

# Tymoteusz Doligalski

---

## Model zarządzania relacjami z klientami w e-commerce

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 68, 666-673

---

2011

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](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

*TYMOTEU SZ DOLIGALSKI*

Szkoła Główna Handlowa

## MODEL ZARZĄDZANIA RELACJAMI Z KLIENTAMI W E-COMMERSE

### Wprowadzenie

Niniejsze opracowanie w syntetyczny sposób przedstawia propozycję modelu zarządzania relacjami z klientami w firmach e-commerce'owych.<sup>1</sup> Model ten opiera się na postrzeganiu relacji firmy z klientem jako wymiany wartości<sup>2</sup>. W procesie wymiany firmy dostarczają klientom wartości, otrzymując w zamian wartości od klientów, co znalazło rozwinięcie w wielu modelach konkurowania wartościami dla klientów. Do ważniejszych należy zaliczyć modele stworzone przez R. Kordupleskiego i J. Simona<sup>3</sup>, S. Baker<sup>4</sup>, a w literaturze polskiej B. Dobiegałę-Koronę<sup>5</sup> i M. Szymurę-Tyc<sup>6</sup>. Koncepcja tworzenia wartości dla klienta pojawia się również

---

<sup>1</sup> Dogłębniejszy opis wielu wątków poruszonych w niniejszym referacie znajduje się w publikacjach autora dostępnych na blogu doligalski.net

<sup>2</sup> R.P. Bagozzi: *Marketing as Exchange*, „Journal of Marketing” 1975, vol. 39; R.L. Miller, W. F. Lewis: *Stakeholder Approach to Marketing Management Using the Value Exchange Models*, „European Journal of Marketing” 1991, vol. 25.

<sup>3</sup> R. Kordupleski, J. Simpson: *Mastering Customer Value Management*, Pinnaflex Educational Resources 2003.

<sup>4</sup> S. Baker: *New Consumer Marketing: Managing a Living Demand System*, Wiley 2003.

<sup>5</sup> B. Dobiegała-Korona: *Wartość klienta czy wartość dla klienta?*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2006, nr 1(1); B. Dobiegała-Korona, T. Doligalski, B. Korona, *Konkurowanie o klienta e-marketingiem*, Difin, Warszawa 2004.

<sup>6</sup> M. Szymura-Tyc: *Marketing we współczesnych procesach tworzenia wartości dla klienta i przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo AE, Katowice 2006.

w publikacjach D. Peppersa i M. Rogers, w których akcentują oni zindywidualizowany i bazujący na współpracy charakter relacji<sup>7</sup>.

W zakresie literatury dotyczącej budowy relacji z klientami w e-commerce zauważalny jest poważny brak publikacji tłumaczących ten proces. Większość dostępnych publikacji utrzymana jest w węższym ujęciu i pomija aspekty bardziej ogólne. G. Verona i E. Prandelli przedstawili przywiązanie i koszty zmiany dostawcy jako przesłanki przewagi konkurencyjnej firm w Internecie<sup>8</sup>. Interesujące jest również powiązanie przez R. Amita i Ch. Zotta sposobu kreacji wartości w przedsiębiorstwach internetowych z teoriami przedsiębiorstwa<sup>9</sup>.

## 1. Wymiana wartości między firmą a klientem

Autor proponuje następującą kategoryzację wartości dla klienta dostarczanych przez firmy e-commerce'owe: wartość celu, indywidualizacji, komunikacji, społeczności i bezpieczeństwa (rysunek 1). Wartość celu wynika ze zdolności firmy do zaspokojenia potrzeb klienta zgodnie z oczekiwaniami. Wartość wygody odnosi się do postrzeganej łatwości inicjowania i kontynuowania wygody z firmą. Wartość indywidualizacji opisuje zdolność firmy do dostarczenia klientowi wartości dostosowanych do jego potrzeb. Wartość komunikacji odnosi się do umiejętności firmy dostarczenia klientowi informacji, jakich aktualnie potrzebuje, a także wysłuchania go. Wartość społeczności wynika z możliwości komunikacji lub interakcji z innymi klientami firmy lub użytkownikami jej produktów. Wartość bezpieczeństwa odnosi się do niskiego poziomu ryzyka wynikającego z relacji z firmą.

Analizując wymianę wartości z perspektywy wartości dostarczanych firmom przez klientów autor wyróżnia: przychody; dane, informacje i wiedzę; wartości dla innych grup klientów (na rynkach wielostronnych); współtworzenie wartości; komunikację nieformalną; korzyści wizerunkowe; korzyści efektu skali; korzyści efektu sieciowego (wzrost wartości dla klienta wynikający z większej liczby osób używających danego produktu)<sup>10</sup>.

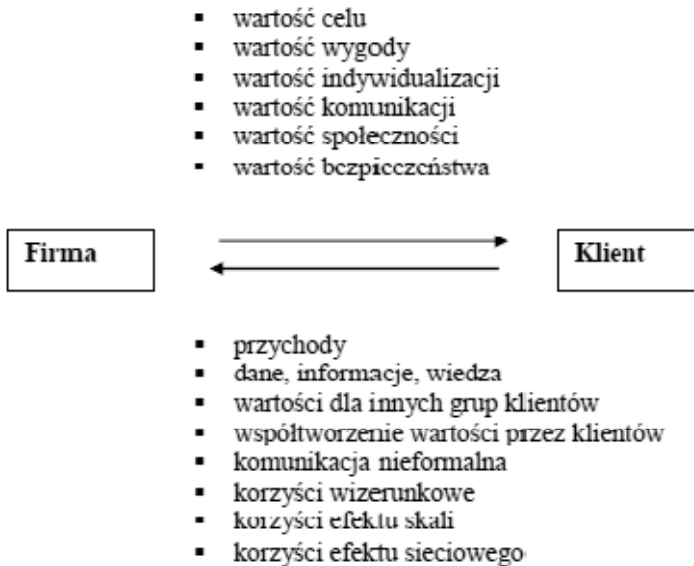
---

<sup>7</sup> D. Peppers, M. Rogers: *Enterprise one-to-one, Tools for Competing in the Interactive Age*, Currency Doubleday 1997.

<sup>8</sup> G. Verona, E. Prandelli: *A Dynamic Model of Customer Loyalty to Sustain Competitive Advantage on the Web*, „European Management Journal” 2002, vol. 20, no. 3.

<sup>9</sup> R. Amit, Ch. Zott: *Value Creation in e-Business*, „Strategic Management Journal” 2001, vol. 22.

<sup>10</sup> T. Doligalski: *Efekty sieciowe a strategie produktowe*, „Marketing i Rynek” 2010, nr 11.



Rys. 1. Model wymiany wartości między firmą a klientem w Internecie

Źródło: opracowania własne.

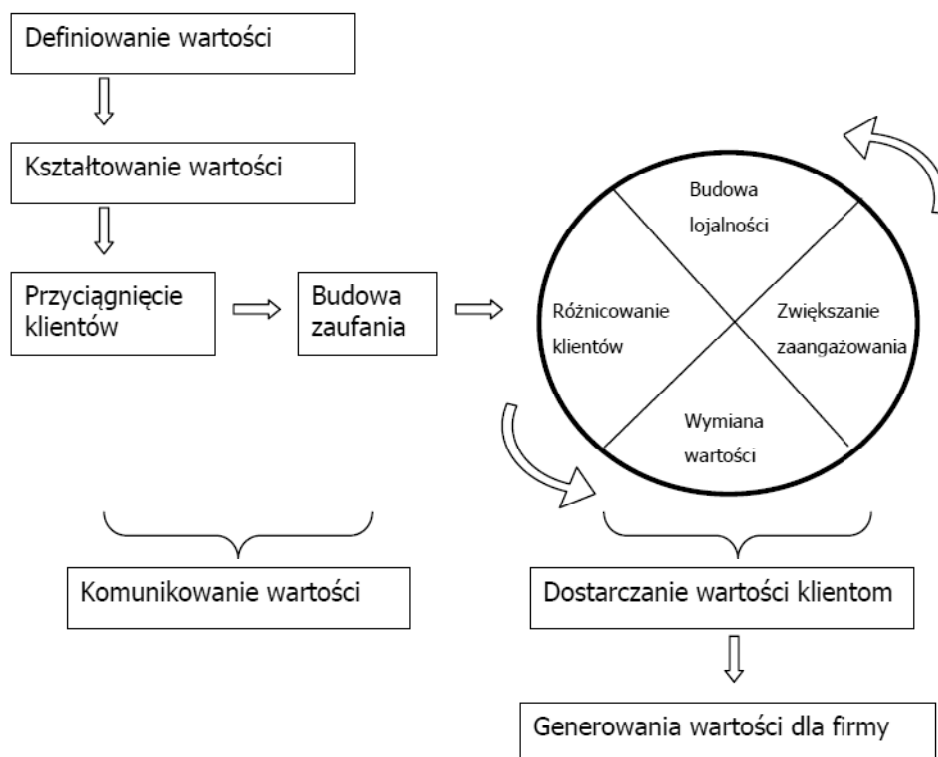
## 2. Model zarządzania relacjami z klientami w firmach e-commerce'owych

Proponowany model obejmuje pięć etapów. Są nimi: definiowanie, kształtowanie, komunikowanie i dostarczanie wartości, a także generowanie wartości dla firmy (rysunek 2).

Definiowanie wartości jest pierwszym etapem zarządzania wartością klienta, w ramach którego przyjmuje się decyzje dotyczące wyboru grupy docelowej oraz oferowanej im kompozycji wartości. Celem działań w ramach definiowania wartości jest osiągnięcie przewagi wyróżniającej, czyli, jak podaje P. Doyle, postrzeganej przez klientów różnicy w wartościach im oferowanych, która powoduje, że klienci firmy wybierają spośród innych jej ofert<sup>11</sup>.

Problemem wielu sklepów internetowych może być osiągnięcie wspomianej przewagi wyróżniającej. Wynikać to może z dużej liczby sklepów oferujących wybrane kategorie produktów w Internecie (np. sprzęt RTV/AGD, komputery, książki, muzyka, rezerwacje hoteli).

<sup>11</sup> P. Doyle: *Marketing wartości*, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa 2003, s. 91.



Rys. 2. Model zarządzania relacjami z klientami w e-commerce

Źródło: opracowanie własne.

Sklepy internetowe koncentrują się raczej na określonej jednej kategorii produktowej oferowanej różnym klientom (wina, sprzęt fotograficzny) niż oferowaniu wielu kategorii produktów wybranemu segmentowi klientów. W konsekwencji do opisu grupy docelowej w sklepach internetowych często używa się kryterium potrzeby klienta (np. osoby pragnące nabyć dane dobro przez Internet), a w mniejszym stopniu kryteriów demograficznych. W przypadku firm tradycyjnych dodaniu Internetu jako kolejnego kanału dystrybucji nie towarzyszy zazwyczaj istotna redefinicja grupy docelowej. Grupa docelowa poszerzana jest bowiem o klientów, którzy ze względu na różnego rodzaju ograniczenia (np. niedogodna lokalizacja, brak czasu) nie korzystali z dotychczasowych kanałów marketingowych.

Wybór grupy docelowej komplikuje się, gdy firma działa na tzw. rynku wielostronnym (*multi-sided markets*) i w procesie wymiany wartości potrzebuje przynajmniej dwóch różnych grup klientów, pomiędzy którymi występuje ze-

wewnętrzny efekt sieciowy<sup>12</sup>. Do takich firm należą aukcje internetowe (kupujący i sprzedający), porównywarki cen (kupujący, sklepy internetowe), pośrednicy informacyjni (tzw. firmy *infomediary* – kupujący, sprzedający, reklamodawcy).

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.

Komunikowanie wartości klientom jest trzecim etapem w procesie rozwoju relacji z klientami. Obejmuje ono przyciąganie potencjalnych klientów oraz budowę ich zaufania do firmy.

Powszechnie uważa się, że Internet to medium, w którym dominuje strategia komunikacji *pull*, zgodnie z którą to internauci są inicjatorami relacji, które nawiązują przez wyszukiwanie informacji o firmach, zadawanie zapytań ofertowych itd.<sup>13</sup> Warto zauważyć, że działania typu *push* (polegające na bezpośrednich działaniach wywierających wpływ na potencjalnych klientów w celu nakłonienia ich do zakupu produktu lub zmiany postrzegania firmy) są również prowadzone w Internecie, choć raczej przez większe firmy.

Promocja w Internecie 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>14</sup>.

W przypadku relacji klienta z firmą opartej na wykorzystaniu Internetu rośnie rola zaufania, co związane jest ze wzrostem postrzeganego ryzyka relacji. Zaniebdanie budowy zaufania skutkować może jego brakiem, ten zaś jest główną przyczyną, z powodu której internauci wstrzymują się od dokonywania zakupów *on-line*, korzystania z usług internetowych oraz przekazywania informacji wrażliwych<sup>15</sup>. Z wielu badań wynika, że reputacja sprzedawcy wpływa pozytywnie zarówno na cenę, jak i prawdopodobieństwo zakupu<sup>16</sup>.

---

<sup>12</sup> S. Silverthorne: *New Research Explores Multi-Sided Markets* (wywiad z A. Hagi), Harvard Business School, Working Knowledge, <http://hbswk.hbs.edu/item/5237.html> (20.02.2011).

<sup>13</sup> D. Williams: *Going from push to pull*, „Brand Strategy”, February 2007.

<sup>14</sup> Por. A.M. Kłopocka: *Komunikacja nieformalna na rynku usług bankowych*, „Bank i Kredyt”, kwiecień 2006.

<sup>15</sup> S. Wang, S.E. Beaty, W. Foxx: *Signaling the Trustworthiness of Small Online Retailers*, „Journal of Interactive Marketing”, Winter 2004, vol. 18.

<sup>16</sup> Ch. Dellarocas: *The Digitization of Word of Mouth: Promise and Challenges of Online Feedback Mechanisms*, „Management Science” 2003, vol. 49, no. 10; T. Oblój, *Inwestowanie w reputację nie zawsze jest oplacalne*, „Harvard Business Review”, październik 2006.

Kolejnym etapem jest dostarczanie wartości klientom. Relacje z klientami mogą przybrać różne postacie. Stąd też rodzi się potrzeba różnicowania klientów, czyli podziału na grupy obejmujące klientów o podobnych potrzebach i w zbliżony sposób reagujące na działania firmy.

Następnie ma miejsce część transakcyjna, czyli wymiana wartości. Wiązka wartości, która stanowi przedmiot wymiany w relacjach firm w Internecie, zmienia się w porównaniu z wartościami dostarczonymi w tradycyjnej gospodarce.

Przez zwiększanie zaangażowania 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. Niebanalnym problemem z zakresu zwiększenia zaangażowania klientów w sklepach internetowych jest zwiększanie konwersji oglądających w kupujących, czyli skłonienie internautów odwiedzających sklep internetowy do tego, żeby dokonywali zakupów.

Interesujące są wnioski z badań dotyczących budowy lojalności klientów w relacjach z firmą z wykorzystaniem Internetu. Z analizy wielu badań wynika, że na lojalność klientów w e-commerce wpływają następujące zmienne: satysfakcja i zaufanie klienta, doświadczenia klienta, wartości dla klienta i koszty zmiany dostawcy<sup>17</sup>.

Ostatnim wyróżnionym etapem jest generowanie wartości dla firmy. W przypadku firm e-commerce'owych występuje najbardziej tradycyjny model wymiany: klienci płacą za wartości otrzymywane od firm. Istotne jest dostrzeżenie pełnego strumienia wartości od klienta i zarządzanie nim w taki sposób, aby przyczyniało się to w największym stopniu do osiągnięcia celów organizacji, jakimi mogą być wzrost wartości firmy lub zysk osiągany przez właściciela.

## **Podsumowanie**

W referacie przedstawiono w syntetyczny sposób propozycję modelu opisującego zarządzanie relacjami z klientami w firmach e-commerce'owych. Zaproponowany model nawiązuje do koncepcji wymiany wartości pomiędzy klientem a firmą, a także do koncepcji konkurowania wartościami dla klienta. Przedmiotem dalszych badań może być rola poszczególnych etapów w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej przez różnego rodzaju typy firm e-commerce'owych.

---

<sup>17</sup> T. Doligalski: *Podejścia do badań lojalności klientów handlu elektronicznego*, referat zgłoszony na konferencję *Stan i rozwój marketingu w przedsiębiorstwach w przedsiębiorstwach funkcjonujących na terenie Polski*, UMK, 21–23 września 2011.

**Literatura**

1. Amit R., Zott Ch.: *Value Creation in e-Business*, „Strategic Management Journal” 2001, no. 22.
2. [http://www.businessweek.com/magazine/content/09\\_43/b4152047039565.htm](http://www.businessweek.com/magazine/content/09_43/b4152047039565.htm) (20.02.2011).
3. Bagozzi R.P.: *Marketing as Exchange*, „Journal of Marketing” 1975, vol. 39.
4. Baker S., *New Consumer Marketing: Managing a Living Demand System*, Wiley 2003.
5. Dellarocas Ch.: *The Digitization of Word of Mouth: Promise and Challenges of Online Feedback Mechanisms*, „Management Science” 2003, vol. 49, no. 10.
6. Dobiegała-Korona B., Doligalski T., Korona B.: *Konkurowanie o klienta e-marketingiem*, Difin, Warszawa 2004.
7. Dobiegała-Korona B.: *Wartość klienta czy wartość dla klienta?*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2006, nr 1(1).
8. Doligalski T.: *Efekty sieciowe a strategie produktowe*, „Marketing i Rynek” 2010, nr 11.
9. Doligalski T.: *Podejścia do badań lojalności klientów handlu elektronicznego*, referat zgłoszony na konferencję *Stan i rozwój marketingu w przedsiębiorstwach w przedsiębiorstwach funkcjonujących na terenie Polski*, UMK, 21–23 września 2011.
10. Doyle P.: *Marketing wartości*, Felberg SJA 2003.
11. Kłopocka V.: *Komunikacja nieformalna na rynku usług bankowych*, „Bank i Kredyt”, kwiecień 2006.
12. Miller R.L., Lewis W.F.: *Stakeholder Approach to Marketing Management Using the Value Exchange Models*, „European Journal of Marketing” 1991, vol. 25.
13. Oblój T.: *Inwestowanie w reputację nie zawsze jest opłacalne*, „Harvard Business Review”, październik 2006.
14. Peppers D., Rogers M.: *Enterprise one-to-one, Tools for Competing in the Interactive Age*, Currency Doubleday 1997.
15. Silverthorne S.: *New Research Explores Multi-Sided Markets* (wywiad z A. Hagiu), Harvard Business School, Working Knowledge, <http://hbswk.hbs.edu/item/5237.html> (20.02.2011).
16. Szymura-Tyc M.: *Marketing we współczesnych procesach tworzenia wartości dla klienta i przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo AE, Katowice 2006.
17. Wang S., Beaty S.E., Foxx W.: *Signaling the Trustworthiness of Small Online Retailers*, „Journal of Interactive Marketing” Winter 2004, vol. 18.
18. Williams D.: *Going from push to pull*, „Brand Strategy”, February 2007.
19. Verona G., Prandelli E.: *A Dynamic Model of Customer Loyalty to Sustain Competitive Advantage on the Web*, „European Management Journal” 2002, vol. 20, no. 3.



**CONCEPTUAL MODEL OF CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT  
IN E-COMMERCE**

**Summary**

The paper presents a conceptual model of customer relationship management in e-commerce companies. 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.

*Translated by Tymoteusz Doligalski*