

Marcin LIPOWSKI
Ilona BONDOS
Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie
Wydział Ekonomiczny
Instytut Zarządzania

OMNIKANAŁOWOŚĆ – CZY RYNEK ZWERYFIKUJE KONCEPCJĘ TEORETYCZNĄ?¹

Streszczenie. Artykuł dotyczy omnikanałowości – najwyższego obecnie zdefiniowanego etapu strategii dystrybucji. Celem artykułu jest próba odpowiedzi na pytanie o możliwość zrealizowania w praktyce założeń takiej strategii dystrybucji. Koncentrując się na rynku usług, autorzy wskazali istotę omnikanałowości, zwrócili również uwagę na problem ograniczania konsumentom dostępu do kanałów w zależności od etapu procesu zakupowego oraz wynikające z tego zmiany w zachowaniu klientów. W ostatniej części artykułu wskazano przejawy rozbieżności pomiędzy teoretycznymi podstawami koncepcji omnikanałowości a praktyką rynkową.

Słowa kluczowe: omnikanałowość, wielokanałowość, dystrybucja usług, zachowania konsumenta

OMNICHANNELING – WILL THE MARKET VERIFY THE THEORETICAL CONCEPT?

Abstract. The article concerns omnichanneling – the highest stage of distribution strategy, defined so far. This article attempts to answer the question about ability to realize in practice the assumptions of such a strategy. Focusing on the services market, the authors pointed out the essence of omnichanneling, they also drew attention to the problem of limiting consumer access to channels, depending on the stage of the purchasing process and the resulting changes in customer behavior. In the last part of the article symptoms of divergence between the theoretical foundations of the concept of omnichanneling and market practice were shown.

Keywords: omnichanneling, multichanneling, service distribution, consumer behavior

¹ Artykuł jest sfinansowany przez Narodowe Centrum Nauki w ramach grantu badawczego „Modelowanie dystrybucji usług w gospodarce sieciowej” nr 2014/13/B/HS4/01612.

1. Omnikanalowość – w stronę synergii kanałów marketingowych

Studia nad zjawiskiem multikanalowości w procesie podejmowania decyzji przez konsumenta dotyczą tego, w jaki sposób konsumenci korzystają z możliwości wyboru pomiędzy wieloma kanałami dostępu do produktu/usługi na poszczególnych etapach procesu zakupowego². Termin multikanalowość/wielokanalowość dotyczy sytuacji, modelu dystrybucji, w której detalista używa przynajmniej dwóch kanałów w celu sprzedaży produktu/usługi, co patrząc wstecz rozpowszechniło się pod koniec lat 90., a główną jego przyczyną był rozwój internetu³. Wybór spośród wielu kanałów przez konsumenta powinien być postrzegany przez pryzmat końcowego efektu zakupu produktu, ale także samego procesu zakupu składającego się z kilku etapów. Najczęściej wydzielane etapy w tym obszarze to działania przedzakupowe, sam zakup oraz postępowanie po dokonaniu zakupu. W ramach prowadzonych badań analizowane są dwa etapy: poszukiwania informacji (*search for information*) oraz zakupu (*purchase*). Wygoda konsumenta pozytywnie wpływa na poszukiwanie informacji i zakup w kanałach on-line, z kolei do korzystania z kanałów off-line zachęca oczekiwanie co do obsługi⁴.

Tradycyjne rozumienie kanału dystrybucji – jako sposobu dostarczania produktu lub usługi do finalnego odbiorcy celem użycia lub konsumpcji – skupiało się na relacjach pomiędzy uczestnikami kanałów dystrybucji i optymalizacji jej kosztów⁵. Wynika ono z ekonomicznego podejścia i konstruktów teoretycznych w zakresie kształtowania kanałów sprzedaży⁶. Współcześnie kanał marketingowy określany jest coraz częściej jako: „*punkt kontaktu z klientem lub medium, za pośrednictwem którego dochodzi do interakcji firmy z konsumentem*”⁷. Rozszerzenie definicji o „medium komunikacji” wynika z faktu zwiększenia roli dostępu do informacji z różnych źródeł w procesie podejmowania decyzji zakupu, przy jednoczesnym zmniejszeniu roli samego miejsca zakupu i sprzedawcy w dobie gospodarki opartej na technologii. Efektem tego, w warunkach rozwoju technologii czasu rzeczywistego, jest zanikanie obserwowalnych różnic występujących pomiędzy kanałami komunikacji a kanałami dystrybucji oraz zmiana (a raczej przeniesienie punktu uwagi)

² Balasubramanian S., Raghunathan R., Mahajan V.: Consumers in a multichannel environment: product utility, process utility, and channel choice. “Journal of Interactive Marketing”, Vol. 19, No. 2, 2005, p. 13.

³ Lewis J., Whysall P., Foster C.: Drivers and technology-related obstacles in moving to multichannel retailing. „International Journal of Electronic Commerce”, Vol. 18, No. 4, 2014, p. 44-45.

⁴ Kollmann T., Kuckertz A., Kayser I.: Cannibalization or synergy? Consumers’ channel selection in online-offline multichannel systems. “Journal of Retailing and Customer Services”, Vol. 19, 2012, p. 191-192.

⁵ Watson G.F. IV, Worn S., Palmatier R.W., Ganesan S.: The evolution of marketing channels: trends and research directions. „Journal of Retailing”, Vol. 91, No. 4, 2015 p. 547.

⁶ Ibidem, p. 548-553

⁷ Neslin S.A., Greval D., Langhorn R., Shankar V., Teerling M.L., Thomas J.S., Verhoef P.C.: Challenges and opportunities in multichannel customer management. “Journal of Service Research”, Vol. 9, No. 2, 2006, p. 96.

z procesów fizycznych (przemieszczania produktu) na procesy informacyjne (sposób i jakość dostarczanych informacji ułatwiających wybór konsumentowi)⁸.

Zarządzanie wieloma kanałami, a raczej konsumentem w środowisku multikanałowym, przenosi punkt zainteresowania firmy z wewnętrznych uwarunkowań dystrybucji produktu/usługi na punkt widzenia konsumenta. Takie podejście do obsługi klienta generuje kilka podstawowych wyzwań związanych z zarządzaniem wieloma kanałami: integrację danych pochodzących z wielu kanałów, zrozumienie zachowań konsumenta w środowisku wielokanałowym, potrzebę/konieczność rozwoju nowych kanałów, ich koordynacji oraz optymalizację całego systemu⁹. Kluczowym czynnikiem sukcesu formy jest integracja wielu kanałów – jak dowodzą Cao i Li wyższy stopień integracji wielu kanałów może prowadzić do wzrostu sprzedaży, zwiększyć stopę zwrotu, zaufania i lojalności konsumentów¹⁰.

Zarządzanie klientem wielokanałowym tym samym oznacza *projektowanie, rozwój, koordynację i ocenę kanałów w celu zwiększenia wartości konsumenta przez efektywne pozyskiwanie klientów, ich utrzymanie i wzrost wartości*¹¹. Głównym czynnikiem różnicującym rozwój systemów multikanałowych jest stopień integracji kanałów, stopień możliwości wykorzystania przez konsumenta każdego z nich w dowolnym celu. Rozróżnia się zarówno pojęcia *multichannel*, *cross-channel* i *omni-channel*¹². Ostatnie z pojęć oznacza, że sprzedawca oferuje konsumentom wszystkie obecnie rozpowszechnione kanały (w szczególności stacjonarny, sklep internetowy, telefoniczny, mobilny), a klient może wejść w pełną interakcję ze sprzedawcą za pomocą dowolnego kanału¹³. Dodatkowo sprzedawca powinien zapewnić sobie kontrolę całego systemu. Verhoef i inni zauważają jedynie różnice pomiędzy multikanałowością i omnikanałowością, wskazując, że tę ostatnią wyróżnia koncentracja na realizowanych celach międzykanałowych, w tym: doświadczeniach konsumenta, marce, łącznej sprzedaży przez wszystkie dostępne kanały¹⁴. Ci sami autorzy definiują omnikanałowość jako *synergię zarządzania wieloma dostępnymi kanałami i punktami styku z klientem w taki sposób, że doświadczenia klienta w różnych kanałach i ich wydajność są zoptymalizowane*¹⁵.

⁸ Lipowski M.: Kanał komunikacji a kanał dystrybucji – zanikanie różnic i ich konsekwencje. „Studia Ekonomiczne UE w Katowicach”, w druku.

⁹ Neslin S.A., Greval D., Langhorn R., Shankar V., Teerling M.L., Thomas J.S., Verhoef P.C.: op.cit., p. 96-98.

¹⁰ Cao L., Li L.: The impact of cross-channel integration on retailers sales growth. „Journal of Retailing”, Vol. 91, No. 2, 2015, p. 212.

¹¹ Verhoef P.C., Kannan P.K., Inman J.J.: From multi-channel retailing to omni-channel retailing. Introduction to the special issue on multichannel retailing. „Journal of Retailing”, Vol. 91, No. 2, 2015, p. 175.

¹² Beck N., Rygl D.: Categorization of multiple channel retailing in Multi-, Cross-, and Omni-channel Retailing for retailers and retailing. „Journal of Retailing and Consumer Services”, Vol. 27, 2015, p. 173-175.

¹³ Ibidem, p. 174.

¹⁴ Verhoef P.C., Kannan P.K., Inman J.J.: op.cit., p. 176.

¹⁵ Ibidem.

2. Ograniczenia w dostępie do kanałów

Niewątpliwie istotnym problemem wdrażania założeń strategii omnikanalowości są stawiane przez oferentów ograniczenia w dostępie do poszczególnych kanałów sprzedaży/kontakt. Jak piszą Neslin i Shankar, zarządzanie klientem w środowisku wielokanałowym wymaga nie tylko uruchamiania kolejnych kanałów, ale również eliminacji tych nieefektywnych¹⁶. Z wcześniejszej części artykułu znana jest już istota strategii omnikanalowości. Jej realizacja nie polega zatem na wybraniu najefektywniejszych kanałów kontaktu z klientem, ale oferowaniu mu równolegle kilku punktów styku z zapewnieniem utrzymania poziomu jakości obsługi. Jak piszą badacze, sukces omnikanalowości opiera się na połączeniu zalet kanału offline z zaletami kanału online¹⁷. Warto podkreślić znaczenie tej strategii dla kształtowania postrzeganej przez klienta wartości współpracy z konkretnym dostawcą. Ograniczanie dostępu do kanałów, jak również udostępnianie ich przy zachowaniu niskiego poziomu świadczonych usług skutkuje obniżeniem wartości oferty w oczach klienta. W świetle literatury postrzegana wartość (*perceived value*) definiowana jest jako wielowymiarowy konstrukt obejmujący to, co konsument musi poświęcić (czas, wysiłek, pieniądze) oraz to, co otrzymuje w zamian (jakość usługi/produktu/obsługi)¹⁸. Jest to ważna kategoria umożliwiająca przewidywanie zachowań zakupowych konsumentów oraz osiąganie trwałej przewagi konkurencyjnej¹⁹. Zatem, eliminowanie kanałów kontaktu klienta z firmą z jednej strony zmniejsza część, którą otrzymuje klient (*take aspects*) – klient nie otrzymuje produktu/usługi w takiej formie, w jakiej chciał, a z drugiej strony zwiększa część, którą daje/poświęca klient (*give aspects*) – klient musi poświęcić czas na dotarcie do sklepu stacjonarnego lub przełamać obawy przed logowaniem się i płatnością w sklepie online. Postrzegana wartość kanału dystrybucji okazuje się bezpośrednim predyktorem intencji jego użycia, natomiast postrzegana jakość kanału i postrzegane koszty użycia (cenowe i pozacenowe) pełnią rolę pośrednich predyktorów intencji jego użycia²⁰.

Również pośrednie bariery w dostępie do kanałów powodują obniżenie postrzeganej wartości oferty – np. ustalanie wyższych cen w kanałach, które chce sprzedawca odciążyć, zwiększa koszty konsumenta (tzw. *give aspects*). Badacze podkreślają ryzyko

¹⁶ Neslin S.A., Shankar V.: Key issues in multichannel customer management: Current knowledge and future directions. "Journal of Interactive Marketing", Vol. 23, No. 1, 2009, p. 70-81.

¹⁷ Brynjolfsson E., Hu Y.J., Rahman M.S.: Competing in the age of omnichanneling retailing. "MIT Sloan Management Review", May, 2013, p. 6.

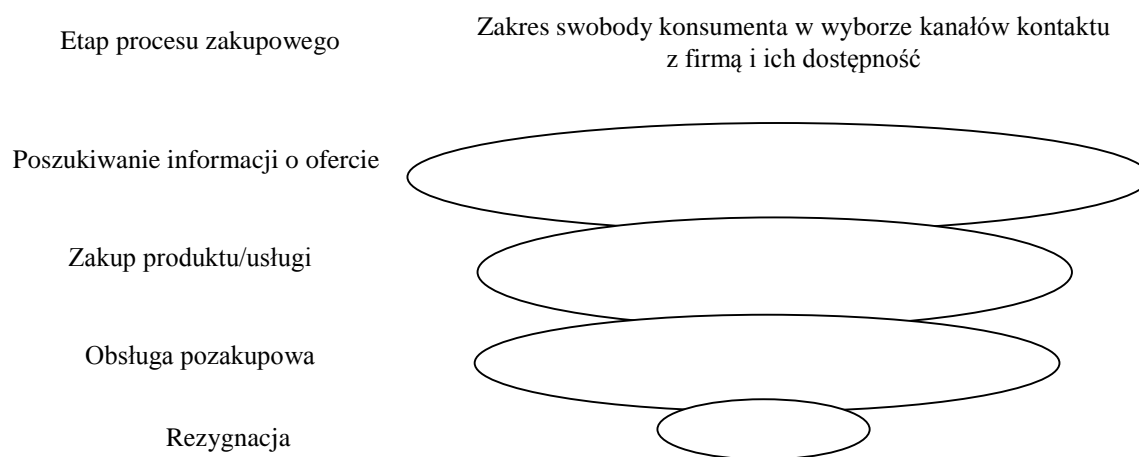
¹⁸ Carlson J., O'Cass A., Ahrholdt D.: Assessing customers' perceived value of the online channel of multichannel retailers: A two country examination. "Journal of Retailing and Consumer Services", Vol. 7, 2015, p. 91.

¹⁹ Chen Z., Dubinsky A.J.: A Conceptual Model of Perceived Customer Value in E-Commerce: A Preliminary Investigation. "Psychology & Marketing", Vol. 20, No. 4, 2003, p. 324.

²⁰ Ui-Jeen Y., Niehm L.S., Russell D.W.: Exploring perceived channel price, quality, and values as antecedents of channel choice and usage in multichannel shopping. "Journal of Marketing Channels", Vol. 18, 2011, p. 96.

przekierowywania klientów do konkretnych, preferowanych przez sprzedawcę kanałów – opór i niezadowolenie klienta, w efekcie jego odejście²¹. Stopień intensywności dystrybucji z punktu widzenia dostawcy ma zatem wymiar finansowy. Zdaniem badaczy eliminując kanał dostawca może spodziewać się spadku przychodów (nawet jeśli część klientów zaakceptuje nowy – tańszy dla sprzedawcy kanał, to oszczędności muszą być znaczące, aby pojawiła się kategoria zysku netto). Ważne jest również, że oddziaływanie eliminacji kanału nie jest ulotne, efekty są widoczne nawet przez okres 2 lat²². Zatem bezwarunkowe przekonanie o pozytywnych efektach migracji klientów do pożądaných kanałów powinno być postrzegane przez pryzmat zmian wzorców zakupowych zachodzących w dłuższej perspektywie²³.

Jak już wspomniano, bariery w dostępie do kanałów przyjmują różnorodną postać w zależności od etapu procesu zakupowego realizowanego przez konsumenta. Uwzględniając cztery etapy – poszukiwanie informacji, zakup, obsługa pozakupowa, rezygnacja – największe możliwości kontaktu potencjalnego klienta ze sprzedawcą są widoczne na etapie poszukiwania informacji, których źródłem mogą być różne formy komunikacji marketingowej niedające możliwości zakupu. Po zrealizowaniu zakupu zwykle maleje zakres swobody klienta w wyborze sposobu kontaktu z dostawcą, co szczególnie uwidacznia się w procesie rezygnacji z usługi (rys. 1).



Rys. 1. Dostępność kanałów w procesie zakupu usługi

Fig. 1. Channels availability in services buying process

Źródło: Opracowanie własne.

²¹ Reinders M.J., Dabholkar P.A., Frambach R.T.: Consequences of forcing customers to use technology based self service. "Journal of Service Research", Vol. 11, No. 2, 2008, p. 107-123.

²² Konuş U., Neslin S.A., Verhoef P.C.: The effect of search channel elimination on purchase incidence, order size and channel choice. "International Journal of Research in Marketing", Vol. 31, 2014, p. 62.

²³ Ansari A., Mela C.F., Neslin S.: Customer Channel Migration. "Journal of Marketing Research", Vol. XLV, 2008, p. 71.

W praktyce wygląda to tak, że klient może podpisać umowę z dostawcą telewizji cyfrowej, wykorzystując jeden z kanałów: stacjonarny, internetowy, telefoniczny (przy spełnienia formalności potwierdzenia transakcji na piśmie), sprzedaż bezpośrednią. Jednak, aby rozwiązać umowę z dostawcą, klient musi już zwykle pofatygować się osobiście do punktu obsługi klienta. Nawet, jeśli wystarczy wysłanie pocztą tradycyjną wypowiedzenia umowy, to jednak urządzenie niezbędne do korzystania z usługi (np. dekodery) musi być oddane usługodawcy osobiście. Widoczne jest zatem zawężanie możliwych form kontaktu klienta z firmą, co stoi w ewidentnej sprzeczności z ideą omnikanalowości. Praktyka rynkowa dostarcza również przykładów na eliminowanie kanałów już na etapie zakupu. Podmiot świadczący usługi transportowe (przewóz osób) wycofuje się z telefonicznej rezerwacji biletów na rzecz internetowego systemu rezerwacji/zakupu. W rezultacie zakup online jest jedyną formą kontaktu z przewoźnikiem w celu wcześniejszego zakupu biletu²⁴. Co więcej, pomiędzy ceną biletu kupionego bezpośrednio u kierowcy a ceną online jest różnica stanowiąca koszt obsługi systemu płatniczego, co dodatkowo obciąża klienta. Koszt jest więc w widoczny sposób przenoszony przez przewoźnika na klientów.

Fakt eliminowania części kanałów dostępu do usługi jest dowodem na to, że realia rynkowe są jeszcze dalekie od koncepcji zintegrowanych kanałów sprzedaży, mających na celu uzyskanie efektów synergicznych. Trudno w ogóle mówić o synergii w przypadku narzucania jednego kanału kontaktu na danym etapie procesu zakupowego.

Słuszne jest zalecenie badaczy, żeby firmy stacjonarne, uruchamiające kanał internetowy, przykładały większą uwagę do doświadczeń klienta wielokanałowego²⁵. Samo uruchomienie nowego kanału nie przyczynia się do samoistnej poprawy relacji z klientami. Duże doświadczenie konsumenta w korzystaniu z kanału internetowego zwiększa prawdopodobieństwo, że klient będzie korzystał z różnych kanałów, różnych oferentów w jednym procesie zakupowym (tzw. *competitive research shopper*)²⁶. Jednym ze sposobów na zwiększanie lojalności międzykanałowych konsumentów jest poprawa i ujednoczenie poziomu obsługi i oferty w ramach wielokanałowego systemu dystrybucji. Co ważne, badacze wskazują na dużą rolę doświadczeń konsumentów z kanału stacjonarnego na ich intencje użycia kanału online. Na włączenie przez klienta korzystania z kanału internetowego, (*consumer switch-on*) wpływ mają pozytywne doświadczenia zakupów offline u tego samego dostawcy. Klienci wybierają zwykle sklep online swojego ulubionego

²⁴ Możliwy jest zakup biletu u kierowcy, jednak z uwagi na dużą liczbę pasażerów nie zawsze są wolne miejsca, wcześniejszy zakup biletu daje pasażerom gwarancję skorzystania z usługi w preferowanym przez siebie czasie.

²⁵ Badrinarayanan V., Becerra E., Kim C., Madhavaram S.: Influence of congruity in store-attribute dimensions and self-image on purchase intentions in online stores of multichannel retailers. "Journal of Retailing and Consumer Services", Vol. 21, 2014, p. 1013-1020.

²⁶ Neslin S.A., Shankar V.: op. cit., p. 74.

dostawcy, którego znają z zakupów offline²⁷. Badacze dowodzą, że im większa integracja pomiędzy elementami marketingu-mix w kanale online i offline, tym większa intencja użycia kanału internetowego należącego do systemu dystrybucji tego samego dostawcy²⁸. Wraz z upływem czasu i nabieraniem doświadczeń w zakupach online wzrasta znaczenie innych czynników przy wyborze miejsca zakupu (cena, asortyment itp.).

Dostawcy wielokanałowi napotykać ryzyko kanibalizacji sprzedaży w poszczególnych kanałach. Badacze podkreślają jednak pozytywne aspekty tego zjawiska – w przypadku gdy nowo udostępniony kanał jest tańszy w obsłudze (kanał online), przejście części dotychczasowych klientów do niego skutkuje wzrostem efektywności ich obsługi. Dając wybór swoim klientom sprzedawca zwiększa pozytywne doświadczenia z relacji z nim, co korzystnie oddziałuje na retencję klientów²⁹ i stanowi jedno z założeń omnikanałowości. Gdyby takie argumenty nie przekonywały oferentów, inni badacze podkreślają, że zwiększenie zakresu usług w kanale internetowym może zapobiec potencjalnej kanibalizacji z kanałem offline i zwiększyć efekty synergiczne³⁰.

Co równie ważne, jak wynika z badań, negatywne reakcje cechują nie tylko tych konsumentów, którzy są przekierowywani do preferowanego kanału, ale również tych, którzy sami dobrowolnie wcześniej wybrali ten (preferowany przez firmę) kanał³¹. Swego rodzaju argumentem na obronę oferentów jest pogląd Godfrey'a, Seidersa i Vossa dotyczący uzasadnionej obawy dostawców uruchamiających wiele kanałów o efekty takiego posunięcia – czy będą to efekty multiplikatywne czy addytywne³². Jeśli firma nie czuje się na siłach skutecznie i efektywnie zarządzać w sposób zintegrowany wszystkimi uruchomionymi kanałami, powinna redefiniować swoją politykę dystrybucji/obsługi klienta. Fakt istnienia określonego sposobu kontaktu z firmą daje klientom pełne prawo do korzystania z niego – prawo połączone z oczekiwaniami co do jednakowo wysokiego poziomu obsługi bez względu na wybrany kanał.

Niezaprzeczalnie eliminacja kanałów kontaktu klienta z firmą jest podyktowana analizą efektywności funkcjonowania tychże kanałów. Należy jednak uwzględnić kwestię postrzeganych przez klientów kosztów korzystania z dostępnych kanałów. Ograniczenie w dostępie do kanałów niekoniecznie musi przejawiać się eliminacją kanałów (np. zamykaniem stacjonarnych punktów obsługi klienta). Oferenci mogą stosować strategię

²⁷ Melisa K., Campo K., Breugelmansa E., Lamey L.: The Impact of the Multi-channel Retail Mix on Online Store Choice: Does Online Experience Matter? "Journal of Retailing", Vol. 91, No. 2, 2015, p. 275.

²⁸ Ibidem, p. 285.

²⁹ Wolk A., Skiera B.: Antecedents and consequences of Internet channel performance. "Journal of Retailing and Consumer Services", Vol. 16, 2009, p. 171.

³⁰ Kollmann T., Kuckert A., Kayser I.: Cannibalization or synergy? Consumers' channel selection in online-offline multichannel systems. "Journal of Retailing and Consumer Services", Vol. 19, 2012, p. 192.

³¹ Trampe D., Konuş U., Verhoef P.C.: Customer Responses to Channel Migration Strategies Toward the E-channel. "Journal of Interactive Marketing", Vol. 28, 2014, p. 266.

³² Godfrey A., Seiders K., Voss G.B.: Enough Is Enough! The Fine Line in Executing Multichannel Relational Communication. "Journal of Marketing", Vol. 75, 2011, p. 95.

migracji klientów opartą również na zachętach³³. Oferenci mogą zatem próbować nakłaniać swoich klientów do korzystania z określonych kanałów (np. online) przez ustalanie niższych cen w innym kanale. W takim przypadku mowa o barierach o charakterze pośrednim. Zachęta – niska cena w określonym kanale – może powodować negatywne doświadczenie konsumenta zmuszanego w ten sposób do korzystania z kanału niespełniającego jego oczekiwań³⁴. Spójność cenową w odniesieniu do wszystkich kanałów kontaktu klienta z firmą należałoby zatem traktować jako rzeczywisty przejaw realizacji strategii omnikanałowości. Niektórzy detaliści decydują się na taki krok, jednocześnie przenosząc ciężar wpływania na zachowanie konsumentów na działania reklamowe³⁵. Niezaprzeczalnie pełna integracja strategii sprzedaży wielokanałowej, będąca przejawem omnikanałowości, wymaga ujednoczenia ceny³⁶. Wydaje się jednak, że zbyt duży potencjał dostrzeżono w różnorodności klientów, aby dążyć do zunifikowania cen w przekroju wszystkich udostępnianych kanałów sprzedaży. Międzykanałowe różnicowanie cen to przejaw dyskryminacji cenowej drugiego stopnia, opierającej się właśnie na heterogeniczności preferencji konsumentów w zakresie własnego wyboru kombinacji kanał – cena³⁷. Zdaniem autorów główna idea międzykanałowego różnicowania cen stoi w sprzeczności z ideą omnikanałowości. Bowiem celem tego typu dyskryminacji cenowej (bazującej na kanale sprzedaży) jest przechwycenie z rynku nadwyżki konsumenta, który samodzielnie i swobodnie dokonuje wyboru kanału³⁸. Czynnikiem przesądzającym o sukcesie manewrowania ceną w ramach strategii dystrybucji jest zatem swoboda wyboru przysługująca klientowi. Oferenci powinni zwracać uwagę na sposób, w jaki ich klienci postrzegają poszczególne składniki kosztów w zależności od kanału. Best opisuje cenę jako szczyt góry lodowej kosztów wynikających z zakupu i posiadania produktu/usługi przez konsumenta³⁹. Zatem innymi czynnikami (niż tylko ceną) można oddziaływać na postrzeganie przez nabywców atrakcyjności różnych kanałów.

³³ Trampe D., Konuş U., Verhoef P.C.: op.cit.

³⁴ Vogel J., Paul M.: One firm, one product, two prices: Channel-based price differentiation and customer retention. "Journal of Retailing and Consumer Services", Vol. 27, 2015, p. 127.

³⁵ Zhang X.: Retailers' multichannel and price advertising strategies. "Marketing Science", Vol. 28, No. 6, 2009, p. 1085.

³⁶ Lipowski M.: Consequences multi-channel sales – customers and retailers perspective. "Logistyka" Czasopismo Politechniki Lwowskiej, No. 811, 2014, p. 211.

³⁷ Wolk A., Ebling C.: Multichannel price differentiation: an empirical investigation of existence and causes. "International Journal of Research in Marketing", Vol. 27, No. 2, 2010, p.142.

³⁸ Cuellar S.S., Brunamonti M.: Retail channel price discrimination. "Journal of Retailing and Consumer Services", No. 21, 2014, p. 346.

³⁹ Best R.J.: Market-based management. Pearson, Boston 2013, p. 274.

Zakończenie

Omnikanałowość z jednej strony stawia określone wyzwania przed dostawcami usług⁴⁰, a z drugiej stwarza szanse na zdobycie względnie trwałej przewagi rynkowej. Główna przesłanka tej strategii dystrybucji dotyczy stwarzania klientom lepszego środowiska/klimatu do realizacji zakupów, niestety wymaga od oferentów ponoszenia kosztów utrzymywania zsynchronizowanych kanałów sprzedaży, zapewniających zunifikowane warunki na każdym etapie zakupowym.

Rzeczywistość rynkowa wydaje się jednak istotnie odbiegać od założeń omnikanałowości, główne obszary rozbieżności to:

- realizacja przez oferentów strategii przekierowywania klientów do preferowanych kanałów, co ważne – migracji przymusowej lub/i opartej na karach;
- eliminowanie wybranych kanałów na poszczególnych etapach procesu zakupowego, w największym stopniu na etapie potransakcyjnym;
- niepełne wykorzystywanie funkcjonalności kanałów kontaktu z klientem, które mogłyby jednocześnie pełnić funkcje kanałów komunikacji i sprzedaży;
- uruchamianie kanału sprzedaży online bez zapewnienia odpowiedniego poziomu obsługi w kanale stacjonarnym (wówczas mają miejsce negatywne skutki efektu przeniesienia doświadczeń klienta z kanału offline do kanału online);
- uruchamianie nowych kanałów sprzedaży będące przejawem naśladownictwa lub chęci wyprzedzenia konkurentów, ale bez troski o poziom obsługi klientów w nowych kanałach i tym bardziej bez integracji pomiędzy kanałami;
- różnicowanie zakresu usług w zależności od kanałów, mniejszy zakres usług w danym kanale skutkuje jego niższą postrzeganą wartością dla klienta;
- międzykanałowe różnicowanie cen oferty;
- niedocenianie oczekiwań klientów w zakresie obsługi przez wiele kanałów, brak możliwości zachowania standardów jakości w sytuacji zwiększonego zainteresowania klientów.

Pytaniem ważnym z punktu widzenia problematyki artykułu jest pytanie o przyszłość dystrybucji – czy oferenci dojrzeją do pełnego wdrożenia założeń omnikanałowości, czy to w ogóle jest możliwe? Zdaniem autorów warunkiem tego jest osiągnięcie pewnego poziomu dojrzałości rynkowej zarówno oferentów, jak i nabywców. Sprzedawcy powinni zrozumieć istotę procesu budowania relacji z klientami – relacji bazujących na zaufaniu i satysfakcji warunkujących lojalność. Ewidentnie postępująca cyfryzacja rynku sprzyja upowszechnianiu korzystania z kanału internetowego oraz mobilnego, jak i wielu innych obecnie

⁴⁰ Zob. Bondos I., Lipowski M.: Challenges for service providers under the transformation multi-channeling into omnichanneling, w druku.

marginalizowanych w strategii dystrybucji rozwiązań (np. social media, bezobsługowe punkty sprzedaży). Z drugiej strony postępujące oczekiwanie wygody przez klienta będzie promować dostawców skutecznie wdrażających opisywaną strategię. Można zatem oczekiwać, że klienci będą mieli coraz większe zaufanie do takich kanałów na poszczególnych etapach współpracy z dostawcą. Jednak zarazem będą oczekiwali możliwości wyboru, a nie przymusu do korzystania z danego rozwiązania. Wydaje się, że wkroczeniu w wyższy stopień realizacji omnikanalowości będzie sprzyjał wpływ czasu, aby – z jednej strony – sprzedawcy dopracowali funkcjonalność poszczególnych kanałów oraz – z drugiej strony – kupujący zaufali nowym rozwiązaniom w zakresie dystrybucji, umieli je ocenić i docenić. Na to wszystko należy nałożyć jeszcze koszty rozwiązań, w których idea udostępniania klientom wszelkich usług w każdy możliwy sposób będzie weryfikowana przez koszty uruchamiania/utrzymywania poszczególnych kanałów.

Bibliografia

1. Ansari A., Mela C.F., Neslin S.: Customer Channel Migration. „Journal of Marketing Research”, Vol. XLV, 2008.
2. Badrinarayanan V., Becerra E., Kim C., Madhavaram S.: Influence of congruity in store-attribute dimensions and self-image on purchase intentions in online stores of multichannel retailers. “Journal of Retailing and Consumer Services”, Vol. 21, 2014.
3. Balasubramanian S., Raghunathan R., Mahajan V.: Consumers in a multichannel environment: product utility, process utility, and channel choice. “Journal of Interactive Marketing”, Vol. 19, No. 2, 2005.
4. Beck N., Rygl D.: Categorization of multiple channel retailing in Multi-, Cross-, and Omni-channel Retailing for retailers and retailing. „Journal of Retailing and Consumer Services”, Vol. 27, 2015.
5. Best R.J.: Market-based management. Pearson, Boston 2013.
6. Bondos I., Lipowski M.: Challenges for service providers under the transformation multi-channeling into omnichanneling; w druku.
7. Brynjolfsson E., Hu Y.J., Rahman M.S.: Competing in the age of omnichanneling retailing. “MIT Sloan Management Review”, May, 2013.
8. Cao L., Li L.: The impact of cross-channel integration on retailers sales growth. „Journal of Retailing”, Vol. 91, No. 2, 2015.
9. Carlson J., O’Cass A., Ahrholdt D.: Assessing customers’ perceived value of the online channel of multichannel retailers: A two country examination. “Journal of Retailing and Consumer Services”, Vol. 7, 2015.

10. Cuellar S.S., Brunamonti M.: Retail channel price discrimination. "Journal of Retailing and Consumer Services", Vol. 21, 2014.
11. Chen, Z., Dubinsky, A.J.: A Conceptual Model of Perceived Customer Value in E-Commerce: A Preliminary Investigation. "Psychology & Marketing", Vol. 20, No. 4, 2003.
12. Godfrey A., Seiders K., Voss G.B.: Enough Is Enough! The Fine Line in Executing Multichannel Relational Communication. "Journal of Marketing", Vol. 75, 2011.
13. Korus U., Neslin S.A., Verhoef P.C.: The effect of search channel elimination on purchase incidence, order size and channel choice. "International Journal of Research in Marketing", Vol. 31, 2014.
14. Kollmann T., Kuckert A., Kayser I.: Cannibalization or synergy? Consumers' channel selection in online-offline multichannel systems. "Journal of Retailing and Consumer Services", Vol. 19, 2012.
15. Lewis J., Whysall P., Foster C.: Drivers and technology-related obstacles in moving to multichannel retailing. „International Journal of Electronic Commerce”, Vol. 18, No. 4, 2014.
16. Lipowski M.: Kanał komunikacji a kanał dystrybucji – zanikanie różnic i ich konsekwencje. „Studia Ekonomiczne UE w Katowicach”, w druku.
17. Lipowski M.: Consequences multi-channel sales – customers and retailers perspective. "Logistyka" Czasopismo Politechniki Lwowskiej, No. 811, 2014.
18. Melisa K., Campo K., Breugelmansa E., Lamey L.: The Impact of the Multi-channel Retail Mix on Online Store Choice: Does Online Experience Matter? "Journal of Retailing", Vol. 91, No. 2, 2015.
19. Neslin S.A., Greval D., Langhorn R., Shankar V., Teerling M.L., Thomas J.S., Verhoef P.C.: Challenges and opportunities in multichannel customer management. "Journal of Service Research", Vol. 9, No. 2, 2006.
20. Neslin S.A., Shankar V.: Key issues in multichannel customer management: Current knowledge and future directions. "Journal of Interactive Marketing", Vol. 23, No. 1, 2009.
21. Reinders M.J., Dabholkar P.A., Frambach R.T.: Consequences of forcing customers to use technology based self service. "Journal of Service Research", Vol. 11, No. 2, 2008.
22. Trampe D., Korus U., Verhoef P.C.: Customer Responses to Channel Migration Strategies Toward the E-channel. "Journal of Interactive Marketing", Vol. 28, 2014.
23. Ui-Jeen Y., Niehm L.S., Russell D.W.: Exploring perceived channel price, quality, and values as antecedents of channel choice and usage in multichannel shopping. „Journal of Marketing Channels”, Vol. 18, 2011.

24. Verhoef P.C., Kannan P.K., Inman J.J.: From multi-channel retailing to omni-channel retailing. Introduction to the special issue on multichannel retailing. „Journal of retailing”, Vol. 91, No. 2, 2015.
25. Vogel J., Paul M.: One firm, one product, two prices: Channel-based price differentiation and customer retention. “Journal of Retailing and Consumer Services”, Vol. 27, 2015.
26. Watson G.F. IV, Worn S., Palmatier R.W., Ganesan S.: The evolution of marketing channels: trends and research directions. „Journal of Retailing”, Vol. 91, No. 4, 2015.
27. Wolk, A., Ebling C.: Multichannel price differentiation: an empirical investigation of existence and causes. “International Journal of Research in Marketing”, Vol. 27, No. 2, 2010.
28. Wolk A., Skiera B.: Antecedents and consequences of Internet channel performance. “Journal of Retailing and Consumer Services”, Vol. 16, 2009.
29. Zhang X.: Retailers' multichannel and price advertising strategies. “Marketing Science”, Vol. 28, No. 6, 2009.