

**Tymoteusz Doligalski**  
**Zakład Wartości Klienta**  
**Katedra Zarządzania Wartością**  
**Szkoła Główna Handlowa**  
**Blog: doligalski.net**

Fragmety tekstu opublikowanego jako: T. Doligalski, Budowa wartości klienta z wykorzystaniem Internetu; w: *Zarządzanie wartością klienta*, red. naukowa B. Dobiegała-Korona, T. Doligalski, Poltext, Warszawa 2009.



## **BUDOWA WARTOŚCI KLIENTA Z WYKORZYSTANIEM INTERNETU**

Niniejsze opracowanie przedstawia propozycję modelu zarządzania wartością klienta z wykorzystaniem Internetu. Model ten nawiązuje do wielu koncepcji marketingu m.in. do postrzegania relacji firmy z klientem jako wymiany wartości, a także do modeli konkurowania wartościami dla klientów.

Relacja firmy z klientem przedstawiana bywa jako proces wymiany pomiędzy stronami zarówno w klasycznych teoriach marketingowych (Kotler<sup>1</sup>, McCarthy<sup>2</sup>, Bagozzi<sup>3</sup>), jak i nowoczesnych ujęciach marketingu (Miller i Lewis<sup>4</sup>). W procesie wymiany firmy dostarczają klientom wartości otrzymując w zamian wartości od klientów. Pojęcie „wartości dla klienta” pojawia się w wielu nurtach nauk o zarządzaniu, w publikacjach m.in. takich autorów jak Drucker<sup>5</sup>, Porter<sup>6</sup>, Brilman<sup>7</sup>, Payne i Holt<sup>8</sup>.

Pojęcie to stało się przyczynkiem do stworzenia wielu modeli konkurowania za pomocą wartości dla klientów (dostarczania wartości klientom). Do ważniejszych należy

<sup>1</sup> Ph. Kotler, *Marketing*, Rebis, Poznań 2005, str. 13.

<sup>2</sup> E.J. McCarthy, A. Brogowicz, *Basic Marketing: A Managerial Approach*, R.D. Irwin, 1981, str. 7.

<sup>3</sup> R.P. Bagozzi, *Marketing as Exchange*, „Journal of Marketing”, Vol. 39, 1975.

<sup>4</sup> R.L. Miller, W. F. Lewis, *Stakeholder Approach to Marketing Management Using the Value Exchange Models*, „European Journal of Marketing”, Vol. 25, 1991.

<sup>5</sup> P. Drucker, *Practice of Management*, Collins, 1993, str. 54.

<sup>6</sup> M. Porter, *Przewaga konkurencyjna. Osiągnięcie i utrzymywanie lepszych wyników*, Helion, Gliwice 2006, str. 204, str. 62.

<sup>7</sup> J. Brilman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2001, str. 94.

<sup>8</sup> A. Payne, S. Holt, *Diagnosing Customer Value: Integrating the Value Process and Relationship Marketing*, „British Journal of Management”, Vol. 12, 2001.

zaliczyć modele stworzone przez pracowników firmy McKinsey, Kordupleskiego i Simona<sup>9</sup>, Baker<sup>10</sup>, a w literaturze polskiej Dobiegała-Korone<sup>11</sup> i Szymurę-Tyc<sup>12</sup>. Koncepcja tworzenia wartości dla klienta pojawia się również w publikacjach Peppersa i Rogers, w których akcentują oni zindywidualizowany i bazujący na współpracy charakter relacji.<sup>13</sup> Współpraca z klientami w procesie współtworzenia wartości jest według Prahalada i Ramaswany'ego podstawą konkurowania w nowoczesnej gospodarce.<sup>14</sup>

Niezwykle ważne jest postrzeganie relacji z klientami w kontekście tworzenia wartości dla udziałowców. Do najistotniejszych pozycji z tego nurtu należy *Marketing wartości*<sup>15</sup> Doyle'a, w której autor podporządkowuje budowanie relacji z klientami celowi nadrzędnemu, jakim jest maksymalizacja zwrotu dla udziałowców. Koncepcję klientów jako składnika aktywów przedsiębiorstwa opisali Blattberg i in. w monografii *Klient jako kapitał*.<sup>16</sup> Autorzy przedstawili strategię zarządzania kapitałem klientów opartą na pozyskiwaniu i utrzymywaniu klientów oraz na sprzedaży dodatkowej. Podejście do klientów jako do składnika aktywów firmy jest również myślą przewodnią pozycji Gupty i Lehmana *Managing Customers as Investment*, w której autorzy łączą wartość klientów z wyceną firmy oraz pokazują, że zarządzaniu wartością klientów powinna być podporządkowana organizacja procesów w firmie.<sup>17</sup> Odzwierciedleniem stanowiska o istotności generowania wartości dla udziałowców jest uwzględnienie w niniejszym modelu etapu generowania wartości dla firmy. Etap ten jest często pomijany w innych opracowaniach.

W zakresie literatury dotyczącej budowy relacji z klientami z wykorzystaniem Internetu zauważalny jest poważny brak publikacji tłumaczących ten proces. Większość dostępnych publikacji utrzymana jest w ujęciu narzędziowym i pomija aspekty bardziej ogólne. Do publikacji przedstawiających proces budowania relacji z klientami z

---

<sup>9</sup> Kordupleski R., Simpson J., *Mastering Customer Value Management*, Pinnaflex Educational Resources, 2003.

<sup>10</sup> S. Baker., *New Consumer Marketing: Managing a Living Demand System*, Wiley, 2003.

<sup>11</sup> B. Dobiegała-Korona, *Wartość klienta czy wartość dla klienta?*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie”, 1 (1), 2006; B. Dobiegała-Korona, T. Doligalski, B. Korona, *Konkurowanie o klienta e-marketingiem*, Difin, Warszawa 2004.

<sup>12</sup> M. Szymura-Tyc, *Marketing we współczesnych procesach tworzenia wartości dla klienta i przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo AE, Katowice 2006.

<sup>13</sup> D. Peppers, M. Rogers, *Enterprise one-to-one, Tools for Competing in the Interactive Age*, Curency Doubleay, 1997.

<sup>14</sup> C.K. Prahalad, V. Ramaswany, *Przyszłość konkurencji*, PWE, Warszawa 2005.

<sup>15</sup> P. Doyle, *Marketing wartości*, Felberg SJA, 2003.

<sup>16</sup> R.C. Blattberg., G. Getz, J.S. Thomas, *Klient jako kapitał. Budowa cennego majątku relacji z klientem i zarządzanie nim*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2004.

<sup>17</sup> S. Gupta, D.L. Lehmann, *Managing Customers as Investment*, Wharton School Publishing, 2005.

wykorzystaniem Internetu należą publikacje Seybold *Klienci.com*<sup>18</sup> i Newella *Lojalność.com*<sup>19</sup>. Interesujące jest również powiązanie przez Amita i Zotta sposobu kreacji wartości w przedsięwzięciach internetowych z teoriami przedsiębiorstwa.<sup>20</sup>

Pierwszym etapem w modelu budowy portfela klientów z wykorzystaniem Internetu jest **definiowanie wartości** (por. rys. 1). Jest to najważniejszy etap obejmujący decyzje o strategicznym znaczeniu określające długookresową wizję funkcjonowania firmy. Na tym etapie wybrana zostaje docelowa grupa klientów oraz oferowana im kompozycja wartości.

Etapem następującym po definiowaniu wartości w omawianym modelu jest **kształtowanie wartości**. Istotą kształtowania wartości jest zapewnienie zasobów, kompetencji oraz rozwiązań organizacyjnych, tak aby firma była w stanie dostarczyć wybranej grupie docelowej kompozycję wartości określoną na etapie definiowania.

Etap **komunikowania wartości** obejmuje przyciągnięcie klientów oraz budowę zaufania klienta do firmy. Przyciągnięcie klientów polega na poinformowaniu klientów o oferowanej przez firmę kompozycji wartości oraz sprawieniu, aby odwiedzili oni stronę internetową.

Kluczowym elementem z punktu widzenia całego procesu zarządzania wartością klientów jest budowa zaufania do firmy. Brak zaufania jest bowiem jedną z głównych przyczyn dla którego internauci wstrzymują się od dokonywania zakupów on-line, korzystania z usług internetowych oraz przekazywania informacji wrażliwych.

Etap **dostarczania wartości** klientom jest etapem cyklicznym obejmującym różnicowanie klientów, wymianę wartości, zwiększanie zaangażowania klientów oraz budowę ich lojalności. **Różnicowanie klientów** polega na podziale klientów na grupy mające inne potrzeby, zaspakajane odmienną kompozycją wartości. Potrzeby klientów obejmować mogą chęć znalezienia informacji, zakupu produktu lub też wymiany opinii z innymi klientami. Wykorzystanie Internetu umożliwia włączenie klientów w proces **wymiany wartości** w większym stopniu niż w tradycyjnej gospodarce. Wymiana wartości może bowiem uwzględniać współtworzenie wartości, gdy klient ma wpływ na finalną kompozycję wartości, jaką otrzymuje od firmy. **Zwiększanie zaangażowania** klientów w relację z firmą jest działaniem zmierzającym do zwiększenia zakresu wartości będących przedmiotem wymiany pomiędzy klientem a firmą. Firmy zwiększają zaangażowanie klienta w relację nie

---

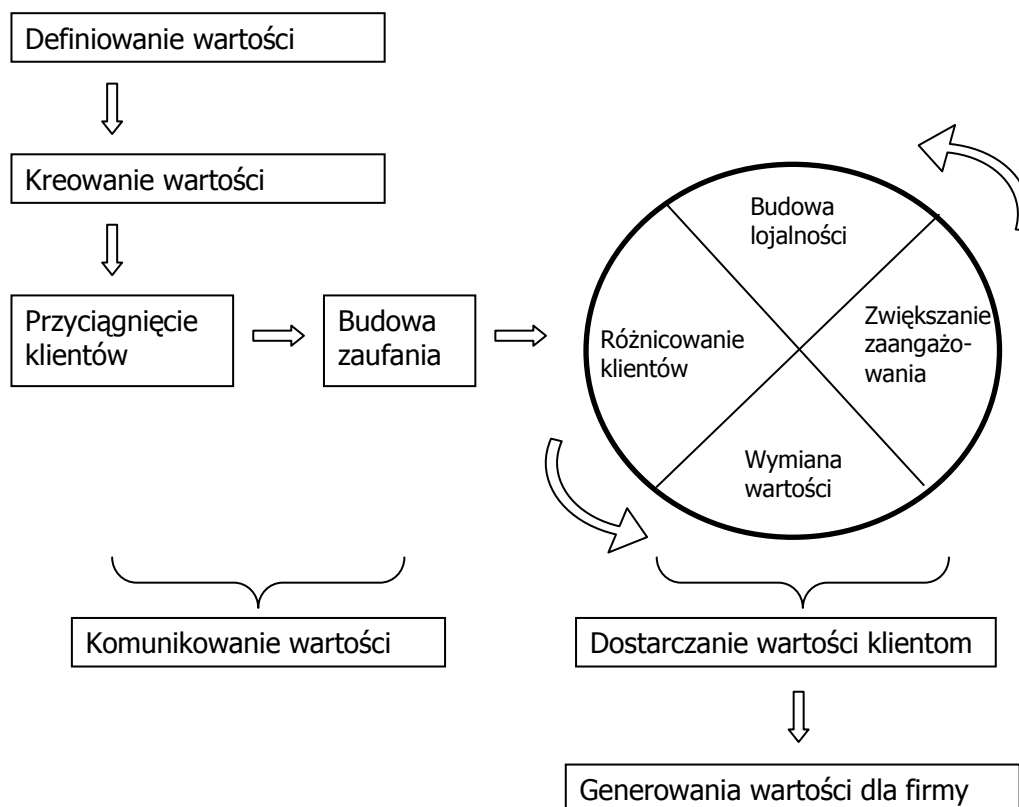
<sup>18</sup> P. Seybold, *Klienci.com. Jak stworzyć skuteczną strategię biznesową dla Internetu i nie tylko*, IFC Press, Kraków 2001.

<sup>19</sup> F. Newell, *Lojalność.com: zarządzanie relacjami z klientami w nowej erze marketingu internetowego*, IFC Press, 2002.

<sup>20</sup> R. Amit, Ch. Zott, *Value Creation in e-Business*, "Strategic Management Journal", 22, 2001.

tylko dążąc do maksymalizacji wiązek produktowych, ale także umożliwiając wymianę informacji z innymi użytkownikami. Kluczowym elementem w budowie portfela klientów jest budowa **lojalności klientów**. Lojalność klientów wynikać może z chęci kontynuowania przez klienta relacji z firmą, jak i z kosztów zmiany dostawcy. Wraz z rozwojem relacji zmieniają się potrzeby i oczekiwania klienta, tak więc następuje powtórne różnicowanie klientów prowadząca do zaoferowania im zmodyfikowanej kompozycji wartości.

**Rys 1. Model zarządzania wartością klientów z wykorzystaniem Internetu**



*Źródło: opracowanie własne.*

### **Definiowanie wartości**

Definiowanie wartości jest pierwszym etapem zarządzania wartością klienta. Wówczas podejmowane są decyzje dotyczące wyboru grupy docelowej oraz oferowanej im kompozycji wartości. Celem działań w ramach definiowania wartości jest osiągnięcie przewagi wyróżniającej, czyli, jak podaje Doyle, postrzeganej przez klientów różnicy w

wartościach im oferowanych, która powoduje, że klienci firmy wybierają spośród innych jej ofertę.<sup>21</sup>

W przypadku marketingu produktów lub usług oferowanych w kanałach tradycyjnych wykorzystaniu Internetu nie towarzyszy, zazwyczaj istotna, redefinicja grupy docelowej. Internet staje się wówczas kolejnym kanałem marketingowym. Grupa docelowa poszerzana jest zwykle o klientów, którzy ze względu na różnego rodzaju ograniczenia nie korzystali z dotychczasowych kanałów marketingowych. Zastosowanie Internetu w procesie dostarczania wartości umożliwia zatem rozszerzenie grupy docelowej o klientów dotychczas niedostępnych, m. in. ze względu na lokalizację (np. mieszkańcy innego miasta), brak czasu (np. osoby aktywne) lub tryb życia (np. matki z dziećmi). Potwierdzają to wypowiedzi przedstawicieli sklepów sprzedających artykuły żywnościowe przez Internet, którzy przez wykorzystanie tego kanału chcą dotrzeć do osób niedokonujących zakupów w supermarketach z powodu braku czasu.<sup>22</sup>

Firmy zazwyczaj budują relacje z klientami, którzy nabywając produkty lub usługi, dostarczają im wpływów pieniężnych i innych wartości. Jest to podstawowy model wymiany wartości pomiędzy klientem a firmą. Proces wyboru grupy docelowej, a tym samym definiowanie wartości, komplikuje się, gdyż niektóre firmy działają na tzw. rynkach wielostronnych (*multi-sided markets*) i w procesie wymiany wartości potrzebują przynajmniej dwóch różnych grup klientów<sup>23</sup>. Istnieje wiele przykładów firm działających na rynkach wielostronnych. Portale internetowe dostarczają wartości zarówno swoim użytkownikom, jak i reklamodawcom. Aukcje internetowe budują relacje zarówno z kupującymi, jak i sprzedającymi. Producenci systemów operacyjnych dla właściwego funkcjonowania potrzebują zarówno firm tworzących programy działające w ich systemie operacyjnym, jak i osób, które używają tego systemu.

W tradycyjnej gospodarce częstym sposobem na sformułowanie strategii oferowania wartości klientom jest powiązanie poziomu wartości dla klientów z poziomem cen. W myśl tej zasady firmy oferujące wartości na niskim poziomie pobierają od klientów mniejsze opłaty niż firmy oferujące wartości na wysokim poziomie. W konsekwencji można wyróżnić wiele strategii oferowania wartości klientom (niskich cen-niskich wartości, wysokich cen-wysokich wartości). Zwiększanie wartości następuje poprzez poprawę współczynnika wartości do cen.

---

<sup>21</sup> P. Doyle, *Marketing wartości*, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa 2003, str. 91.

<sup>22</sup> M. Fura, *Będzie przybywać e-sklepów z żywnością*, „Gazeta Prawna”, Nr 168 (2038), 30 sierpnia 2007 r.

<sup>23</sup> S. Silverthorne, *New Research Explores Multi-Sided Markets* (wywiad z A.Hagiu), Harvard Business School, Working Knowledge, <http://hbswk.hbs.edu/item/5237.html>, [2009.08.03].

Możliwości zastosowania tego podziału strategii w przypadku Internetu są ograniczone. Z jednej strony podział ten opisuje strategie przedsięwzięć uczestniczących w wymianie pieniężnej np. sklepów internetowych. Z drugiej strony wiele firm dostarcza klientom wartości za darmo, przy czym często poziom oferowanych wartości jest wysoki. Do takich przedsięwzięć należą chociażby gazety oferujący darmowy dostęp do treści lub firmy oferujące usługi związana z komunikowaniem w Internecie.

Autor wyróżnia następujące strategie konkurowania wartościami dla klienta w Internecie: strategię efektywności polegającą na obniżeniu kosztów klienta, strategię oferowania klientowi wartości darmowych, strategię oferowania klientowi wartości dodatkowych bazując na istniejącej relacji z nim oraz strategię unikatowych wartości. Warto zauważyć, że powyższe strategie zostały wyróżnione według różnych kryteriów i mogą być ze sobą łączone.

**Strategia efektywności** bazuje na dostarczaniu klientowi wartości, które obniżą jego koszty transakcyjne, interakcji lub inne koszty, a tym samym przyczynią się do wyższej efektywności, pozwalając na oszczędność czasu i pieniędzy. Przykładem przedsięwzięć stosujących tę strategię są serwisy aukcyjne. Umożliwiają one szeroki, niespotykany poza Internetem, wybór. Poprzez zagregowanie podaży i wynikający z niej szeroki wybór firmy te ograniczają koszty transakcyjne klienta w zakresie wyszukiwania i analizowania odpowiadających mu ofert.

**Strategia wartości darmowych** opiera się na oferowaniu klientom wartości, za korzystanie z których nie muszą ponosić kosztów pieniężnych. Strategia ta jest popularna od początku komercyjnego wykorzystania Internetu. W konsekwencji wiele przedsięwzięć, do których należą m.in. gazety, pobierają opłaty poza Internetem, a w Internecie tego nie robi, przez co odczuwa problemy z generowaniem wpływów.

Kolejną z wyróżnionych strategii jest **strategia wartości zindywidualizowanych**. Polega ona na tym, że na bazie posiadanej wiedzy oferowane klientowi wartości dopasowywane są do jego potrzeb, czy oczekiwań. Z drugiej strony, klienci często sami konfigurują lub współtworzą produkt, w konsekwencji czego otrzymują oni zindywidualizowane wartości.

Ostatnią z wyróżnionych jest **strategia wartości unikatowych**. Firma stosuje tę strategię, gdy jako jedyna oferuje określone wartości na rynku. Sytuacja taka jest bardzo pożądana, gdyż pozwala na politykę wysokich cen i czerpanie korzyści z wysokiej marży sprzedaży. Głównym mankamentem tej strategii są trudności w wykreowaniu wyjątkowych wartości i następnie zachowanie unikatowości w dłuższym okresie. Stosowanie strategii

unikatowych wartości w Internecie może wynikać z innowacyjności, uprzywilejowanego dostępu do zasobów lub też działania w niszy.

## **Kształtowanie wartości**

Istotą kształtowania wartości jest zapewnienie zasobów, kompetencji oraz rozwiązań organizacyjnych, tak aby firma była w stanie dostarczyć wybranej grupie docelowej kompozycję wartości określoną na etapie definiowania.

Podstawowym zagadnieniem do rozstrzygnięcia na etapie kształtowania wartości jest wybór modelu biznesu, czyli ogólnej koncepcji kreowania wartości, a także **organizacja procesu zarządzania wartością klientów** z wykorzystaniem Internetu. Proces ten przebiegać w ramach istniejącej organizacji, można też stworzyć ku temu oddzielne przedsięwzięcie.

W firmach internetowych najczęstszymi kluczowymi **zasobami** są, oprócz relacji z klientami, marka i powiązana z nią wiarygodność, wiedza pracowników, infrastruktura technologiczna, a także relacje z innymi podmiotami działającymi w Internecie (partnerstwa, hiperłącza prowadzące do strony). Trudno jest wymienić najczęstsze **kompetencje** firm internetowych, gdyż są one ściśle związane z obszarem działalności. Na wysokim poziomie ogólności można je określić jako zdolności do dostarczania klientom wartości, a tym samym zaspakajaniu ich potrzeb, za pomocą Internetu. W przypadku firm wielokanałowych niezwykle istotną kompetencją staje się integracja tradycyjnych i internetowych kanałów marketingowych. Zdaniem Lindstroema, to właśnie umiejętność odpowiedniego łączenia wielu kanałów w procesie dostarczania wartości klientom staje się najważniejszym wyzwaniem współczesnych firm.<sup>24</sup>

Istotnym zagadnieniem, z punktu widzenia podejmowanych decyzji o pozostawieniu lub wydzieleniu działu odpowiedzialnego za rozwój relacji z klientami z wykorzystaniem Internetu, jest **zarządzanie marką**. Firmy wielokanałowe zazwyczaj dysponują znaną i darzoną zaufaniem marką, co zdecydowanie ułatwia rozwój relacji z klientami w Internecie. Zarządzanie marką wielokanałową wymaga z jednej strony zapewnienia spójności z wartościami oferowanymi przez pozostałe kanały marketingowe, z drugiej zaś – uwzględnienia specyfiki Internetu i oczekiwań klientów kontaktujących się z firmą w ten sposób. Zarządzanie marką firmy internetowej związane jest z koniecznością stworzenia czytelnego przekazu, eksponującego dostarczane wartości oraz budującego wiarygodność w

---

<sup>24</sup> Por. M. Lindstrom, *Clicks, Bricks and Brands: The Marriage of Retailer and E-tailer*, Kogan Page, 2001.

oczach potencjalnych klientów. Proces budowy marki polega na ciągłym dostarczaniu klientom pozytywnych doświadczeń z nią związanych. Ich rola jest większa niż w tradycyjnych kanałach marketingowych. W procesie budowy marek internetowych mniejszą bowiem rolę odgrywają narzędzia promocji rynkowej, które mają szerokie zastosowanie w tworzeniu marek, m.in. w sektorze dóbr szybko zbywalnych. W przypadku budowy niektórych marek internetowych, takich jak np. Google<sup>25</sup> lub Amazon.com<sup>26</sup>, reklama nie była szerzej stosowana.

Kształtowanie wartości obejmuje również zapewnienie rozwiązań organizacyjnych umożliwiających **współtworzenie wartości przez klientów**. Pojęcie to jest dość szerokie i obejmuje ono sytuację, w której klient współtworzy wartości, których sam jest odbiorcą, jak i sytuację odmienną, gdy odbiorcami wartości tworzonymi przez niego są inni klienci. W pierwszym przypadku działania klienta polegają na szeroko rozumianej indywidualizacji kompozycji wartości, czyli podjęciu działań, które zmierzają do modyfikacji kompozycji wartości, tak aby były one dostosowane do potrzeb i oczekiwań klienta. Jak podają Kleeman i Voss, **masowa kastomizacja** (rodzaj indywidualizacji kompozycji wartości) to „wyzolowana aktywność jednego klienta ukierunkowana na jeden produkt, a nie wspólna aktywność podejmowana przez wielu klientów zmierzająca do modyfikacji pewnego typu produktów”<sup>27</sup>. W drugim przypadku, klient podejmuje działania mające na celu współtworzenie wartości, których odbiorcami są inni klienci. Działania te są określane często mianem **crowdsourcingu**. Twórca tego pojęcia Howe określa je jako zlecenie pewnej funkcji w przedsiębiorstwie, którą tradycyjnie wykonuje pracownik, pewnej nieokreślonej, zazwyczaj liczebnej zbiorowości w formie otwartego wezwania.<sup>28</sup> Działania w ramach crowdsourcingu obejmować mogą publikowanie recenzji produktów (np. sklepy internetowe), podejmowanie interakcji z innymi użytkownikami (np. serwisy społecznościowe), tworzenie i publikowanie treści (np. wikipedia), współdziałanie polegające na tworzeniu oprogramowania (np. ruch *open source*).

---

<sup>25</sup> C. Vark, *How to build a brand online*, „Marketing”, 2007-03-21.

<sup>26</sup> S.E. Ante, *At Amazon, Marketing Is for Dummies*, “Businessweek”, 2009.09.17, [http://www.businessweek.com/magazine/content/09\\_39/b4148053513145.htm](http://www.businessweek.com/magazine/content/09_39/b4148053513145.htm), [2009.09.17].

<sup>27</sup> F. Kleemann, G.G. Voss, *Un(der)paid Innovators: The Commercial Utilization of Consumer Work through Crowdsourcing*, “Science, Technology & Innovation Studies”, Vol. 4, No. 1, July 2008.

<sup>28</sup> Definicja Howe przedstawiona na jego blogu, [http://crowdsourcing.typepad.com/cs/2006/06/crowdsourcing\\_a.html](http://crowdsourcing.typepad.com/cs/2006/06/crowdsourcing_a.html), [2009.10.05].

## **Komunikowanie wartości**

Komunikowanie wartości klientom jest trzecim etapem w procesie budowy portfela klientów. Obejmuje on przyciąganie potencjalnych klientów oraz budowę ich zaufania do firmy.

Proces przyciągania potencjalnych klientów do firmy polega na poinformowaniu ich o wartościach im oferowanych oraz na nakłonieniu ich, aby odwiedzili stronę internetową firmy lub też skontaktowali się z nią w inny sposób.

W ramach komunikowania wartości klientom w Internecie wyróżnić można dwie strategie: *push* i *pull*. Strategia *push* oznacza koncepcję bezpośrednich działania wywierających wpływ na potencjalnych klientów w celu nakłonienia ich do zakupu produktu lub zmiany postrzegania firmy itd. Strategią *pull* określa się koncepcję, w której to klienci podejmują działania zmierzające do zainicjowania relacji z firmą.<sup>29</sup> Powszechnie uważa się, że Internet to medium, w którym dominuje strategia *pull*. Zgodnie z tą koncepcją, to internauci są inicjatorami relacji, które nawiązuje się przez wyszukiwanie informacji o firmach, zadawanie zapytań ofertowych itd.<sup>30</sup> Opisany powyżej proces ma miejsce w Internecie, niemniej nie jest jedynym wzorcem zachowań nabywczych. Wraz ze wzrostem atrakcyjności dla reklamodawców, wynikającym z rosnącej liczby internautów, rozwoju form i możliwości promocji oraz bardziej dokładnych badań, Internet przejmuje funkcję medium masowego, oferującego reklamodawcom możliwość dotarcia z ich przekazem do szerokiego grona odbiorców.

Promocja internetowa umożliwia różnorakie **ukierunkowanie** (targetowanie, profilowanie) przekazu marketingowego na określoną grupę klientów i minimalizację kontaktu z odbiorcami spoza grupy docelowej. Profilowanie przekazu odbywać się może na podstawie, m.in. miejsca emisji przekazu, profili użytkowników, informacji pochodzących z badań internautów oraz zachowania użytkownika.

W procesie przyciągania klientów niezwykle istotną rolę odgrywa **komunikacja nieformalna**. Pojęcie to oznacza wymianę informacji na temat produktów lub firm, prowadzoną przez osoby niepowiązane z tymi firmami.<sup>31</sup> Komunikacja nieformalna jest nieodłącznym zjawiskiem w każdym społeczeństwie i wywiera wpływ na różne jego aspekty. Internet istotnie zwiększa potencjał komunikacji nieformalnej przez ułatwienia w pozyskiwaniu, publikowaniu oraz wymianie informacji. Internecie komunikacja nieformalna

---

<sup>29</sup> Por. V. Kumar, D. Shah, *Pushing and Pulling on the Internet*, „Marketing Research”, Spring 2004.

<sup>30</sup> D. Williams, *Going from push to pull*, „Brand Strategy”, February 2007.

<sup>31</sup> Por. A.M. Kłopočka, *Komunikacja nieformalna na rynku usług bankowych*, „Bank i Kredyt”, kwiecień 2006.

występować może pod wieloma postaciami. Do najważniejszych jej nośników należą blogi i fora dyskusyjne, serwisy umożliwiające publikowanie plików video, poczta elektroniczna oraz komunikatory internetowe. Komunikacja nieformalna stanowi również istotę aktualnego trendu w Internecie, jakim jest web 2.0. Polega on na współtworzeniu, rozpowszechnianiu i wymianie treści przez internautów.

W przypadku relacji klienta z firmą opartej o wykorzystanie Internetu rośnie rola **zaufania**, co związane jest ze wzrostem postrzeganego ryzyka relacji. Wysoki poziom postrzeganego ryzyka relacji klienta z firmą w Internecie charakterystyczny jest nie tylko dla początkujących, ale również dla doświadczonych internautów<sup>32</sup>. Przekaz zawarty na stronie internetowej oraz innych instrumentach komunikacji powinien zatem silnie eksponować tzw. markery zaufania, czyli sygnały przyczyniające się do budowy zaufania klienta do firmy. Zaniedbanie budowy zaufania skutkować może jego brakiem, ten zaś jest główną przyczyną dla którego internauci wstrzymują się od dokonywania zakupów on-line, korzystania z usług internetowych oraz przekazywania informacji wrażliwych<sup>33</sup>. Erkki Liikanen, członek Komisji Europejskiej odpowiedzialny za problematykę społeczeństwa informacyjnego przedstawił rolę zaufania w jednoznaczny sposób: "*No trust, no transactions*".<sup>34</sup>

W artykule *Inwestowanie w reputację nie zawsze jest opłacalne* Oblój przedstawił wyniki badań dotyczących wpływu reputacji sprzedawców na aukcji internetowej na poziom cen, przy których zawierali oni transakcje. Autor mierzył reputację sprzedawcy za pomocą ocen wystawionych przez osoby, z którymi sprzedawca zawierał transakcje. Tak rozumiana reputacja jest istotną składową zaufania.<sup>35</sup> Do podobnych wniosków dochodzi Dellarocas w artykule *The Digitization of Word of Mouth*. Zestawia on badania dotyczące systemu oceny sprzedających serwisu aukcyjnego eBay, z których wynika, że reputacja sprzedawcy wpływa pozytywnie zarówno na cenę, jak i prawdopodobieństwo zakupu.<sup>36</sup>

---

<sup>32</sup> Forsythe S., Liu Ch., Shannon D., Gardner L.Ch., *Development of a Scale to Measure the Perceived Benefits and Risks of Online Shopping*, „Journal of Interactive Marketing, Number 2, Spring 2006 oraz A.E. Schlosser, T. B. White, S.M. Lloyd, *Converting Web Site Visitors into Buyers: How Web Site Investment Increases Consumer Trusting Beliefs and Online Purchase Intentions*, „Journal of Marketing”, April 2006.

<sup>33</sup> S. Wang, S.E. Beaty, W. Foxx, *Signaling the Trustworthiness of Small Online Retailers*, „Journal of Interactive Marketing”, Vol. 18, Winter 2004.

<sup>34</sup> P. Kossecki, U. Świerczyńska-Kaczor, *No Trust, no Transaction - the Implications for the Internet Suppliers*, „Proceedings of the International Multiconference on Computer Science and Information Technology, <http://www.konferencja2006.pti.katowice.pl/fimcsit/pliki/237.pdf>, [2006.04.04].

<sup>35</sup> T. Oblój, *Inwestowanie w reputację nie zawsze jest opłacalne*, „Harvard Business Review, Październik 2006

<sup>36</sup> Ch. Dellarocas, *The Digitization of Word of Mouth: Promise and Challenges of Online Feedback Mechanisms*, „Management Science”, Vol. 49, No. 10, October 2003.

## **Dostarczanie wartości klientom**

Zważywszy na rozpiętość wachlarza wartości będącego przedmiotem wymiany w Internecie, relacje z klientami mogą przybrać różne postacie. Stąd też rodzi się potrzeba **różnicowania klientów**, czyli podziału na grupy obejmujące klientów o podobnej charakterystyce i w zbliżony sposób reagujące na działania firmy.

Pomiędzy segmentacją rynku występującą na etapie definiowania wartości a różnicowaniem klientów istnieją znaczące różnice. Segmentacja rynku ma charakter strategiczny i służy identyfikacji grup potencjalnych klientów, którym oferowana będzie kompozycja wartości. Różnicowanie klientów oznacza operacyjne przypisanie aktualnych klientów do segmentów, w celu lepszego zaspokajania ich potrzeb oraz koncentracji na klientach generujących największe korzyści.

Istotą relacji firm z klientami, a szerzej również całego marketingu, jest **wymiana wartości**. Wiązka wartości, która stanowi przedmiot wymiany w relacjach firm w Internecie zmienia się w porównaniu do wartości dostarczanych w tradycyjnej gospodarce.

Do najczęstszych modeli wymiany wartości między firmą a klientami autor zalicza wymianę podstawową, niepieniężną oraz pieniężną. Istotą wymiany podstawowej jest dostarczanie potencjalnym i aktualnym klientom informacji na temat firmy i jej produktów oraz zainicjowanie dalszej komunikacji firmy z klientem, odbywającej często poza internetem. W ramach wymiany niepieniężnej firma oferuje klientom nieodpłatne treści (artykuły, pliki audio, video) lub usługi (poczta elektroniczna, wyszukiwanie treści, publikowanie treści). Klienci są natomiast odbiorcami reklam emitowanych przez firmę, zwiększając tym samym wartości dla drugiej grupy klientów firmy, którymi są reklamodawcy. Wymiana pieniężna zakłada dostarczanie klientom wartości w zamian za generowane przez nich wpływy finansowe. W ten sposób działają sklepy internetowe oraz inne podmioty dostarczające klientom odpłatnie wartości w postaci udostępniania treści (archiwa gazet, pliki muzyczne) oraz świadczące odpłatnie usługi (banki, domy maklerskie).

Przez **zwiększanie zaangażowanie** klienta rozumiane jest zwiększanie zakresu wartości będących przedmiotem wymiany między firmą a klientem. Oznacza ono większy zakres zarówno wartości generowanych przez klienta na rzecz firmy, jak i wartości dostarczanych klientom przez firmę. Większy zakres wartości oznacza w tym przypadku dwie możliwości - przedmiotem wymiany mogą być bowiem te same wartości przy większej intensywności wymiany oraz zakres wymienianych wartości może być rozszerzony o nowe. Niebanalnym problemem z zakresu zwiększenia zaangażowania klientów w sklepach

internetowych jest skłonienie internautów odwiedzających sklep internetowy do tego aby publikowali w nim recenzje produktów i, co ważniejsze, dokonywali zakupów.

Interesujące są wnioski z badań dotyczących **budowy lojalności klientów** w relacjach z firmą z wykorzystaniem Internetu. Z wielu badań wynika, że lojalność klientów w Internecie nie jest kształtowana przez programy lojalnościowe, lecz przez właściwe zaspokojenie potrzeb klientów. Potwierdzają to wnioski odnoszące się do lojalności klientów internetowych platform handlowych zawarte są w publikacji *The 2006 Walker Loyalty Report for Online Retail*<sup>37</sup>. Celem tego raportu było zidentyfikowanie liderów wśród platform e-commerce w zakresie lojalności klientów oraz ustalenie wspólnych charakterystyk dla tych przedsięwzięć. Za przedsięwzięcia o wysokim stopniu lojalności klienta zostały uznane: Amazon.com, eBay, iTunes, L.L.Bean, Lands' End, QVC, Victoria's Secret oraz Walgreens. Liderzy lojalności wyróżniali się spośród badanych firm w następujących obszarach: wygląd strony internetowej, łatwość korzystania z niej, opis i wizualizacja produktów, postrzegane zaufanie do strony, prędkość ładowania się strony, unikalność oferty, opinie innych osób o produktach oraz możliwość personalizowania strony. Przydatną w zrozumieniu lojalności klientów w Internecie jest koncepcja kosztów zmiany dostawcy (*customer switching costs*). Są to faktycznie lub subiektywnie postrzegane koszty, które muszą być poniesione przy zmianie dostawcy i których nie trzeba ponosić, jeżeli pozostaje się wiernym dotychczasowym dostawcom.<sup>38</sup> Koszty te zazwyczaj wzrastają przy zwiększonym zaangażowaniu klienta w proces wymiany wartości. W konsekwencji większe zaangażowanie klienta prowadzi do wzrostu lojalności.<sup>39</sup>

### **Generowanie wartości dla firmy**

Ostatnim etapem w modelu zarządzania wartością klientów jest generowanie wartości dla firmy. W wymianie początkowej, w której Internet służy zainicjowaniu relacji rozwijanej następnie poza nim, korzyści generowane dla firmy dotyczą pozyskiwania klientów. Wykorzystanie internetu może prowadzić do pozyskiwania klientów z nowych rynków lub do zwiększonej efektywności pozyskiwania klientów z dotychczasowych rynków. Zważywszy

---

<sup>37</sup> L. Jackson, *On the Web, Loyalty Matters*, „Incentive”; February 2007, Vol. 181.

<sup>38</sup> M. Sobolewski, *Konkurencja na rynku telefonii komórkowej w Polsce. Rola międzysieciowej mobilności konkurentów*, praca doktorska napisana pod kierunkiem prof. dr hab. T. Żylicza, [http://www.case.com.pl/upload/publikacja\\_plik/11993178\\_doktorat\\_Sobolewski\\_www.pdf](http://www.case.com.pl/upload/publikacja_plik/11993178_doktorat_Sobolewski_www.pdf), [2007.07.27], str. 15.

<sup>39</sup> Por. P.Y. Chen, L.M.Hitt, *Measuring Switching Costs and the Determinant of Customer Retention in Internet-Enabled Businesses: A Study of the Online Brokerage Industry*, „Information System Research”, Vol. 13, No. 3, September 2002.

na fakt, że to klient inicjuje relacje kontaktując się poprzez stronę z firmą, ma miejsce swoista autoselekcja klientów ze względu na dopasowanie potrzeb do oferty firmy.

W wymianie niepieniężnej firma dostarcza klientowi nieodpłatnych wartości. Wartości, które dostarczają wówczas klienci na jej rzecz są wartościami dla innej grupy klientów firmy jaką mogą być np. reklamodawcy. W tym modelu funkcjonuje wiele serwisów internetowych dostarczających darmowych treści lub usług i emitujących reklamy. Model ten już w latach 90. krytykowany był za zbyt niską rentowność, co aktualnie widoczne jest w debacie na temat darmowego dostępu do prasy w Internecie.<sup>40</sup>

Najbardziej tradycyjny model wymiany funkcjonuje w wymianie pieniężnej. Klienci płacą za wartości otrzymywane od firm. Spotykany on jest w sklepach internetowych, płatnych bazach danych, usługach internetowych itp. Pomimo prostoty tego modelu, wiele sklepów internetowych jest nadal niedochodowych.<sup>41</sup> W przypadku płatnych usług internetowych trudność skutecznego realizowania tego modelu kryje się w umiejętności zaoferowania na tyle atrakcyjnych wartości, aby klient świadomy dostępności darmowych wartości w Internecie, gotów był za nie zapłacić.

Niezależnie od modelu wymiany firmy rozwijanie relacji z wykorzystaniem Internetu pozwala na pozyskanie od klientów danych, informacji i wiedzy, często trudno osiągalnych w tradycyjnych relacjach.

## Bibliografia

1. Amit R., Zott Ch., *Value Creation in e-Business*, "Strategic Management Journal", 22, 2001.
2. Ante S.E., *At Amazon, Marketing Is for Dummies*, "Businessweek", 2009.09.17, [http://www.businessweek.com/magazine/content/09\\_39/b4148053513145.htm](http://www.businessweek.com/magazine/content/09_39/b4148053513145.htm), [2009.09.17].
3. Badania polskich sklepów internetowych, Internet Standard/PBI, czerwiec 2009 r, <http://www.internetstandard.pl/whitepapers/1131/Raport.e.commerce.2009.html>, [2009.08.20].
4. Bagozzi R.P., *Marketing as Exchange*, „Journal of Marketing”, Vol. 39, 1975.
5. Baker S., *New Consumer Marketing: Managing a Living Demand System*, Wiley, 2003.
6. Blattberg R.C., Getz G., Thomas J.S., *Klient jako kapitał. Budowa cennego majątku relacji z klientem i zarządzanie nim*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2004.
7. Brillman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2001.
8. Chen P.Y., Hitt L.M., *Measuring Switching Costs and the Determinant of Customer Retention in Internet-Enabled Businesses: A Study of the Online Brokerage Industry*, „Information System Research”, Vol. 13, No. 3, September 2002.
9. Definicja Howa przedstawiona na jego blogu, [http://crowdsourcing.typepad.com/cs/2006/06/crowdsourcing\\_a.html](http://crowdsourcing.typepad.com/cs/2006/06/crowdsourcing_a.html), [2009.10.05].

---

<sup>40</sup> Por. *Kończy się era darmowych newsów w sieci*, „Rzeczpospolita”, 2009.08.06, [http://www.rp.pl/artykul/67344,345282\\_Konczy\\_sie\\_era\\_darmowych\\_newsow\\_w\\_sieci.html](http://www.rp.pl/artykul/67344,345282_Konczy_sie_era_darmowych_newsow_w_sieci.html), [2009.09.20]

<sup>41</sup> 26,7% sklepów internetowych było nierentownych w 2008 r wg badania polskich sklepów internetowych, Internet Standard/PBI, czerwiec 2009 r, <http://www.internetstandard.pl/whitepapers/1131/Raport.e.commerce.2009.html>, [2009.09.20].

10. Dellarocas Ch., *The Digitization of Word of Mouth: Promise and Challenges of Online Feedback Mechanisms*, „Management Science”, Vol. 49, No. 10, October 2003.
11. Dobięgała-Korona B., Doligalski T., Korona B., *Konkurowanie o klienta e-marketingiem*, Difin, Warszawa 2004.
12. Dobięgała-Korona B., *Wartość klienta czy wartość dla klienta?*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie”, 1 (1), 2006.
13. Doyle P., *Marketing wartości*, Felberg SJA, 2003.
14. Drucker P., *Practice of Management*, Collins, 1993.
15. Forsythe S., Liu Ch., Shannon D., Gardner L.Ch., *Development of a Scale to Measure the Perceived Benefits and Risks of Online Shopping*, „Journal of Interactive Marketing, Number 2, Spring 2006.
16. Fura M., *Będzie przybywać e-sklepów z żywnością*, „Gazeta Prawna”, Nr 168 (2038) , 30 sierpnia 2007 r.
17. Gupta S., Lehmann D.L., *Managing Customers as Investment*, Wharton School Publishing, 2005.
18. [http://www.rp.pl/artukul/67344,345282\\_Konczy\\_sie\\_era\\_darmowych\\_newsow\\_w\\_sieci.html](http://www.rp.pl/artukul/67344,345282_Konczy_sie_era_darmowych_newsow_w_sieci.html), [2009.08.08]
19. Jackson L., *On the Web, Loyalty Matters*, „Incentive”; February 2007, Vol. 181.
20. Kleemann F., Voss G.G., *Un(der)paid Innovators: The Commercial Utilization of Consumer Work through Crowdsourcing*, “Science, Technology & Innovation Studies”, Vol. 4, No. 1, July 2008.
21. Kłopocka V., *Komunikacja nieformalna na rynku usług bankowych*, „Bank i Kredyt”, kwiecień 2006.
22. *Kończy się era darmowych newsów w sieci*, „Rzeczpospolita”, 2009.08.06,
23. Kordupleski R., J. Simpson, *Mastering Customer Value Management*, Pinnaflex Educational Resources, 2003.
24. Kossecki P., Świerczyńska-Kaczor U., *No Trust, no Transaction - the Implications for the Internet Suppliers*, „Proceedings of the International Multiconference on Computer Science and Information Technology, <http://www.konferencja2006.pti.katowice.pl/fimcsit/pliks/237.pdf>, [2009.08.04].
25. Kotler Ph., *Marketing*, Rebis, Poznań 2005.
26. Kumar V., Shah D., *Pushing and Pulling on the Internet*, „Marketing Research”, Spring 2004.
27. Lindstrom M., *Clicks, Bricks and Brands: The Marriage of Retailer and E-tailer*, Kogan Page, 2001.
28. MacCarthy E.J., A. Brogowicz, *Basic Marketing: A Managerial Approach*, R.D. Irwin, 1981.
29. Miller R.L., Lewis W.F., *Stakeholder Approach to Marketing Management Using the Value Exchange Models*, „European Journal of Marketing”, Vol. 25, 1991.
30. Newell F., *Lojalność.com: zarządzanie relacjami z klientami w nowej erze marketingu internetowego*, IFC Press, 2002.
31. Oblój T., *Inwestowanie w reputację nie zawsze jest opłacalne*, „Harvard Business Review, Październik 2006
32. Payne A., Holt S., *Diagnosing Customer Value: Integrating the Value Process and Relationship Marketing*, „British Journal of Management”, Vol. 12, 2001.
33. Peppers D., Rogers M., *Enterprise one-to-one, Tools for Competing in the Interactive Age*, Currency Doubleay, 1997.
34. Porter M., *Przewaga konkurencyjna. Osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników*, Helion, Gliwice 2006.
35. Prahalad C.K., Ramaswamy V., *Przyszłość konkurencji*, PWE, Warszawa 2005.
36. Schlosser A.E., White T. B., Lloyd S.M., *Converting Web Site Visitors into Buyers: How Web Site Investment Increases Consumer Trusting Beliefs and Online Purchase Intentions*, „Journal of Marketing”, April 2006.
37. Seybold P., *Klienci.com. Jak stworzyć skuteczną strategię biznesową dla Internetu i nie tylko*, IFC Press, Kraków 2001.
38. Silverthorne S., *New Research Explores Multi-Sided Markets* (wywiad z A.Hagiu), Harvard Business School, Working Knowledge, <http://hbswk.hbs.edu/item/5237.html>, [2009.08.03].
39. Sobolewski M., *Konkurencja na rynku telefonii komórkowej w Polsce. Rola międzysieciowej mobilności konkurentów*, praca doktorska napisana pod kierunkiem prof. dr hab. T. Żylicza, [http://www.case.com.pl/upload/publikacja\\_plik/11993178\\_doktorat\\_Sobolewski\\_www.pdf](http://www.case.com.pl/upload/publikacja_plik/11993178_doktorat_Sobolewski_www.pdf), [2009.08.08].
40. Szymura-Tyc M., *Marketing we współczesnych procesach tworzenia wartości dla klienta i przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo AE, Katowice 2006.
41. Vark C., *How to build a brand online*, „Marketing”, 2007-03-21.
42. Wang S., Beaty S.E., Foxx W., *Signaling the Trustworthiness of Small Online Retailers*, „Journal of Interactive Marketing”, Vol. 18, Winter 2004.
43. Williams D., *Going from push to pull*, „Brand Strategy”, February 2007.

## STRESZCZENIE

W referacie przedstawiono model opisujący proces zarządzania wartością klienta z wykorzystaniem internetu. Zaproponowany model nawiązuje do koncepcji wymiany wartości pomiędzy klientem a firmą, a także do koncepcji konkurowania wartościami dla klienta.

## SUMMARY

The paper presents model describing the process of Internet-based customer value management. The proposed model refers to the concept of value exchange between a company and a customer, as well as to the concept of delivering values to customers.