produkty sportowe (17,4%).

Kwestionariusz ankietowy składał się z dwóch części – pytań i metryki. Ankietę rozpoczynało pytanie otwarte. Zadaniem respondenta było wymienienie czynników, które wyróżniają badany sklep na tle konkurencji. Drugie z pytań

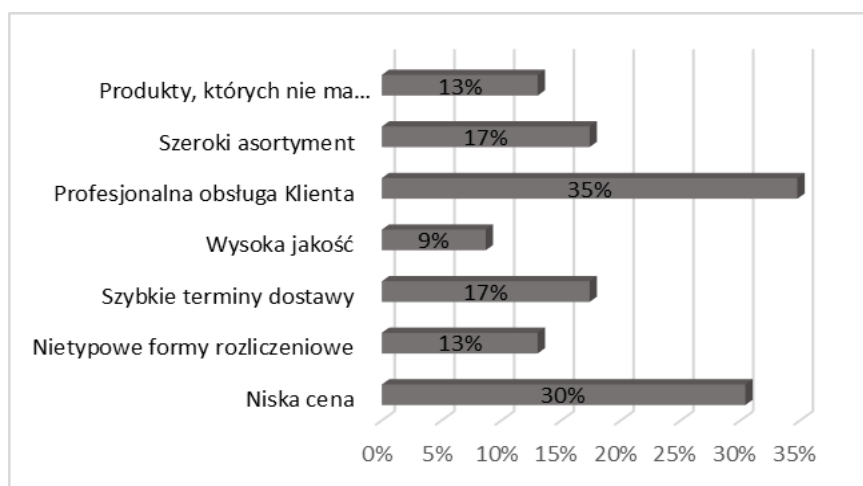
³ Odpowiednikiem dobrej lokalizacji sklepu może być łatwy do zapamiętania adres sklepu internetowego lub wysoka pozycja w wyszukiwarce.

miało formę zamkniętą. W kwestionariuszu wymieniono 8 oczekiwań klientów wobec sklepów internetowych. Respondent udzielając odpowiedzi wskazywał wartość, która według niego odpowiada stopniowi, w jakim badany sklep spełnia te oczekiwania w porównaniu do konkurencji. W ankiecie zawarto skalę liczbową według schematu: „Największym” – 8, 7, 6, 5, 4, 3, 2, „Najmniejszym” – 1. Drugą częścią kwestionariusza była metryka. Zawarte w niej pytania dotyczyły badanego sklepu (roku założenia, rodzaju sprzedawanych produktów, wykorzystania środków unijnych, innej działalności) oraz osoby wypełniającej ankietę (roli pełnionej w sklepie, wykształcenia, wieku, miejsca zamieszkania).

Wśród sklepów biorących udział w badaniach najliczniejszą grupę stanowią sklepy prowadzące działalność od niecałego roku do 3 lat (48%). Odsetek przedsiębiorstw działających 4–6 lat wyniósł 13%, 7–9 lat – 13% oraz 26% stanowiły sklepy działające 10–12 lat. Na podstawie odpowiedzi udzielonych przez respondentów w badanej próbie firm aż 73,9% zadeklarowało prowadzenie działalności poza Internetem i aż 91,3% sklepów nie skorzystało ze środków unijnych przy jego zakładaniu.

Otrzymane formularze wypełniane były najczęściej przez właścicieli sklepów (60,9%) oraz osoby zarządzające (26,1%), a tylko w 13% przez innych pracowników. W badanej próbie aż 69,6% osób miało wyższe wykształcenie, co jest wynikiem zdecydowanie wyższym niż w ogóle populacji. 30,4% ankietowanych posiadało wykształcenie średnie. Ponad 65% respondentów miało od 26 do 35 lat. W wieku 18–25 lat było 9% badanych, natomiast po 13% stanowiły osoby od 36 do 45 i od 46 do 55 lat. Respondenci wskazywali jako miejsce zamieszkania: miasto powyżej 500 tys. mieszkańców (35%), miasto od 150 do 500 tys. mieszkańców (4%), miasto od 20 do 150 tys. mieszkańców (30%) oraz wieś lub miasto poniżej 20 tys. mieszkańców (30%).

Zgodnie z przyjętą metodologią badane sklepy w pierwszym pytaniu same określały, co wyróżnia ich ofertę na tle konkurencji. 35% z przebadanych sklepów wskazało profesjonalną obsługę klienta za najważniejszy czynnik wyróżniający sklep. Drugim z kolei najczęściej wskazywanym czynnikiem była niska cena (30%). Często wskazywany był również szybki termin dostaw (17%) oraz szeroki asortyment sklepu (17%). Warty uwagi jest fakt, że jedynie dla 9% sklepów wysoka jakość produktów jest czynnikiem wyróżniającym ich od konkurencji. Powyższe wyniki zostały zaprezentowane na wykresie 1.



Wykres 1. Czynniki wyróżniające sklep od konkurencji

Źródło: opracowanie własne.

Drugie pytanie w ankiecie miało charakter zamknięty. Wymieniono w nim oczekiwania klientów wobec sklepów internetowych. Respondent odpowiadając na pytanie wskazywał, w jakim stopniu według skali jego sklep spełnia te oczekiwania porównaniu do konkurencji. Pierwszym z badanych oczekiwań była niska cena. Jedynie 17% respondentów odpowiedziało, że sklep spełnia to oczekiwanie w największym stopniu. Równocześnie 9% udzieliło odpowiedzi, że oczekiwanie wobec ceny jest spełnione w najmniejszym stopniu. Szeroki asortyment okazał się oczekiwaniem realizowanym na wyższym poziomie niż niska cena. 35% respondentów odpowiedziało, że szerokość asortymentu spełnia w największym stopniu oczekiwania klientów i aż 22%, że w prawie najwyższym stopniu (ocena 7). Wysoka jakość oferowanych produktów jest dla 43% sklepów oczekiwaniem spełnianym na najwyższym poziomie. Jednocześnie największa liczba sklepów, tuż po profesjonalizmie obsługi klienta, wskazała to oczekiwanie za spełniane w największym stopniu. Jedynie 8% badanych sklepów spełnia oczekiwanie wysokiej jakości oferowanych produktów na poziomie 3 i niższym. Oczekiwanie wobec łatwej w obsłudze i atrakcyjnej wizualnie strony internetowej jest dla 22% sklepów spełniane na najwyższym poziomie i aż dla 26% prawie na najwyższym (ocena 7). Żaden z respondentów nie wskazał oceny z przedziału 1–3. Szybka realizacja zamówień jest trzecim z kolei oczekiwaniem wskazanym przez respondentów, jako spełniane w największym stopniu (39%). W sumie aż 78% wskazało ocenę z najwyższego przedziału 6–8. Profesjonalna obsługa klienta jest najważniejszym oczekiwaniem dla badanych sklepów, gdyż

aż 65% udzieliło odpowiedzi, że jest ono spełniane w największym stopniu. W sumie 100% przedsiębiorstw wskazało ocenę 5 lub wyższą. Atrakcyjne promocje, to jedyne z wymienionych oczekiwań, które jest spełniane przez sklepy w każdym z podanych stopni oceny. 4% sklepów udzieliło najniższej odpowiedzi, czyli że sklep w najmniejszym stopniu spełnia oczekiwania klientów pod względem organizowania atrakcyjnych promocji. 13% wskazało, że ich sklep w największym stopniu spełnia badane oczekiwanie. Łatwość znalezienia sklepu w sieci jest oczekiwaniem spełnianym podobnie jak atrakcyjne promocje przez 13% sklepów w największym stopniu. 17% sklepów udzieliło odpowiedzi z najniższego przedziału ocen 1–3.

Tabela 2. Procentowa liczebność sklepów spełniających oczekiwania klienta według podanej skali

Skala ocen	Niska cena	Szeroki asortyment	Wysoka jakość oferowanych produktów	Łatwa w obsłudze i atrakcyjna wizualnie strona sklepu	Szybka realizacja zamówienia	Profesjonalna obsługa klienta	Atrakcyjne promocje	Łatwość znalezienia sklepu w sieci
	%							
1	9	0	0	0	0	0	4	4
2	9	0	4	0	4	0	4	0
3	17	9	4	0	0	0	13	13
4	0	9	9	17	13	0	13	13
5	13	13	4	22	4	4	26	13
6	22	13	13	13	17	4	13	17
7	13	22	22	26	22	26	13	26
8	17	35	43	22	39	65	13	13

Źródło: opracowanie własne.

6. Podsumowanie

Przedstawione badanie ma pewne ograniczenia. Przede wszystkim niska stopa zwrotu ankiet sprawia, że wyniki nie są reprezentatywne dla całej populacji. Może być bowiem tak, że udział w ankiecie wzięły osoby, które szczególnie dbają o wysoką jakość obsługi klientów oraz potencjalnych nabywców i dlatego zdecydowały się wziąć udział w ankiecie. Niemniej otrzymane wyniki stanowią interesujący punkt wyjścia do dalszych badań. Na ich podstawie można stwierdzić, że przynajmniej dla niektórych polskich sklepów internetowych (stanowiących większość próby dla omawianego badania) kluczową wartością, którą chcą dostarczać swoim klientom jest profesjonalna obsługa. Co ciekawe wśród badanych firm atrakcyjna cena stanowi istotny element wartości oferowanej nabywcom. Jednakże jej relatywne znaczenie znacząco spada, gdy badanym przedstawiana jest lista potencjalnych oczekiwań klientów – w tym przypadku bardziej istotnymi czynnikami okazały się: wysoka jakość oferowanych produktów, szeroki asortyment, szybka realizacja zamówienia oraz łatwa w obsłudze i atrakcyjna wizualnie strona sklepu. Co równie zaskakujące 18% badanych deklaruje, że niska cena jest najmniej lub prawie najmniej istotnym elementem wartości, którą oferują swoim klientom. Może to sugerować, że część polskich sklepów internetowych chce skupić się na tworzeniu ponadprzeciętnej wartości dodanej dla nabywców. Jest to o tyle zaskakujące, że zdaniem niektórych autorów tego typu strategia w Internecie jest stosowana niezwykle rzadko. Wydaje się, że wskazane powyżej wnioski powinny zostać ponownie zweryfikowane w badaniu przeprowadzonym na większej próbie sklepów internetowych.

BIBLIOGRAFIA

- Baden-Fuller C., Morgan M. S. (2010), *Business Models as Models*, „Long Range Planning”, vol. 43, no. 2–3, p. 156–171.
- Baliczyński J. (2011), *Analiza system zarządzania łańcuchem wartości*, [w:] Stabryła A. (red.), *Przegląd problemów doskonalenia systemów zarządzania przedsiębiorstwem*, Mfiles.pl Encyklopedia Zarządzania, Kraków.
- Boguszewicz-Kraft M. (2010), *Doświadczenie jako propozycja wartości dla klienta*, „Zeszyty Naukowe Polityki Europejskiej, Finanse i Marketing”, nr 3(52), s. 79–91.
- Cai S., Xu Y. (2006), *Effects of outcome, process and shopping enjoyment on online consumer behavior*, „Electronic Commerce Research and Application”, vol. 5, nr 4, s. 272–281.
- Casadesus-Masanell R., Ricart J. E. (2010), *From Strategy to Business Models and onto Tactics*, „Long Range Planning”, vol. 43, no. 2–3, p. 195–215.
- Chojnowski M., Ładny P. (2011), *Rynek E-Commerce’u w Polsce. Analiza korzyści wykorzystania sklepów internetowych w dobie gospodarki elektronicznej*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne problemy usług”, nr 68, tom II, s. 143–150.
- Collier J. E., Bienstock C. C. (2006a), *How Do Customers Judge Quality in an E-tailer?*, „MIT Sloan Management Review”, vol. 48, no. 1, p. 35–40.

- Collier J. E., Bienstock C. C. (2006b), *Measuring Service Quality in E-Retailing*, „Journal of Service Research”, vol. 8, no. 3, p. 260–275.
- Doligalski T. (2013), *Internet w zarządzaniu wartością klienta*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.
- Drobiazgiewicz J. (2011), *Poziom Rozwoju E-Commerce'u w Polsce*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne problemy usług”, nr 68, tom II, s. 121–127.
- Eid M. I. (2011), *Determinants of E-Commerce Customer Satisfaction, Trust, and Loyalty in Saudi Arabia*, „Journal of Electronic Commerce Research”, vol. 12, no. 1, p. 78–93.
- Eurostat (2015), *E-banking and e-commerce*, [http://webbersaar.com/blog/wp-content/uploads/2014/11/Raport_ecommerceSTANDARD2014.pdf](http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?query=BOOKMARK_DS-125107_QID_-7C0ABEE1_UID_-3F171EB0&layout=TIME,C,X,0;GEO,L,Y,0;INDIC_IS,L,Z,0;IND_TYPE,L,Z,1;UNIT,L,Z,2;INDICATORS,C,Z,3;&zSelection=DS-125107IND_TYPE,IND_TOTAL;DS-125107UNIT,PC_IND;DS-125107INDIC_IS,I_BLT12;DS-125107INDICATORS,OBS_FLAG;&rankName1=UNIT_1_2_-1_2&rankName2=INDICATORS_1_2_-1_2&rankName3=INDIC-IS_1_2_-1_2&rankName4=IND-TYPE_1_2_-1_2&rankName5=TIME_1_0_0_0&rankName6=GEO_1_2_0_1&sortC=ASC_-1_FIRST&rStp=&cStp=&rDCh=&cDCh=&rDM=true&cDM=true&footnes=false&empty=false&wai=false&time_mode=NONE&time_most_recent=false&lang=EN&cfo=%23%23%23%2C%23%23%23.%23%23%23, (data dostępu 29.05.2015).</p><p>Gończak A. (2014), <i>IX edycja badania e-commerce – wygrywają klienci</i>, [w:] <i>Internet Standard, Raport Ecommerce Standard 2014</i>, <a href=), (data dostępu 29.05.2015).
- Hauser E. (2005), *Are you experienced*, „Promo”, vol. 18, no. 7, p. 104.
- Kopelman R. E., Chiou A. Y., Lipani L. J., Zhu Z. (2012), *Interpreting the success of Zappos.com, Four Seasons, and Nordstrom: Customer centricity is but one-third of the job*, „Global Business and Organizational Excellence”, vol. 31, no. 5, p. 20–35.
- Obłój K. (2000), *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa.
- Plichta G. (2011), *Istota wartości dla klienta w handlu detalicznym – zarys problematyki*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, nr 864, s. 67–81.
- Rudny W. (2013), *Model biznesowy a tworzenie wartości*, „Governance – korporacje, instytucje publiczne, sieci”, nr 141, s. 98–108.
- Rudny W. (2014), *Model biznesowy w strategii firmy*, „Prace Naukowe WWSZIP”, nr 27(2), s. 213–223.
- Saed K. A., Grover V., Yujong H. (2005), *The Relationship of E-Commerce Competence to Customer Value and Firm Performance: An Empirical Investigation*, „Journal of Management Information Systems”, vol. 22, no. 1, p. 223–256.
- Sobihah A. H., Embat A. M., Amin W. A., Muda M. S. (2014), *The Relationship between E-Commerce Adoption and Organization Performance*, „International Journal of Business and Management”, vol. 9, no. 1, p. 56–62.
- Teece D. J. (2010), *Business Models, Business Strategy and Innovation*, „Long Range Planning”, vol. 43, no. 2–3, p. 172–194.
- Wunsch-Vincent S., McIntosh J. (2005), *WTO, E-commerce and Information Technologies: From the Uruguay Round through the Doha Development Agenda*, United Nations ICT Task Force.

CUSTOMER VALUE IN POLISH E-COMMERCE SECTOR

SUMMARY

Why some companies succeed and others go bankrupt? Many practitioners and researchers have been looking for answer to this question for decades. Currently many believes that some part of the answer lays in the business models which are used by companies. It is claimed that the value proposition which is offered to the customers is a key element of each business model.

Due to dynamic globalization processes and rapid development of new ICT technologies, it might be expected that the value propositions of the companies are going to become similar to each other. This phenomena shall be observable especially within e-businesses. Unfortunately there are only few researches addressing this issue.

Therefore the main objective of this article is to present outcomes of research that was conducted on polish e-commerce companies. We found that polish Web-based shops may be not so concerned about price as it is believed.