

Marcin Szplit

dr, Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach
<https://orcid.org/0000-0002-0519-8939>

Doświadczenie klientów w marketingu internetowym

Streszczenie

Rozdział dotyczyć będzie doświadczeń klientów, którzy dokonują zakupów poprzez kilka możliwych kanałów dystrybucji. Najważniejszą częścią będzie porównanie doświadczeń klientów w świecie wirtualnym oraz rzeczywistym. Autor będzie chciał pokazać najważniejsze aspekty decydujące o wyborze przez klienta określonej formy dokonywania zakupów oraz wpływ wielu czynników na doświadczenie klienta.

Słowa kluczowe: doświadczenie klienta, zarządzanie relacjami, marketing internetowy, e-biznes

Customer experience in online marketing

Abstract

The chapter will concern the experiences of customers who make purchases through several possible distribution channels. The most important part will be comparing customer experiences in the virtual and real world. The author will want to show the most important aspects determining the customer's choice of a specific form of shopping and the impact of many factors on the customer experience.

Keywords: customer experience, relationship management, internet marketing, e-business

Wprowadzenie

Rozdział został oparty na kilkuletnich doświadczeniach w obserwacji zarządzania relacjami z klientami w wybranych przedsiębiorstwach. Ścieżka badawcza pochodzi od firm zajmujących się

e-handlem i e-usługami. Zauważalne było, że firmy wykorzystują nowy model biznesowy oparty na Customer Data Platforms zamiast wcześniejszego Customer Relationship Management (CRM). Według badań przeprowadzonych przez McKinsey & Company aż 76% konsumentów zmieniło swoje przyzwyczajenia zakupowe z powodu pandemii¹. Co więcej, pliki cookie stają się całkowicie nieprzydatne w marketingu, a dane osób trzecich stają się bardzo trudne do pozyskania.

Podczas gdy marketerzy stoją przed nowymi wyzwaniami związanymi z dostarczaniem spersonalizowanych doświadczeń klientów, systemy CRM nie zapewniają odpowiednich narzędzi do radzenia sobie z tymi wyzwaniami. Platformy Customer Data okazują się najlepszym wyjściem z tej sytuacji.

Doświadczenie klienta

Klienci nie myślą w kategoriach pojedynczych interakcji. Postrzegają swój związek z marką jako produkt swoich doświadczeń. W rzeczywistości 90% „decydentów zajmujących się doświadczeniami klientów” twierdzi, że dobre wrażenia pochodzące z procesu zakupu mają kluczowe znaczenie dla ich sukcesu². Istnieje kilka krytycznych czynników, które zmniejszają pozytywne wrażenia klientów:

- niekonsekwencja w zaspokajaniu nawet podstawowych potrzeb klientów;
- brak jasnych zasad i mechanizmów zapewniających dostarczenie usługi/produktu podczas interakcji;

¹ N. Arora *et al.*, *A global view of how consumer behavior is changing amid COVID-19*, McKinsey & Company, 07.07.2020, s. 12, <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Marketing%20and%20Sales/Our%20Insights/A%20global%20view%20of%20how%20consumer%20behavior%20is%20changing%20amid%20COVID%2019/20200707/covid-19-global-consumer-sentiment-20200707.pdf> [dostęp: 4.12.2024].

² A. Pulido, D. Stone, J. Strevel, *The three Cs of customer satisfaction: Consistency, consistency, consistency*, McKinsey & Company, 1.03.2014, <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/the-three-cs-of-customer-satisfaction-consistency-consistency-consistency#> [dostęp: 4.12.2024].

- rozczarowanie marką/brak zaufania konsumentów;
- błędy w komunikacji;
- niedotrzymanie obietnic.

Jeśli przedsiębiorstwo nie potrafi spojrzeć na sprawy z perspektywy klientów, ryzykuje ich stratę, zwiększa niezadowolenie i hamuje pozyskiwanie nowych klientów. Firmy potrzebują sposobu na ocenę potencjalnych problemów, zanim wymkną się one spod kontroli. Aby odtworzyć takie doświadczenie, firma musi stworzyć mapowanie podróży klienta. Odbudowanie zaufanie klientów obejmuje następujące działania:

- ujawnienie punktów tarcia lub stresorów (usługa, produkt lub proces);
- spełnianie oczekiwań klientów w kluczowych momentach;
- wyjaśnienie punktów przekazywania między działami;
- definiowanie nowych segmentów i person;
- umożliwienie dostosowania do tożsamości marki;
- ułatwienie planowania i alokacji zasobów.

W tym miejscu warto zoperacjonalizować pojęcie podróży klienta. Definicja określa podróż klienta lub ścieżkę klienta jako proces między zaistnieniem danej marki w świadomości klienta do momentu zadecydowania przez niego o zakupie produktu lub usługi. W tym kontekście bada się i analizuje interakcje potencjalnego kupującego z marką, a także odtwarza się je. Wszystko to służy ich poprawie, tak by proces ten był jak najbardziej atrakcyjny dla odbiorcy.

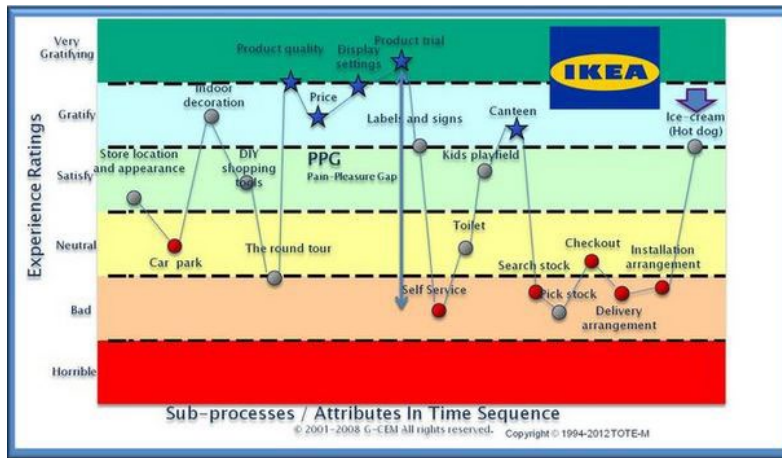
Działanie na podstawie spostrzeżeń dotyczących podróży klienta zwiększa satysfakcję klienta, która pokazuje, jak dobrze wykonana została określona czynność lub proces, i może obniżyć koszty obsługi klientów nawet o 20%³. Według McKinsey satysfakcja z podróży klienta była o 30% lepszym predyktorem ogólnej satysfakcji klienta niż miary satysfakcji dla każdej indywidualnej interakcji. Innymi słowy, cała podróż ma większy wpływ na satysfakcję niż każda pojedyncza interakcja⁴.

³ K. Ramanujam, *The Ascent Of The Smarter, Faster, Lighter Enterprise*, TATA Consultancy Services, 2017, <https://www.tcs.com/insights/perspectives/articles/the-ascent-of-the-smarter-faster-lighter-enterprise> [dostęp: 4.12.2024].

⁴ A. Pulido, D. Stone, J. Strevel, *op. cit.*

Ścieżka klienta jako narzędzie poprawy obsługi nie jest nową koncepcją. Przykładem budowania pozytywnych doświadczeń klienta może być IKEA. Obecność w jej sklepie nie tylko urządzonych demonstracyjnych mieszkań i pokoi, ale też restauracji oraz baru ma – jak widać na rysunku 1 – podwyższyć zastany stan zadowolenia (z „usatysfakcjonowany” na „zaspokojony”).

Rysunek 1. Ścieżka doświadczeń klienta w IKEA



Customer Journey IKEA

Źródło: K. Banczerz, *5 ciekawych map podróży klienta*, CC News, 26.11.2017, <https://ccnews.pl/2017/11/26/5-ciekawych-map-podrozy-klienta> [dostęp: 4.12.2024].

Oczekiwania klienta

Oczekiwania klientów rosną z roku na rok. Współcześni konsumenci coraz częściej chcą (świadomie lub nie) kupować pozytywne doświadczenia, których oczekują w kontakcie z wybranym produktem/usługą. Jakby tego było mało, konsument płaci także za wartości, do których dąży i przez które identyfikuje się z daną marką. Ten światowy trend potwierdzają również wyniki badań przeprowadzonych na rynku krajowym. Priorytety zakupowe znacząco ewoluowały: aż 82,9% Polaków deklaruje gotowość zapłacenia więcej za produkty wysokiej jakości. Można zauważyć też rosnące znaczenie aspektów ekologicznych – w 2024 r. 18,4% konsumentów

uznaje je za istotny czynnik zakupowy, w porównaniu do 13,9% w roku poprzednim⁵.

Według badań agencji Morris Marlowe⁶ 89% marketerów zatrudnionych w polskich przedsiębiorstwach uważa, że badania marketingowe pogłębiają wiedzę o potencjalnych i rzeczywistych klientach firm, ale tylko 12% firm kiedykolwiek zleciło taką usługę. Marketerzy są przekonani, że wiedza o klientach jest niezwykle ważna, choć postrzegają siebie jako tych, którzy najlepiej znają świat konsumentów.

Nadal jedną z najczęstszych taktyk marketingowych jest ustalanie cen. Wielu producentów i dostawców wychodzi z założenia, że najlepsza cena ich produktów to cena najniższa – i to ona ma przyciągnąć uwagę klientów.

Z raportu *Cyfrowy Klient*⁷ dowiadujemy się, że takie wartości jak wiarygodność i personalizacja mają obecnie największy wpływ na opinie klientów o markach. Wiarygodność marki polega na konsekwentnej realizacji jej obietnic. Personalizacja natomiast odnosi się do umiejętności zrozumienia indywidualnych potrzeb klienta i dostarczenia mu produktu lub usługi zgodnej z określonymi oczekiwaniami. W tłumie konsumentów nikt nie chce pozostać bezosobowy.

W ostatnich latach nastąpił znaczny wzrost znaczenia filaru personalizacji⁸. Personalizacja to proces dostosowywania produktów, usług lub treści do indywidualnych potrzeb, preferencji lub

⁵ *Trendy konsumenckie 2024 – jak Polacy zmienili swoje nawyki zakupowe?*, Coolbrand, <https://coolbrand.pl/trendy-konsumenckie-2024-jak-polacy-zmienili-swoje-nawyki-zakupowe> [dostęp: 4.12.2024].

⁶ *Przegląd raportów z badań – III kwartał 2013*, AnnaMiotk.pl, 3.12.2013, <https://annamiotk.pl/przegląd-raportow-z-badan-jesien-2013/> [dostęp: 4.12.2024].

⁷ *(Cyfrowy) klient nasz pan. Jak marki na polskim rynku zarządzają doświadczeniami klientów*, 2019, KPMG, <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pl/pdf/2019/01/pl-Raport-KPMG-Cyfrowy-klient-nasz-pan.pdf> [dostęp: 4.12.2024].

⁸ *Jak budować pozytywne doświadczenia klientów. Analiza wiodących praktyk zarządzania doświadczeniami klientów na rynku polskim*, KPMG, 2017, <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pl/pdf/2017/05/pl-Raport-KPMG-w-Polsce-Jak-budowac-pozytywne-doswiadczenia-klientow-top-100-brands.pdf> [dostęp: 4.12.2024].

zachowań użytkownika. W kontekście technologii i marketingu personalizacja może obejmować:

- personalizację treści – dostarczanie użytkownikom treści, które są dla nich najbardziej interesujące na podstawie ich wcześniejszych zachowań, preferencji czy danych demograficznych (np. rekomendacje filmów na platformach streamingowych);
- personalizację produktów – umożliwienie klientom dostosowania produktów do swoich indywidualnych potrzeb lub gustów (np. wybór kolorów, funkcji czy wzorów w produktach);
- personalizację doświadczeń użytkownika – modyfikowanie interfejsu lub funkcjonalności aplikacji, strony internetowej lub systemu w celu zwiększenia wygody użytkownika (np. dostosowanie układu strony internetowej do preferencji użytkownika).

Personalizacja ma na celu zwiększenie satysfakcji użytkowników, poprawę ich zaangażowania oraz lepsze dopasowanie oferty do oczekiwań odbiorców.

Zdaniem analityków jest to z jednej strony efekt dojrzałości polskiego konsumenta, a z drugiej – efekt interakcji ze światem cyfrowym, który gwarantuje coraz lepsze dopasowanie do indywidualnych preferencji. Klienci doświadczający zaawansowanej personalizacji oferowanej przez dostawców usług cyfrowych przenoszą swoje oczekiwania wobec marek na inne obszary (w tym offline).

Trwająca transformacja cyfrowa na różne sposoby zmienia obecne nawyki zakupowe. Traci na znaczeniu odległość, szeroki wybór (duża konkurencyjność rynku) bezpośrednio przekłada się na spadek lojalności wobec marki.

Braki w zakresie obsługi klientów

Według Boston Consulting Group⁹ znalezienie nowych klientów jest wielokrotnie droższe niż utrzymanie tych, których firma już ma: 6,80 USD za marketing dla istniejących klientów za pośrednictwem Internetu, w porównaniu do 34 USD za pozyskanie nowego klienta. Publikacje ukazują to w następujący sposób:

⁹ A. Schwabe *et al.*, *The Real Cost of Poor Website Quality*, Boston Consulting Group, 23.04.2020, <https://www.bcg.com/publications/2020/real-cost-poor-website-quality> [dostęp: 4.12.2024].

- Pozyskanie jednego klienta kosztuje firmy zajmujące się handlem elektronicznym średnio 250 USD na marketing i reklamę.
- Dochód brutto od wspomnianego typowego klienta (po odjęciu kosztów operacyjnych) wynosi 24,50 USD w pierwszym kwartale, ale 52,50 USD w każdym kolejnym kwartale, w którym pozostaje on klientem firmy.
- Blisko 65% wszystkich klientów online nigdy nie dokonuje powtórnych zakupów.

Klienci oczekują ujednoczonych interakcji w zakresie marketingu, sprzedaży i usług¹⁰.

Tabela 1. Odsetek klientów, którzy twierdzą, że poniższe czynniki są istotne w procesie decyzji zakupowej

Świadomość handlowców o interakcjach pomiędzy produktem a usługami	73%
Świadomość handlowców na temat akcji/ofert marketingowych	71%
Świadomość przedstawicieli obsługi w zakresie interakcji sprzedażowych	70%
Spójność we wszystkich kanałach	70%
Dopasowane zaangażowanie oparte na wcześniejszych interakcjach	59%

Źródło: State of Connected Customer, Salesforce Research, April 2018, <https://www.salesforce.com/eu/resources/research-reports/state-of-the-connected-customer-2022> [dostęp: 4.12.2024].

Jeśli klient ma choć jedno bezproblemowe, połączone doświadczenie (inaczej doświadczenie w handlu omnichannel), jego wiedza na temat tego, co jest możliwe, jest stale podnoszona. Jeśli tak się dzieje, to nawet jeśli takie doświadczenia nie są normą, rezultatem jest baza klientów, która oczekuje więcej.

Klienci wyrażają frustrację brakiem integracji wielokanałowej podczas relacji, od 54%, którzy pragną bardziej trafnych komunikatów marketingowych, po 63%, którzy chcą łatwiejszej i szybszej obsługi klienta. Zaledwie 16% klientów ocenia firmy jako doskonałe w zapewnianiu spójności we wszystkich kanałach, a tylko 15% twierdzi, że firmy są doskonałe w dostosowywaniu zaangażowania na podstawie przeszłych interakcji¹¹.

¹⁰ S. Sopiak, *Wysoki koszt pozyskania Klienta w e-commerce – jak sobie z nim radzić?*, Harbingers, 31.01.2023, <https://harbingers.io/blog/wysoki-koszt-pozyskania-klienta-w-e-commerce-jak-sobie-z-nim-radzic> [dostęp: 4.12.2024].

¹¹ State of Connected Customer, Salesforce Research, April 2018, <https://www.salesforce.com/eu/resources/research-reports/state-of-the-connected-customer-2022> [dostęp: 4.12.2024].

Tabela 2. Wyniki badań doświadczeń klientów w sprzedaży wielokanałowej

Odsetek klientów, którzy zgadzają się z następującymi stwierdzeniami:		Odsetek klientów, którzy oceniają firmy jako doskonałe w następujących obszarach:	
Obsługa klienta nie jest tak łatwa i szybka, jak bym chciał	63%	Dostarczanie połączonych doświadczeń	16%
Sprzedawcy nie są tak kompetentni, jak bym chciał	59%	Zapewnienie spójności we wszystkich kanałach	16%
Komunikaty marketingowe nie są tak trafne, jak bym chciał	54%	Dostosowanie zaangażowania w oparciu o wcześniejsze interakcje	15%
Zakupy nie są tak łatwe, jak bym chciał	48%		

Źródło: State of Connected Customer, Salesforce Research, April 2018, <https://www.salesforce.com/eu/resources/research-reports/state-of-the-connected-customer-2022> [dostęp: 4.12.2024].

Zaletą wszystkich tych danych i informacji jest to, że jest to okazja do rozszerzenia sposobu prowadzenia działalności przedsiębiorstwa i mierzenia jego sukcesu. Typowe wskaźniki obejmują ocenę nastrojów lub zadowolenia klientów, jawne działania (opuszczona strona internetowa, czas wstrzymania (pomiędzy wrzuceniem towaru do koszyka i zakończeniem transakcji), czas spędzony w witrynie) oraz wyniki (interakcje społecznościowe, ponowne wizyty, zasięg społecznościowy, odejście).

W procesie mapowania podróży można stwierdzić, czy wyniki ulegają zmianie, co oznacza, że zmieniają się również niektóre odpowiadające im wskaźniki. Prowadzi to do kolejnego punktu krytycznego. Przyjęcie wspólnych wskaźników jest niezbędne do egzekwowania i zachęcania do współpracy między działami.

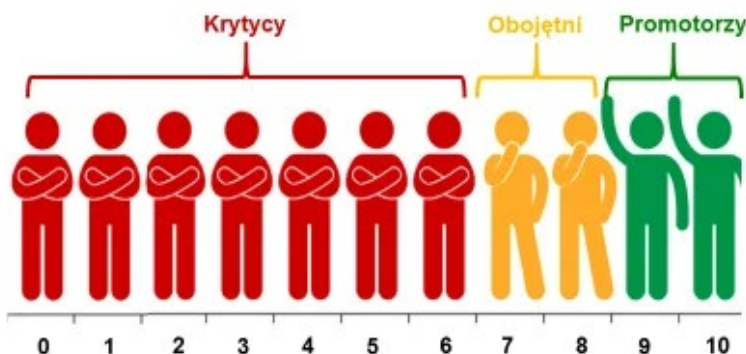
Doświadczenie klientów w kontekście e-commerce

Jednym z najpopularniejszych narzędzi wykorzystywanych przez firmy do zarządzania doświadczeniami klientów jest Net Promoter Score (NPS) – stworzone przez Freda Reichhelda w wyniku jego wieloletnich prac nad trafnością badań satysfakcji konsumentów. NPS to krótkie i syntetyczne narzędzie, pozwalające ocenić zaangażowanie klienta w daną markę za pomocą skali od 0 do 10: Jakie jest prawdopodobieństwo, że polecilibyś [markę] znajomemu lub współpracownikowi?

Wskaźnik ten zakłada, że klientów każdej firmy można podzielić na trzy typy: 1) promotorzy – pasjonaci marki, zaangażowani, aktywni, regularnie dokonujący zakupów i zachęcający do tego swoich znajomych; 2) tzw. klienci obojętni – zadowoleni z marki, ale niezaangażowani i chętni do odejścia w przypadku pojawienia się na rynku ich zdaniem lepszej oferty; 3) krytycy – niezadowoleni klienci, przekazujący negatywne opinie o marce swoim bliskim/znajomym/sięci.

Odjęcie odsetka krytyków od odsetka promotorów daje wynik Net Promoter Score, który może wahać się od niskiego poziomu –100 (jeśli każdy klient jest krytykiem) do wysokiego 100 (jeśli każdy klient jest promotorem).

Rysunek 2. Net Promoter Score



Źródło: J. Kałużna, *NPS – wskaźnik nie tylko modny, ale i przydatny!*, Francuski Instytut Gospodarki Polska, <https://figpolska.pl/nps-wskaznik-nie-tylko-modny-ale-i-przydatny> [dostęp: 4.12.2024].

Model oparty jest na potwierdzonej badaniami tezie¹², że:

- koszt utrzymania dotychczasowego klienta jest wielokrotnie niższy niż koszt pozyskania nowego klienta;
- klienci, którzy trafiają do marki z polecenia, reprezentują największą statystycznie wartość ekonomiczną. Mają też większą skłonność do stania się adwokatami marki, co dodatkowo nakręca korzystną spiralę poleceń.

¹² F. Reichheld, R. Markey, *The Ultimate Question 2.0: How Net Promoter Companies Thrive in a Customer-driven World*, Harvard Business School Press, 2011.

Istnieją dwa główne problemy z używaniem NPS:

- NPS nie jest narzędziem pozwalającym na zdobycie dogłębnej wiedzy o klientach;
- Tzw. transakcyjny NPS (badanie NPS dotyczące „lojalności” klienta wobec marki w kontekście pojedynczej transakcji) jest metodą pomiaru satysfakcji konsumenta z danej transakcji i nie jest wyznacznikiem lojalności wobec marki.

Według badań przeprowadzonych na polskim rynku¹³ podstawą dobrych doświadczeń klientów w Polsce jest Wiarygodność – jej niezależny wpływ na chęć polecenia marki przez Polaków wynosi aż 22%. Dotrzymanie słowa i budowanie zaufania to cechy, którymi powinna charakteryzować się każda firma działająca na rynku, a wyniki badań podkreślają, że budowanie zaufania do marki popłaca. Budowanie wiarygodnego i spójnego wizerunku to szczególne wyzwanie w dobie cyfryzacji.

Drugim kluczowym elementem w budowaniu dobrych doświadczeń dla polskich klientów jest Czas i Wysiłek. Niezależny wpływ tego czynnika na chęć polecenia wynosi 17%. Jest to szczególnie ważne dla firm oferujących produkty i usługi, które wymagają wielu interakcji ze sprzedawcą zarówno na etapie zakupu, jak i użytkowania.

Na trzecim miejscu pod względem ważności dla dobrych doświadczeń polskich klientów jest Rozwiązywanie Problemów, który w 17% odpowiada za naszą chęć polecenia marki. Wysoka pozycja tego czynnika jest po części konsekwencją dużego znaczenia Wiarygodności oraz Czasu i Wysiłku. Jeśli podczas zakupu lub użytkowania produktu lub usługi pojawiają się problemy, ich prawidłowe rozwiązanie jest niezbędne, aby marka zachowała swój wiarygodny wizerunek.

Wniosek

Skupienie się na zarządzaniu doświadczeniami klienta widzianymi jego oczami jest jednym z kluczowych elementów cyfrowej transformacji biznesu. Musimy pamiętać, że oznacza ona nie tylko

¹³ *Jak budować pozytywne doświadczenia klientów, op. cit.*

ukierunkowanie firmy na efektywne wykorzystanie innowacyjnych rozwiązań opartych na technologiach cyfrowych, ale przede wszystkim reorientację biznesu w taki sposób, aby skutecznie działać na coraz bardziej konkurencyjnym rynku, proaktywnie dostosowując swoje działania do zmieniających się potrzeb konsumentów, którzy również stają się coraz bardziej „cyfrowi”.

Bibliografia

- Analytics and The Customer Journey: 7 Best Practices For Delivering A Better Customer Experience*, SAS Best Practices White Paper, 2016, s. 13, <https://www.scribd.com/document/760251167/Analytics-and-the-Customer-Journey-7-Best-Practices-for-Delivering-a-Better-Customer-Experience> [dostęp: 4.12.2024].
- Arora N., Charm T., Grimmelt A., Ortega M., Robinson K., Sexauer C., Stack Y., Whitehead S., Yamakawa N., *A global view of how consumer behavior is changing amid COVID-19*, McKinsey & Company, 07.07.2020, https://www.mckinsey.com/~/_/media/McKinsey/Business%20Functions/Marketing%20and%20Sales/Our%20Insights/A%20global%20view%20of%20how%20consumer%20behavior%20is%20changing%20amid%20COVID%2019/20200707/covid-19-global-consumer-sentiment-20200707.pdf [dostęp: 4.12.2024].
- Bancerz K., *5 ciekawych map podróży klienta*, CC News, 26.11.2017, <https://ccnews.pl/2017/11/26/5-ciekawych-map-podrozy-klienta> [dostęp: 4.12.2024].
- Customer Experience Drivers – Executive Summary*, Deloitte Digital & Medalia, 2022 https://www.deloitte.com/content/dam/assets-zone2/fr/no-index/docs/industries/consumer/2024/deloitte-digital_cx-drivers-2022-vf.pdf [dostęp: 4.12.2024].
- (Cyfrowy) klient nasz pan. Jak marki na polskim rynku zarządzają doświadczeniami klientów*, 2019, KPMG, <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pl/pdf/2019/01/pl-Raport-KPMG-Cyfrowy-klient-nasz-pan.pdf> [dostęp: 4.12.2024].
- Jak budować pozytywne doświadczenia klientów. Analiza wiodących praktyk zarządzania doświadczeniami klientów na rynku polskim*, KPMG, 2017, <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pl/pdf/2017/05/pl-Raport-KPMG-w-Polsce-Jak-budowac-pozytywne-doswiadczenia-klientow-top-100-brands.pdf> [dostęp: 4.12.2024].
- Kałużna J., *NPS – wskaźnik nie tylko modny, ale i przydatny!*, Francuski Instytut Gospodarki Polska, <https://figpolska.pl/nps-wskaznik-nie-tylko-modny-ale-i-przydatny/> [dostęp: 4.12.2024].

- Polacy na zakupach. 5 filarów nowoczesnego handlu*, PwC, 2018, <https://www.pwc.pl/pl/publikacje/2018/polacy-na-zakupach-5-filarow-nowoczesnego-handlu-raport-pwc.html> [dostęp: 4.12.2024].
- Przegląd raportów z badań – III kwartał 2013*, AnnaMiotk.pl, 3.12.2013, <https://annamiotk.pl/przeglad-raportow-z-badan-jesien-2013> [dostęp: 4.12.2024].
- Pulido A., Stone D., Strevel J., *The three Cs of customer satisfaction: Consistency, consistency, consistency*, McKinsey & Company, March 1, 2014, <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/the-three-cs-of-customer-satisfaction-consistency-consistency-consistency#> [dostęp: 4.12.2024].
- Ramanujam K., *The Ascent Of The Smarter, Faster, Lighter Enterprise*, TATA Consultancy Services, 2017, <https://www.tcs.com/insights/perspectives/articles/the-ascent-of-the-smarter-faster-lighter-enterprise> [dostęp: 4.12.2024].
- Reichheld F., Markey R., *The Ultimate Question 2.0: How Net Promoter Companies Thrive in a Customer-driven World*, Harvard Business School Press, 2011.
- Schwabe A., Bruckschloegl A., Hohenleitner F., Kalus M., Stueckle F., Schmidhuber K., *The Real Cost of Poor Website Quality*, Boston Consulting Group, 23.04.2020, <https://www.bcg.com/publications/2020/real-cost-poor-website-quality> [dostęp: 4.12.2024].
- Sopiak S., *Wysoki koszt pozyskania Klienta w e-commerce – jak sobie z nim radzić?*, Harbingers, 31.01.2023, <https://harbingers.io/blog/wysoki-koszt-pozyskania-klienta-w-e-commerce-jak-sobie-z-nim-radzic> [dostęp: 4.12.2024].
- State of Connected Customer, Salesforce Research, April 2018, <https://www.salesforce.com/eu/resources/research-reports/state-of-the-connected-customer-2022> [dostęp: 4.12.2024].
- What Is Net Promoter?*, NICE Satmetrix, <https://www.netpromoter.com/know/> [dostęp: 4.12.2024].