Mirosław Moroz

Źródła kreacji wartości przedsiębiorstwa : przykład firm internetowych

Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania 7, 507-517

2008

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

MUZEUM HISTORII POLSKI

Mirosław Moroz

ŹRÓDŁA KREACJI WARTOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA – PRZYKŁAD FIRM INTERNETOWYCH

Wprowadzenie

Gospodarcze zastosowanie technologii teleinformatycznych staje się coraz bardziej powszechne i coraz bardziej zaawansowane. Szacuje się, że 41% gospodarstw domowych w Polsce posiada dostęp do Internetu, przy czym 30% gospodarstw dysponuje połączeniami szerokopasmowymi[1]. Jednocześnie odsetek przedsiębiorstw korzystających z Internetu osiągnął 92%[2]. Na handel elektroniczny, a więc transakcyjne wykorzystanie Internetu, zdecydowało się w 2006 roku 9% ogółu zarejestrowanych w Polsce firm[3]. Wartość rynku reklamy internetowej w Polsce sięgnęła w 2007 roku 743 mln zł, co oznacza, że wydatki na reklamę w Internecie przewyższyły po raz pierwszy nakłady na reklamę radiową, wynoszące 572 mln zł[4]. Przytoczone dane odzwierciedlają rosnącą rolę Internetu. Nie dziwi więc fakt, że dynamicznie przybywa firm działających w przestrzeni wirtualnej. Niektórzy autorzy wręcz skłonni są mówić o swoistym renesansie e-biznesu[5].

---

[1] *Wykorzystanie technologii informacyjno-telekomunikacyjnych w gospodarstwach domowych i przez osoby prywatne w 2007 r.*, notatka informacyjna, GUS, Warszawa 2007, s. 1.

[2] *Wykorzystanie technologii informacyjno-telekomunikacyjnych w przedsiębiorstwach w 2007 r.*, notatka informacyjna, GUS, Warszawa 2007, s. 1.

[3] Ibidem, s. 5.

[4] Z. Domaszewicz, V. Makarenko, *Internetowy walec reklamowy: Reklama online wyprzedziła radiową*, „Gazeta Wyborcza", 27.05.2008, http://gospodarka.gazeta.pl/gospodarka/1,33181,5251530.html

[5] W. Chmielarz, *Systemy biznesu elektronicznego*, Difin, Warszawa 2007, s. 37.

Powstanie i rozwój przedsiębiorstw internetowych, a więc takich, które operują wyłącznie (bądź w zdecydowanej większości) w przestrzeni wirtualnej, wywołuje potrzebę zastanowienia się nad kwestią wartości tego typu przedsiębiorstw. Taka dyskusja miała już raz miejsce – toczyła się w latach 1999-2001 i w zasadzie zakończyła się wraz z krachem giełdowym (tzw. pęknięcie bańki internetowej). Głoszone wówczas założenia i tezy odnośnie do wartości fundamentalnej przedsiębiorstw internetowych nie wytrzymały próby czasu. Jednakże wydaje się, że nadszedł moment powtórnego przyjrzenia się bliżej kwestii czynników kreujących wartość firm internetowych. Po pierwsze dlatego, iż minęło kilka lat rozwoju e-biznesu, z perspektywy których można bardziej precyzyjnie uchwycić rzeczywiste nośniki wartości. Po drugie, aktualny stan rozwoju szeroko pojmowanego e-biznesu (m.in. przejęcia) skłania również do postawienia pytania o wycenę tego typu firm.

Celem pracy jest przeanalizowanie czynników, które leżą u podstaw kreowania wartości firm internetowych. Na potrzeby tak zdefiniowanego celu autor pod pojęciem przedsiębiorstwa internetowego rozumiał będzie firmę, której przychody są generowane poprzez elektroniczne kanały dostępu. Innymi słowy chodzi o sytuację, w której wyrażenie woli dokonania transakcji odbywa się poprzez Internet. Warto podkreślić, iż w związku z ewolucją e-biznesu w praktyce spotyka się też rozwiązania hybrydowe, polegające na równoczesnym działaniu na rynku tradycyjnym i wirtualnym (np. sieć fizycznych sklepów Empik i sklep internetowy Empik.com). Dlatego też pojęcie przedsiębiorstwa internetowego zakłada, że zdecydowana większość (ponad 66%) transakcji musi mieć charakter wirtualny.

1. Czynniki kształtowania wartości firm internetowych

Problematyka modelowania wzrostu wartości przedsiębiorstwa jest optyką, poprzez którą spojrzeć można na podmiot gospodarczy. Zgodnie ze wskazaniami koncepcji zarządzania wartością przedsiębiorstwa (*Value Based Management*) podstawowym zadaniem podmiotów działających na rynku jest maksymalizacja ich wartości poprzez osiąganie możliwie wysokiego dochodu z zainwestowanego kapitału[6]. Takie spojrzenie implikuje konieczność organizowania procesów zarządczych i działań realnych z punktu widzenia i w interesie właścicieli. Przyznając prymat takiej perspektywie dalej w pracy jako wartość przedsiębiorstwa przyjmowana będzie

[6] A. Jaki, *Wycena przedsiębiorstwa. Przesłanki, procedury, metody*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 27.

wartość wewnętrzna, inaczej zwana fundamentalną. Odzwierciedla ona wartość biznesu wynikającą z jego możliwości generowania dochodów dla właścicieli[7].

Kreacja wartości opiera się na wyodrębnieniu i sterowaniu kluczowymi czynnikami tworzącymi wartość firmy. Można wyodrębnić cztery główne grupy nośników[8]:

- operacyjne nośniki wartości: stopa wzrostu przychodów netto ze sprzedaży, marża zysku operacyjnego na sprzedaży, stopa podatku dochodowego;
- inwestycyjne nośniki wartości: inwestycje w aktywa trwałe, inwestycje w kapitał obrotowy netto;
- finansowe nośniki wartości: koszt kapitału, struktura kapitału;
- ogólne nośniki wartości: strategiczny okres przewagi konkurencyjnej.

Analogicznie jak dla tradycyjnego przedsiębiorstwa, również dla firmy internetowej istnieją określone czynniki generowania wartości. Niewątpliwie jednak sytuacja przedsiębiorstw internetowych w tym względzie jest bardziej skomplikowana. Wynika to z faktu, że obok czynników właściwych dla tradycyjnego przedsiębiorstwa dochodzą jeszcze specyficzne źródła kreacji wartości. Wartość w biznesie elektronicznym jest pochodną uzyskiwanych przez przedsiębiorę oraz jego klientów i dostawców korzyści. W tym kontekście wymienić należy redukcję kosztów transakcyjnych, łatwość aktualizacji i prezentacji informacji, wygodę komunikowania i interaktywność, kompresję czasu przetwarzania informacji, pojawienie się nowego kanału sprzedaży, powstanie nowych modeli biznesowych. To oczywiście wybrane zalety zastosowania technologii teleinformatycznych w biznesie. W sposób bardziej systematyczny źródła kreowania wartości przedsiębiorstwa internetowego przedstawili R. Amit i Ch. Zott. Opracowany przez nich model kreacji wartości przedstawia rysunek 1.

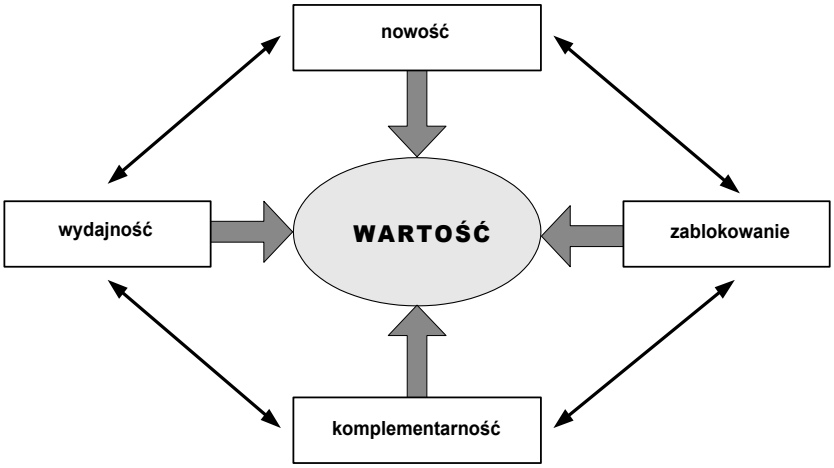
Zgodnie z zaprezentowanym modelem wartość firm internetowych opiera się na czterech grupach czynników: nowości, wydajności, komplementarności i zablokowaniu. Warto w tym miejscu zauważyć, że każda z wyżej wymienionych grup czynników oddziałuje na wartości firmy nie tylko bezpośrednio (indywidualnie), ale także dochodzi do interakcji pomiędzy źródłami wartości. Prowadzi to do występowania efektu synergicznego, który w praktyce objawia się rosnącą przewagą liderów nad pozostałymi graczami.

---

[7] P. Szczepankowski, *Jak tworzyć wartość firmy?*, 26.10.2007, http://dyrektor.nf.pl/Artykul/7654/Jak-tworzyc-wartosc-przedsiebiorstwa?/decyzje-strategiczne-system-motywacyjny-Value-based-management-wartosc-przedsiebiorstwa/

[8] Op. cit.

Rys. 1. Model źródła kreacji wartości w e-biznesie



Źródło: R. Amit, Ch. Zott, Value creation in E-business, „Strategic Management Journal", 2001, vol. 22, s. 504.

Poszczególne grupy czynników wartości prezentuje tabela 1.

Tabela 1. Nośniki wartości w biznesie elektronicznym – ujęcie czynnikowe

Nowość	Wydajność	Komplementarność	Zablokowanie
1. Nowa struktura transakcji 2. Nowa treść 3. Nowi uczestnicy 4. Nowe modele biznesu	1. Koszty szukania 2. Zakres wyszukiwania 3. Informacja symetryczna 4. Łatwość obsługi 5. Szybkość	1. Pomiędzy produktami i usługami 2. Pomiędzy aktywami przypisanymi działalności on-line i off-line 3. Pomiędzy technologiami 4. Pomiędzy czynnościami	1. Koszty zamiany: – programy lojalnościowe – personalizacja – zaufanie – wspólne hobby 2. Efekt sieci: – pozytywny – negatywny

Źródło: opracowanie własne na podstawie: R. Amit, Ch. Zott, Value creation in E-business, „Strategic Management Journal", 2001, vol. 22, s. 503-509.

Pierwszą analizowaną grupą czynników generowania wartości jest nowość. Nowość w stosunku do charakterystyki transakcji, jaka zachodzi w wirtualnym wymiarze, nowe w swej wymowie i znaczeniu dla odbiorcy treści oraz pojawienie się nowych uczestników rynku. Zastosowanie Internetu przyczynia się do wygenerowania dodatkowej wartości w stosunku do dotychczasowych sposobów

działania i to nie tylko w porównaniu do firm tradycyjnych, ale także wybranych konkurentów internetowych. Dzieje się tak dlatego, że Internet jako przestrzeń gospodarcza jest jeszcze nie w pełni ukształtowany, bezustannie pojawiają się nowe możliwości biznesowego zaistnienia z ciekawym pomysłem.

Nowa struktura transakcji oznacza przeniesienie akcentu na aspekt wyszukiwania i podejmowania decyzji wyboru. Internet stanowi gigantyczną bazę wiedzy na temat danego produktu, niezależnie czy obserwowany towar ma zostać zakupiony on-line czy w sklepie tradycyjnym[9]. Przykładowo porównywarki cen prezentują w jednym miejscu parametry produktu, opinie dotychczasowych użytkowników na jego temat (przede wszystkim dotyczące niezawodności, ale także innych kwestii), jego ceny wraz z kosztami dostawy w poszczególnych sklepach, jak również zestawiają rekomendacje odnoszące się do wiarygodności sprzedawców. Proces podejmowania decyzji w takim wypadku jest odmienny, można powiedzieć, że bardziej pełny i świadomy.

Nowa treść odzwierciedla możliwość łatwego i szybkiego włączenia się różnorodnych aktorów w proces tworzenia informacji. Dzięki dostępnym narzędziom (blogi, fora dyskusyjne, systemy zarządzania treścią CMS) praktycznie każdy może stać się autorem wypowiedzi, która z kolei może być ciekawym punktem widzenia na daną sprawę lub też stanowić zaczyn intensywnej dyskusji. W powyższym kontekście przyjęto używać terminu Web 2.0, który odnosi się właśnie do powstania tzw. serwisów społecznościowych, w ramach których użytkownicy sami współtworzą zawartą treść[10].

Serwisy społecznościowe czy porównywarki cen stanowią też dobry przykład pojawienia się nowych uczestników. Takie serwisy, jak www.nasza-klasa.pl czy www.ceneo.pl przyciągają kolejnych użytkowników zaspokajając ich potrzeby. To właśnie zasięg Internetu, możliwość segmentacji internautów wokół określonego kryterium niezależnie od ich geograficznego miejsca zamieszkania stanowi o sile tego czynnika w kreowaniu wartości.

Zastosowanie technologii teleinformatycznych wywołuje również konieczność transformacji procesów biznesowych, przekładającą się na nowe modele biznesu. Szybkość przepływu informacji, podstawowa rola czynników niematerialnych, ulotność geograficznych granic czy nowe potrzeby i przyzwyczajenia internautów oznaczają, że wiele firm internetowych musi zacząć działać według

---

[9] *Does the Web Inspire Consumers to Buy?*, eMarketer, 20.05.2008, http://www.emarketer.com/Article.aspx?id=1006313&src=article1_newsltr

[10] D. Kaznowski, *Nowy marketing w Internecie*, Difin, Warszawa 2007, s. 13.

odmiennego modelu biznesowego. W tej liczbie można wymienić pośrednika zaufania czy dostawcę infrastruktury[11].

Drugim blokiem czynników generujących wartość w e-biznesie jest wydajność. Wydajność rozwiązań internetowych w porównaniu do świata tradycyjnego opiera się przede wszystkim na redukcji asymetrii informacji. Tradycyjnie to profesjonalny sprzedawca miał pełnię kompetencji poznawczych i możliwości finansowe, aby narzucić określone warunki umowy. Dziś, w dobie bezmiernych zasobów informacyjnych Internetu i nikłych kosztów szukania, praktycznie każdy zainteresowany może dotrzeć do pogłębionych informacji na temat danego produktu czy usługi. Fora dyskusyjne czy wortale tematyczne zawierają wpisy zwykłych użytkowników, którzy faktycznie mieli do czynienia z danym produktem lub przedsiębiorstwem. Inną kwestią jest niewątpliwie rzetelność i adekwatność zamieszczanych opinii, chociaż przykładowo 99% amerykańskich internautów, którzy czytają recenzje zamieszczone przez innych, uważa je za wiarygodne[12]. W każdym razie bez Internetu w zasadzie niemożliwe jest dotarcie do porównywalnej bazy informacyjnej.

Wydajność rozwiązań internetowych związana jest z łatwością ich obsługi. Oprogramowanie Internetu jest przyjazne dla użytkownika – polecenia wydaje się nie w postaci ciągu komend o określonej składni, lecz za pomocą intuicyjnego interfejsu graficznego. Dodając do tego obrazu takie rozwiązania jak hyperlink czy jednolity standard adresowania, otrzymać można bezproblemowe korzystanie z Internetu. Jest to ważne w kontekście kosztów szkoleń dla milionów osób.

Również szybkość i mnogość form komunikacji on-line przyczynia się do powszechności zastosowania Internetu w wielu obszarach. Przez wiele lat to właśnie zastosowania komunikacyjne były na pierwszym miejscu pod względem częstotliwości występowania. Nie trzeba nikogo przekonywać, jakie znaczenie ma szybkość komunikowania się w biznesie. Jeżeli do tej podstawowej zalety dodamy możliwość dołączania plików, niskie koszty użycia, mnogość form wymiany informacji (e-mail, komunikatory głosowe i tekstowe, telefonia VoIP), nie dziwi fakt uznania szybkości Internetu za czynnik generujący wartość.

Komplementarność jest kolejnym czynnikiem kreującym wartość przedsiębiorstwa internetowego. Wzajemne uzupełnianie się może zachodzić na różnych poziomach i dotyczyć różnych sfer funkcjonowania przedsiębiorstwa. I tak komplementarność między produktami i usługami może być rozumiana klasycznie – jako

---

[11] A. Hartman, J. Sifonis, J. Kador, *e-biznes. Strategie sukcesu w gospodarce internetowej*, Liber, Warszawa 2001, s. 207.

[12] *CPG Consumers Trust Online Reviews*, eMarketer, 12.10.2007, http://www.emarketer.com/Article.aspx?id=1005461&src=article1_newsltr

sprzedaż danego produktu i przynależnych mu akcesoriów w Internecie. Może też być postrzegana jako następstwo faz procesu gospodarczego – np. produkcja maszyn do pakowania i ich serwis dokonywany on-line[13].

Uzupełnianie się może dotyczyć działalności *stricte* wirtualnej i prowadzonej tradycyjnie. Klasycznym tego przykładem są internetowe kwiaciarnie, które zawierają transakcje w Internecie, zaś kompozycją bukietu i dostawą zajmują się lokalne kwiaciarnie, skupione w porozumieniu. Tego typu komplementarność generuje wartość dodaną dla klienta, zwiększając jego możliwości wyboru co do sposobów dostawy i płatności. Z drugiej jednak strony wymaga to posiadania przez przedsiębiorstwo sieci fizycznych placówek i wdrożenia odpowiednich rozwiązań koordynacyjnych.

Komplementarność zachodzić może także pomiędzy technologiami. W tym zakresie jako przykład posłużyć może telewizja na żądanie, która łączy w sobie technologie internetowe, telekomunikacyjne i telewizyjne. Inną egzemplifikacją są portale, które integrują w swych ramach różnorodne technologie, począwszy od poczty elektronicznej, a skończywszy na platformach sprzedaży internetowej. Wreszcie komplementarność dotyczy czynności. Tylko dwa kliknięcia dzielą poszukiwanie produktu od wyrażenia chęci jego zakupu.

Ostatnią grupę czynników generujących wartość stanowią elementy przeciwdziałające porzuceniu przez klienta dotychczasowego partnera. Elementy te mają charakter prawny, ekonomiczny, techniczny, ale też, a może przede wszystkim, psychologiczny. W anonimowym środowisku Internetu trudniej niż w tradycyjnej przestrzeni rynkowej przychodzi zdobyć zaufanie internauty. Brak znajomości intencji drugiej strony wynikający z braku możliwości zweryfikowania pobudek partnera tradycyjnymi metodami, występująca odległość, podsycane przez media zagrożenia czające się w przestrzeni wirtualnej podminowują zaufanie do drugiej strony kontaktu czy transakcji. Jeżeli mimo to uda się pozyskać zaufanie, oparte na pozytywnym doświadczeniu, w takiej sytuacji będzie dużo trudniej zmienić partnera relacji. Wykreowane zaufanie jest potężną siłą przytrzymującą internautę przy dotychczasowym kontrahencie[14].

Również stworzenie wspólnych grup zainteresowań ma przemożny wpływ na „zablokowanie" internauty. Jakość danego, hobbystycznego serwisu oraz własny wkład pracy danego członka wirtualnej społeczności w wykreowanie tejże zawar-

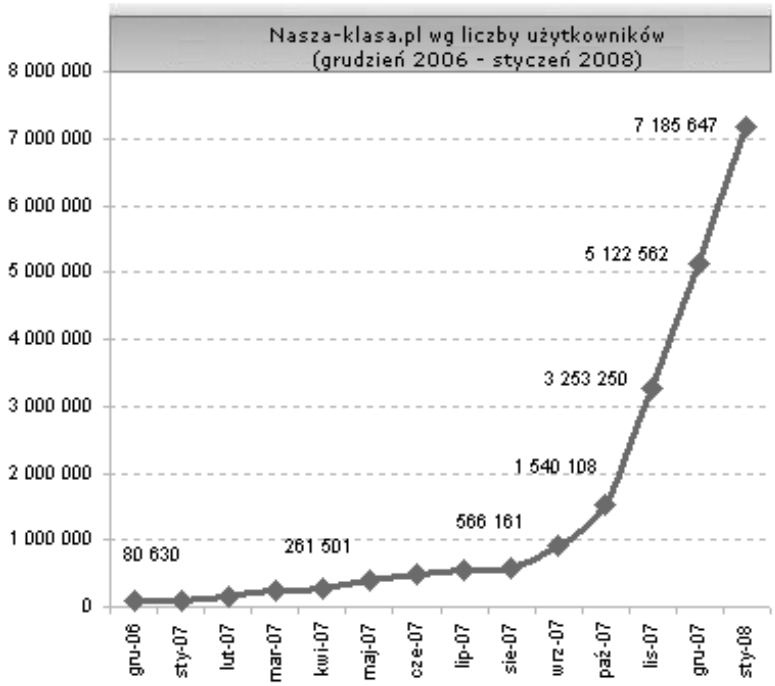
[13] A. Hartman, J. Sifonis, J. Kador, *e-biznes...*, s. 74.

[14] S. Srinivasan, *Role of trust in e-business success*, „Information Management & Computer Security", 2004, vol. 12, No. 1, s. 70.

tości stanowią przesłanki nieprzechodzenia na stronę konkurencji. Jednak aby tak się stało, firma prowadząca dany serwis musi sukcesywnie dbać o atrakcyjność zamieszczanych treści.

Obok powyższych rozwiązań mechanizm przytrzymania klienta może polegać na personalizacji. Tego typu działanie opiera się na indywidualnym dopasowaniu przekazu lub funkcji serwisu do potrzeb klienta, przy czym to sam klient inicjuje zmiany. Innymi słowy, wkłada on pewien wysiłek, w zamian za co nie spotyka się z treściami czy funkcjami, które nie są mu subiektywnie przydatne. W przestrzeni wirtualnej personalizacja może być wykonana na skalę masową, przy relatywnie niskich kosztach. W praktyce jest to metoda najmniej skuteczna z wymienionych wyżej, co wiąże się z koniecznością odkrycia prywatności internauty i często tylko podstawowymi możliwościami indywidualnego przekazu. Programy lojalnościowe również są stosowane przez internetowe przedsiębiorstwa.

Rys. 2. Przykład pozytywnego efektu sieci – wykładniczy wzrost liczby użytkowników serwisu Nasza klasa



Źródło: Klasomaniacy – popularność serwisu Nasza-klasa.pl, 12.05.2008, Megapanel PBI/Gemius, http://audyt.gemius.pl/klasa_analiza.php

Wyrazem i skutkiem działań przedsiębiorstwa jest pozytywny bądź negatywny efekt sieci. Pozytywny efekt sieci wiąże się z ponadproporcjonalnym przyrostem efektu w stosunku do podjętych działań, na skutek interakcji i interferencji zachodzących wśród użytkowników Internetu. Aby tak się jednak stało, dane przedsiębiorstwo musi generować rzeczywistą wartość dodaną z punktu widzenia internautów. I odwrotnie, możliwy jest negatywny efekt sieci, polegający na drastycznym odpływie użytkowników, mimo podejmowanych przez firmę wysiłków. Na rysunku 2 przedstawiono przykład pozytywnego efektu sieci – wykładniczy przyrost liczby użytkowników serwisu Nasza klasa.

2. Pomiar generowanej wartości firm internetowych

Zaprezentowane wyżej rozważania identyfikują źródła kreacji wartości w biznesie elektronicznym. Powstaje jednak problem pomiaru generowanej wartości, ponieważ z definicji przedstawione czynniki mają charakter jakościowy. Na tym tle powstaje pytanie o szacowanie wartości fundamentalnej firm internetowych w sposób wymierny, ilościowy.

Podstawową miarą dla elektronicznego biznesu jest oglądalność. Oglądalność rozumiana jest jako popularność danej firmy w przestrzeni wirtualnej. Jednakże należy wymienić kilka wskaźników oglądalności[15]:

a) liczba użytkowników (a dokładniej unikalnych użytkowników – ang. *real users*), która oddaje pierwsze wejście danego internauty na witrynę;
b) liczba odsłon – ile zanotowano wejść na dany serwis;
c) zasięg – rozumiany jako stosunek liczby użytkowników danego serwisu, którzy dokonali przynajmniej jednej odsłony na wybranej witrynie, do całkowitej liczby internautów w wybranym okresie czasu;
d) czas spędzony w serwisie – oddaje średni czas poświęcony przez statystycznego internautę w danym serwisie.

Wszystkie zaprezentowane wyżej mierniki mają uniwersalny charakter i mogą być stosowane w przekroju wszystkich typów internetowych firm. W szczególności miary te są istotne dla firm opierających się w swej działalności na informacyjnych i komunikacyjnych możliwościach Internetu, takich jak portale, serwisy społecznościowe czy komunikatory. Warto natomiast pod-

[15] P. Satalecki, *Jak inwestować w spółki internetowe?*, Money.pl, 06.05.2008, http://www.money.pl/u/file.php?id=6658

kreślić, że dla firm o charakterze transakcyjnym dochodzą kolejne miary[16]. W tym kontekście wymienić należy:

a) średnią wartość zakupu na jednego kupującego;
b) współczynnik konwersji, pokazujący odsetek internautów, którzy dokonali zakupu, do oglądających katalog produktów danej firmy;
c) współczynnik porzucenia koszyka, oddający liczbę internautów nie finalizujących zakupu, mimo że wstępnie zdecydowali się na wybór określonych produktów.

W stosunku do firm internetowych znajdują zastosowanie tradycyjne mierniki finansowe, w tej liczbie na pierwszym miejscu należy wymienić dynamikę przychodów i zysków. Ważne jest przy tym, aby określić, jaki udział w przychodach stanowi barter, na przykład wzajemna wymiana reklam we własnych serwisach. Udział barteru niekiedy jest dość znaczny – przykładowo dla serwisu Bankier.pl wynosił on w 2005 roku ponad 31%[17].

Podsumowanie

Duża zmienność wirtualnego środowiska, kształtujące się modele prowadzenia biznesu w wirtualnej przestrzeni, globalny zasięg Internetu czy wzrost oczekiwań nabywców stawiają przed teoretykami i praktykami pytanie o fundamentalną wartość biznesu elektronicznego. Zaprezentowany model kreacji wartości w e-biznesie podpowiada, z czego tak naprawdę czerpią firmy internetowe. Pokazuje, na czym powinien polegać rozwój skutecznych firm internetowych, chociaż z drugiej strony nie daje gotowej recepty na sukces.

Zaprezentowany model kreacji wartości podkreśla znaczenie harmonijnego rozwijania poszczególnych nośników wartości. Wartość firmy internetowej jest wyższa, gdy spójnie rozwijają się generatory wartości w czterech obszarach: nowości, wydajności, komplementarności i zablokowania. Jest to zresztą zgodne z logiką efektu synergicznego, który w Internecie przyjmuje mocno wyostrzoną postać pozytywnego bądź negatywnego efektu sieci. Co więcej, analizowany model ma wyraźnie kooperatywny charakter. Obejmuje bowiem swoim zasięgiem przedsiębiorstwo, ale również jego interesariuszy – w pierwszym rzędzie klientów i dostawców, ale również innych uczestników wirtualnej przestrzeni (np. dostawców infrastruktury).

[16] S. Patton, *Web metrics that matter*, „CIO", 15.11.2002, www.cio.com/archive/111502/matter.html

[17] P. Satalecki, *Jak inwestować...*, op. cit.

THE SOURCES OF VALUE CREATION IN CASE OF E-BUSINESS

Summary

This paper has examined ways in which businesses are using Information and Communication Technology to create value. Information and Communication Technology, especially the Internet, is changing the way of doing business. The Internet have created new possibilities for firms in information, communication and transactional dimensions. The model stated by Amit and Zott depicts four groups of value-adding drivers: novelty, efficiency, complementary and lock-in. All of them interact each other and thus lead to the fundamental value of e-business. Apart from that there is a need to add special metrics to measure value creation in e-business. These measures differ depending on the type of e-business. For example e-commerce needs different metrics than content site operator.

Translated by Mirosław Moroz