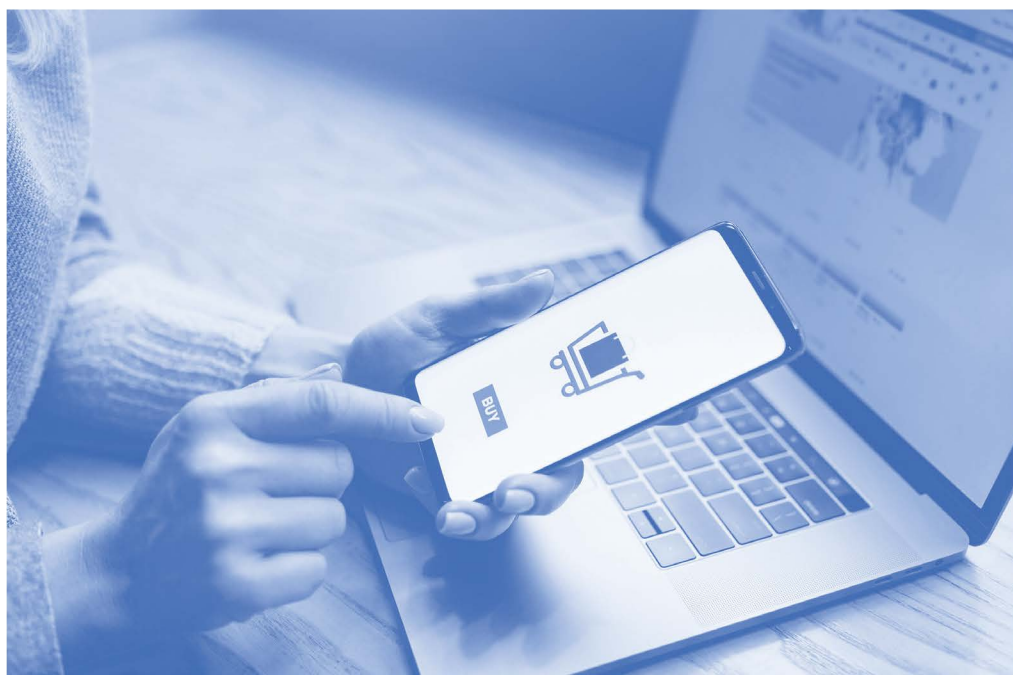


Zarządzanie

# 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

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	
<b>Koncepcja wartości dla klienta</b>	<b>11</b>
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	
<b>Rozwój i strategię handlu elektronicznego</b>	<b>45</b>
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	
<b>Logistyczny łańcuch tworzenia wartości w handlu elektronicznym</b>	<b>77</b>
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

<b>Wartość dla klienta w handlu elektronicznym w ocenie klientów i obsługi sklepów internetowych</b>	<b>109</b>
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 obecnej<sup>1</sup>. Cyfrowa Rewolucja oznaczała początek Wieku Informacji<sup>2</sup> 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 Internetu<sup>3</sup>. 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 działań<sup>4</sup>.

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 danych<sup>5</sup>.

- 
- 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 przedsiębiorców<sup>6</sup>. 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 całonocnego 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 globalizacja<sup>7</sup>. W działalności detalistów dostrzec można nie tylko zmiany w obszarze formatów sklepów, ale również multiformatowość<sup>8</sup> oraz multikanalowość<sup>9</sup>. *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 miejscach<sup>10</sup>.

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 traktowania<sup>11</sup>. Konsekwencją tego stała się transformacja samego klienta – współcześnie współkreatora wartości<sup>12</sup>.

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 przedsiębiorstwa<sup>13</sup>. 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 ponieść<sup>14</sup>.

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-obslugi-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 strategie*, 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 możliwe<sup>15</sup>.

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 miałyby 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 godzinach<sup>16</sup>. 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/aktualnosc/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 praktyków<sup>1</sup>. 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?<sup>2</sup>

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 wartościach<sup>3</sup>.

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 wartościowy<sup>4</sup>. Z kolei S. Kowalczyk w latach 80. XX w. twierdził, że termin „wartość” (łac. *valor*) pochodzi od czasownika „być wartościowym” (*valere*)<sup>5</sup>.

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 ekonomiczne<sup>6</sup>.

Wartością może być dowolny obiekt, idea lub instytucja<sup>7</sup>, 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 człowieka<sup>8</sup>. Według M. Schelera, wartości są między sobą we wzajemnych relacjach i tworzą hierarchię. Najniższe są wartości<sup>9</sup>:

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

Kolejne szczeble hierarchii tworzą wartości<sup>10</sup>:

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 wartości<sup>11</sup>:

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 hierarchizowaniem<sup>12</sup>. Wartość oznacza zatem przedmioty i przekonania, determinujące względnie podobne przeżycia psychiczne i działania jednostek<sup>13</sup>.

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 towar<sup>14</sup>.

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 wartości<sup>15</sup>:

- 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 interpretowana<sup>16</sup>, 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*<sup>17</sup>. 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”<sup>18</sup>.

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 marketingowego<sup>19</sup>.

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*)<sup>20</sup>.

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)”<sup>21</sup>.

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. Perencę<sup>22</sup>. 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 podażą<sup>23</sup>.

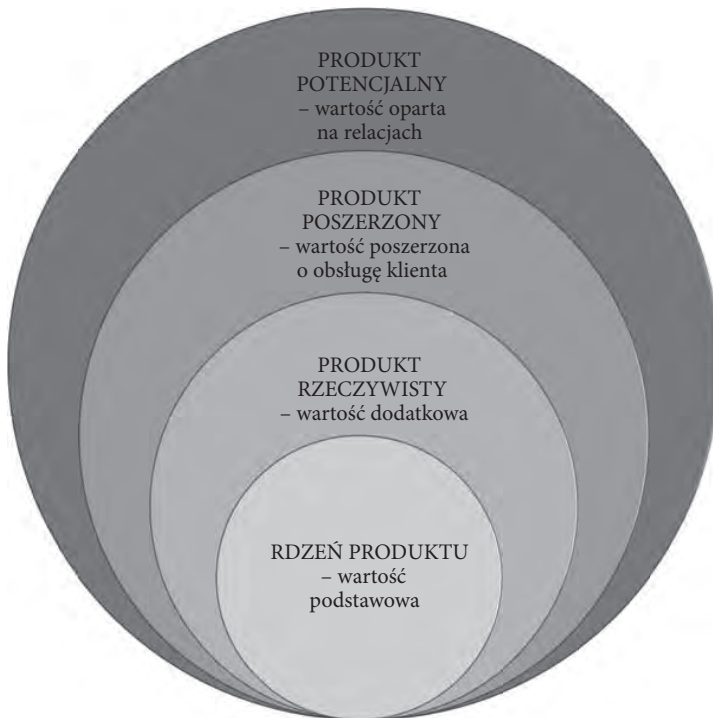
20 M. Szymura-Tyc, *Marketing we współczesnych procesach tworzenia wartości dla klienta i przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego, Katowice 2005, s. 66.

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. Kotlera<sup>24</sup> – 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 dokonana przez konsumenta oceną ogólnej zdolności produktu/usługi do zaspokojenia jego potrzeb<sup>25</sup>.

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)<sup>26</sup>.
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)<sup>27</sup>.
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)<sup>28</sup>.
4. „Wartość dla klienta wyraża stosunek pomiędzy jakością i korzyściami, jakie przynosi produkt, a postrzeganym poświęceniem w postaci zapłaconej ceny” (K.B. Monroe)<sup>29</sup>.
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)<sup>30</sup>.

Z powyższych definicji wynika, że wartość jest kategorią zintegrowaną z klientem, który poprzez dokonywane wybory na konkurencyjnym rynku ma wpływ na jej kreowanie<sup>31</sup>.

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 zdobywa<sup>32</sup>, 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 usług<sup>33</sup>.

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 konkurencyjnej<sup>34</sup>.

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”<sup>35</sup>.

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

C. Gradowicz<sup>36</sup> 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 niewymiernych<sup>37</sup>.

W drugim poziomie algorytmu wskazane jest zastosowanie adekwatniej strategii redukcji kosztów, przykładowo<sup>38</sup>:

- 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 TOC<sup>39</sup>, czyli łącznym kosztem posiadania.

Trzecim elementem algorytmu poprawiania wartości usługi lub produktu materialnego jest wybór odpowiedniego kanału komunikacji<sup>40</sup>. Istotne jest tutaj wysyłanie

37 Tamże.

38 Tamże.

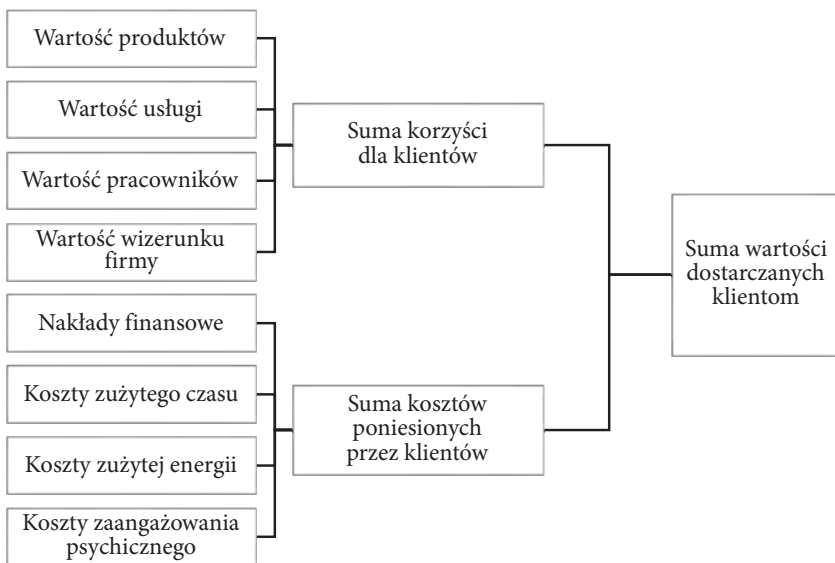
39 *Total Ownership Cost*.

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 komunikatów<sup>41</sup> do klienta przez wszystkie komórki organizacji<sup>42</sup> (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 (pobudzone 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.