



POLITECHNIKA POZNAŃSKA
WYDZIAŁ INŻYNIERII ZARZĄDZANIA

Rozprawa doktorska

*Metoda diagnozy i doskonalenia integracji kanałów
obsługi klienta*

mgr inż. Hubert Wojciechowski

Promotor:

dr hab. inż. Łukasz Hadaś, prof. PP

Promotor pomocniczy:

dr inż. Rafał Mierzwiak

Poznań, 2024

SPIS TREŚCI

STRESZCZENIE W JĘZYKU POLSKIM.....	4
STRESZCZENIE W JĘZYKU ANGIELSKIM.....	6
WSTĘP.....	8
UZASADNIENIE PODJĘCIA TEMATU BADAŃ.....	8
CEL, ZADANIA, PYTANIA BADAWCZE ORAZ ZAŁOŻENIA BADAWCZE.....	10
METODYKA PRACY	11
PRZEDMIOT BADAŃ.....	14
STRUKTURA REALIZACJI PRACY	18
1. TEORETYCZNE PODSTAWY PROBLEMATYKI INTEGRACJI KANAŁÓW OBSŁUGI KLIENTA	27
1.1 ANALIZA TERMINOLOGICZNA	27
1.2 EWOLUCJA OBSŁUGI KLIENTA I GENEZA ROZWOJU OMNICHANNEL.....	44
1.3 KANAŁY ZAKUPOWE I ETAPY PROCESU ZAKUPOWEGO.....	55
1.4 LOGISTYCZNY PUNKT WIDZENIA NA INTEGRACJĘ KANAŁÓW OBSŁUGI KLIENTA.....	67
1.5 MARKETINGOWE SPOJRZENIE NA INTEGRACJĘ KANAŁÓW OBSŁUGI KLIENTA.....	73
1.6 DOŚWIADCZENIE ZAKUPOWE KLIENTA	85
1.7 INTEGRACJA KANAŁÓW OBSŁUGI KLIENTA	93
2. BADANIA POZNAWCZE	98
2.1 OKREŚLENIE KLUCZOWYCH CZYNNIKÓW WPLYWAJĄCYCH NA POZIOM INTEGRACJI KANAŁÓW OBSŁUGI KLIENTA	98
2.2 BADANIA PREFERENCJI KLIENTÓW ORAZ SIŁY I KIERUNKU WPLYWU CZYNNIKÓW.....	105
2.2.1 <i>Wprowadzenie do badań</i>	105
2.2.2 <i>Badania pilotażowe</i>	105
2.2.3 <i>Badania siły i kierunku wpływu czynników</i>	107
2.2.4 <i>Badania preferencji klientów</i>	111
2.2.4.1 Preferencje badanych osób w zakresie integracji kanałów obsługi klienta z innymi kanałami oraz pożądanymi czynnikami w integracji kanałów obsługi klienta	111
2.2.4.2 Związek między preferencją w zakresie połączenia kanałów obsługi klienta z innymi kanałami a oceną ważności czynników integracji.....	115

2.2.4.3 Zależność między zwyczajami zakupowymi klientów a preferencją w zakresie integracji kanałów obsługi nabywcy z innymi kanałami oraz czynnikami integracji.....	118
2.2.4.4 Zależność między częstotliwością robienia zakupów przez sieć oraz w formie stacjonarnej a umiejętnościami informatycznymi i profilem socjodemograficznym badanych	120
2.2.4.5 Związek między profilem socjodemograficznym badanych osób a preferencjami w zakresie integracji kanałów obsługi klienta z innymi oraz pożądanymi czynnikami integracji kanałów.....	122
2.2.4.6 Klasyfikacja preferencji w zakresie integracji kanałów klienta oraz pożądanymi czynnikami integracji kanałów.....	125

3. PROJEKT METODY DIAGNOZY I DOSKONALENIA INTEGRACJI KANAŁÓW OBSŁUGI KLIENTA..... 129

3.1 ZAŁOŻENIA PROJEKTOWE	129
3.2 OGÓLNY SCHEMAT POSTĘPOWANIA W METODZIE	131
3.2.1 <i>Wprowadzenie do postępowania w metodzie diagnozy i doskonalenia integracji kanałów obsługi klienta.....</i>	<i>131</i>
3.2.2 <i>Etap I Określenie kluczowych czynników wpływających na poziom integracji obsługi klienta.</i>	<i>133</i>
3.2.3 <i>Etap II Badania preferencji klientów oraz siły i kierunku wpływu czynników.</i>	<i>134</i>
3.2.3.1 Wprowadzenie	134
3.2.3.2 Badanie siły i kierunku wpływu czynników.....	135
3.2.3.3 Badanie preferencji klientów	136
3.2.4 <i>Etap III Diagnoza poziomu integracji kanałów obsługi klienta.</i>	<i>137</i>
3.2.5 <i>Etap IV Działania doskonalące integrację kanałów obsługi klienta</i>	<i>144</i>
3.2.6 <i>Podsumowanie postępowania w metodzie</i>	<i>145</i>

4. WERYFIKACJA METODY DIAGNOZY I DOSKONALENIA INTEGRACJI KANAŁÓW OBSŁUGI KLIENTA..... 148

4.1 WPROWADZENIE DO STUDIUM PRZYPADKU	148
4.2 ETAP I OKREŚLENIE KLUCZOWYCH CZYNNIKÓW WPŁYWAJĄCYCH NA POZIOM INTEGRACJI OBSŁUGI KLIENTA	150
4.3 ETAP II BADANIA PREFERENCJI KLIENTÓW ORAZ SIŁY I KIERUNKU WPŁYWU CZYNNIKÓW	151

4.4 ETAP III DIAGNOZA POZIOMU INTEGRACJI KANAŁÓW OBSŁUGI KLIENTA	158
4.5 ETAP IV DZIAŁANIA DOSKONAŁĄCE INTEGRACJĘ KANAŁÓW OBSŁUGI KLIENTA	165
4.6 PODSUMOWANIE ZASTOSOWANIA METODY	171
ZAKOŃCZENIE.....	173
BIBLIOGRAFIA.....	182
SPIS RYSUNKÓW	198
SPIS TABEL.....	199
SPIS ZAŁĄCZNIKÓW	201

Streszczenie w języku polskim

Wraz z ewolucją potrzeb klientów, przedsiębiorstwa handlowe dostosowują swoje oferty produktów i standardy obsługi, aby utrzymać istniejących i przyciągnąć nowych klientów. Obecne trendy zakupowe wskazują, że klienci oczekują elastyczności w wyborze kanałów obsługi w trakcie procesu zakupowego. Z tego powodu wdrożenie koncepcji omnichannel, integrującej wszystkie kanały obsługi klienta, jest kluczowe dla zachowania konkurencyjności przez przedsiębiorstwa handlowe. Podejście omnichannel umożliwia płynne przechodzenie między różnymi kanałami interakcji z klientem, co poprawia ogólne doświadczenie zakupowe dzięki ciągłemu dostępowi do informacji i historii zakupów klientów.

Niniejsza praca doktorska koncentruje się na przedsiębiorstwach z branży handlu detalicznego, podkreślając możliwość dokonywania zakupów w dowolnym kanale i wybierania dowolnej metody dostawy zachowując przy tym integrację kanałów obsługi klienta i dbanie o doświadczenia klienta podczas całego procesu zakupowego. Badanie identyfikuje kluczowe czynniki wpływające na integrację kanałów obsługi klienta, ocenia aktualny poziom integracji i wskazuje możliwości doskonalenia poziomu integracji. Kluczowe motywacje do tego badania to szybki rozwój technologii IT, zmieniające się nawyki klientów oraz brak zidentyfikowanych metod integracji w literaturze. Wcześniejsze badania autora w zakresie integracji kanałów obsługi klienta stanowią podstawę dla niniejszego badania.

W pracy wykorzystuje się: analizę literatury, metody heurystyczne, metody sondażu diagnostycznego oraz zastosowanie studium przypadku. Praca ma na celu wypełnienie zidentyfikowanej luki badawczej poprzez opracowanie metody diagnozy i doskonalenia integracji kanałów obsługi klienta, przyczyniając się do rozwoju praktyk biznesowych.

Praca składa się z czterech głównych części:

- teoretycznych podstaw problematyki - rozdział przedstawia teoretyczne podstawy integracji kanałów obsługi klienta. Zawiera analizę terminologiczną, omówienie ewolucji obsługi klienta i genezy rozwoju koncepcji omnichannel. Opisuje kanały zakupowe i działania klientów na różnych etapach procesu zakupowego, przedstawia przepływ dóbr i informacji z logistycznego punktu widzenia oraz ukazuje wykorzystanie narzędzi marketingowych do zaspokajania potrzeb klientów. Analizuje również czynniki wpływające na doświadczenie zakupowe klienta oraz prezentuje problemy, wyzwania i trudności związane z integracją kanałów obsługi klienta.

- badań poznawczych - rozdział ten skupia się na badaniach poznawczych dotyczących integracji kanałów obsługi klienta. Obejmuje określenie kluczowych czynników wpływających na poziom integracji kanałów, siły i kierunku wpływu tych czynników oraz badania preferencji klientów. Wprowadzenie do badań przedstawia ogólne założenia, natomiast badania pilotażowe są przygotowaniem do bardziej szczegółowych analiz.
- projektu metody - rozdział ten przedstawia projekt metody diagnozy i doskonalenia integracji kanałów obsługi klienta. Zawiera założenia projektowe, które stanowią podstawę metody. Ogólny schemat metody opisuje proces postępowania w metodzie. Omawiane są ogólne zasady metody oraz wykorzystanie informacji o kluczowych czynnikach wpływających na integrację, badaniach preferencji klientów oraz wskazywany jest sposób diagnozowania i doskonalenia integracji kanałów obsługi klienta.
- weryfikacji metody za pomocą studium przypadku - rozdział ten zawiera weryfikację opracowanej metody poprzez zastosowanie jej w studium przypadku w przedsiębiorstwie handlowym. Rozpoczyna się wprowadzeniem do studium przypadku omawiającym badane przedsiębiorstwo oraz ekspertów biorących udział w badaniu. Następnie opisane są kluczowe czynniki wpływające na poziom integracji obsługi klienta, badania preferencji klientów oraz siły i kierunku wpływu czynników. Kolejne sekcje dotyczą diagnozy poziomu integracji kanałów obsługi klienta oraz działań doskonalących tę integrację. Na końcu znajduje się podsumowanie zastosowania metody, oceniające jej skuteczność i praktyczność w rzeczywistych warunkach.

Praca kończy się podsumowaniem wyników badań oraz wskazaniem kierunków przyszłych badań. Autor podsumowuje realizację celu pracy, odpowiada na postawione pytania badawcze oraz przedstawia potencjalne obszary badawcze, które mogą rozwijać i wykorzystać opracowaną metodę diagnozy i doskonalenia integracji kanałów obsługi klienta.

Streszczenie w języku angielskim

As customer needs evolve, commercial enterprises adjust their product offerings and service standards to retain and attract customers. Current purchasing trends indicate that customers expect flexibility in choosing service channels during the purchasing process. For this reason, the implementation of the omnichannel concept, integrating all customer service channels, especially in the field of marketing and logistics, is crucial for maintaining competitiveness among commercial enterprises. The omnichannel approach allows for seamless transitions between different customer interaction channels, improving the overall shopping experience through continuous access to information and purchase history.

This doctoral dissertation focuses on enterprises from the retail trade industry, emphasizing the ability to make purchases through any channel and choose any delivery method while maintaining the integration of customer service channels and ensuring a positive customer experience throughout the purchasing process. The study identifies key factors influencing the integration of customer service channels, assesses the current level of integration and highlights opportunities for improving integration. The key motivations for this research are the rapid development of IT technology, changing customer habits and the lack of identified integration methods in the literature. Previous research by the author has highlighted the importance of integrating customer service channels, providing the basis for this study.

The research includes literature analysis, heuristic methods, diagnostic survey and case study. The aim of the dissertation is to fill the identified research gap by developing a method of diagnosing and improving the integration of customer service channels, thereby contributing to the development of business practices.

The dissertation is divided into four main parts:

- theoretical foundations of the problem – chapter presents the theoretical basis of integration of customer service channels. It contains a terminological analysis, discussion of the evolution of customer service and the genesis of the omnichannel concept. It describes various purchasing channels and customer activities at various stages of the purchasing process, presents the flow of goods and information from a logistical perspective and shows the use of marketing tools to meet customer needs. It also analyses the factors affecting the customers' shopping experience and presents the problems, challenges and difficulties associated with the integration of customer service channels.

- cognitive research – this chapter focuses on cognitive research on the integration of customer service channels. It includes identifying key factors affecting the level of channel integration and research on customer preferences. The introduction to the research presents general assumptions, while the pilot studies prepare the ground for more detailed analyses. Research on the strength and direction of the influence of factors and customer preferences allow to understand how factors interact with each other, and which factors are most important for channel integration.
- method design – this chapter presents the design of the method of diagnosing and improving integration of customer service channels. It contains design assumptions, that form the basis of the method. The general method scheme describes the procedure within the method. The general principles of the method and the use of information on key factors affecting integration, customer preferences research and the way of diagnosing and improving customer service channel integration are discussed.
- verification of the method through a case study – this chapter contains verification of the developed method by applying it in a case study in a trading company. It begins with an introduction to the case study discussing the examined company and the experts participating in the study. Then, the key factors affecting the level of customer service integration, customer preferences research and the strength and direction of the influence factors are described. The following sections address the diagnosis of the level of integration of customer service channels and actions improving this integration. The chapter concludes with a summary of the method's application, evaluating its effectiveness and practicality in real-world conditions.

The dissertation concludes with a summary of the research findings and an indication of future research directions. The author summarizes the achievement of the research objectives, answers the research questions posed, and presents potential research areas that can develop and utilize the developed method for diagnosing and improving the integration of customer service channels.

Wstęp

Uzasadnienie podjęcia tematu badań

Mając na względzie, że potrzeby klientów się zmieniają, przedsiębiorstwa handlowe, uwzględniając zmieniające się preferencje klientów, dostosowują swoją ofertę zarówno w zakresie produktów jak i standardów obsługi – nie tylko po to by utrzymać obecnych, ale i pozyskać nowych klientów. Na podstawie raportów dotyczących trendów w zakupach, można wnioskować, iż klienci obecnie oczekują dużej swobody w wyborze kanału obsługi klienta w procesie zakupowym. Z tego względu wskazane jest, aby realizacja koncepcji omnichannel, czyli pełnej integracji kanałów obsługi klienta, szczególnie marketingowego i logistycznego podejścia do obsługi klienta, była celem przedsiębiorstw handlu detalicznego, gdyż pozwala to, aby przedsiębiorstwa ją wdrażające, pozostały konkurencyjne na rynku (Melsted, 2015). Sama koncepcja omnichannel dotyczy głównie sposobu prowadzenia działalności przedsiębiorstw handlowych. Słowo omnichannel wywodzi się z łaciny i oznacza „wszystkie” lub „uniwersalne”, w kontekście kanałów obsługi oznacza „wszystkie kanały razem” (Manser Payne, et al., 2017; Juaneda-Ayensa, 2016).

Koncepcja omnichannel może mieć również zastosowanie m.in. w nauce zdalnej, gdzie pozwala na swobodne przechodzenie studenta między różnymi źródłami wiedzy jak na przykład: kurs zdalny na platformie nauczania, film instruktażowy, nagrany wykład lub notatki. Innym przykładem zastosowania koncepcji omnichannel jest branża finansowa, gdzie to po stronie konsumenta jest wybór formy (kanału) płatności. Konsument może wypłacić pieniądze z bankomatu korzystając z karty, z kodu BLIK, wykorzystując kod w aplikacji mobilnej albo dokonać przelewu przez Internet. Integracja kanałów obsługi klienta może również dotyczyć przesyłania danych w ramach systemów rządowych i zdrowotnych. Każdy taki podsystem ma dostęp tylko do ograniczonego zakresu danych. Natomiast na prośbę użytkownika można udzielić zezwolenia na podgląd danych z innych podsystemów.

W pracy doktorskiej autor koncentruje się na przedsiębiorstwach z branży handlu detalicznego. W rozprawie wykorzystano definicję omnichannel opracowaną przez Leslie Hand (Hand, 2021). Autorka ta stwierdziła, że koncepcja omnichannel oznacza możliwość dokonywania zakupów przez klienta w dowolnym miejscu (kanale), swobodnego przechodzenia między kanałami podczas procesu zakupowego i wybierania dowolnego sposobu otrzymania towaru. Założenia tej koncepcji dotyczą zapewnienia pozytywnego doświadczenia zakupowego

klientowi w trakcie całego procesu obsługi klienta. Taka ścieżka w procesie zakupowym powinna być płynna i bezproblemowa oraz zapewnić bieżący dostęp do informacji o kliencie i jego zamówieniu. Dodatkowo może zostać dołączona informacja o historii zamówień oraz preferencji klienta z poprzednich zakupów. Płynna integracja w ramach kanałów obsługi klienta wymaga przekazywania wiadomości równolegle w wielu kanałach podczas całego procesu zakupowego (Neslin & Shankar, 2009).

Wybór tematu pracy autor oparł na kilku kluczowych przesłankach, które są podstawą do analizy i interpretacji badanego zagadnienia. Przesłanki te stanowią fundament do formułowania pytań badawczych i określenia celów pracy. Pierwszą przesłanką do zajęcia się tym tematem jest szybki rozwój technologii IT. Rozwój technologii IT umożliwił powstanie dodatkowych kanałów obsługi klientów takie jak media społecznościowe, chaty ze sztuczną inteligencją, czy portale agregujące. Obecnie klienci mają dużą swobodę w wyborze preferowanego kanału w kontekście danej marki (Bruggen & Van Rangaswamy, 2005). Druga przesłanka odnosi się do zmiany przyzwyczajzeń klientów, ewolucji ich zachowań, co skutkowało, że w ostatnich latach możliwości wyboru kanałów przez klientów zostały zwiększone (Bell, et al., 2014). Obecnym problemem jest brak synchronizacji między różnymi kanałami obsługi klienta przez brak odpowiedniej strategii marek w tym zakresie (Ots & Nyilasy, 2015). Trzecią przesłanką jest brak w literaturze przedmiotu metod, które obejmowałyby integrację kanałów obsługi klienta. Brak takich metod integracji spowodował rozwój badań w zakresie sposobów wykorzystania różnorodnych platform do komunikacji, aby klient swobodnie mógł przemieszczać się między wybranymi kanałami w ramach jednego środowiska (Manser Payne, et al., 2017). Przeprowadzone wcześniej przez autora badania dotyczące integracji kanałów obsługi klienta ukazały ich znaczenie i rolę w tym procesie (Domański, et al., 2021a; Wojciechowski & Hadaś, 2020). Oprócz tego, autor opracował ranking potencjalnych korzyści (szans) wynikających z integracji kanałów (Wojciechowski & Hadaś, 2020) i badał możliwości wdrożenia koncepcji omnichannel w przedsiębiorstwach (Wojciechowski & Hadaś, 2018). Ponadto, badania nad synergiami wynikającymi z kreowania doświadczenia zakupowego w ramach koncepcji omnichannel (Hadaś, et al., 2020) stanowią fundament do przeprowadzenia dalszych badań w ramach tej dysertacji. Te prace naukowe również przyczyniły się do zdefiniowania istniejącej luki badawczej.

Na podstawie zidentyfikowanych w przeglądzie literatury (załącznik 1) przesłanek autor określił lukę badawczą jako **niedostatecznie opracowane zagadnienie metodycznego doskonalenia i integracji kanałów obsługi klienta**. Rozpoznanie luki badawczej jest kluczowym

elementem pracy naukowej, gdyż wskazuje na obszar, który dotychczas nie został wyczerpująco zbadany lub rozwiązany przez środowisko akademickie oraz praktyków. Mimo obecności licznych badań dotyczących obsługi klienta i kanałów komunikacji, brakuje kompleksowych metod pozwalających na diagnozowanie oraz usprawnianie współdziałania tych kanałów.

Podjęciem się wypełnienia tej luki, w pracy jest położony nacisk na opracowanie takiej metody, która byłaby w stanie zarówno ocenić obecny stan integracji kanałów obsługi klienta, jak i wskazać kierunki działań mających na celu zwiększenie poziomu integracji kanałów obsługi klienta. Wielowymiarowość i złożoność obsługi klienta w dzisiejszych czasach wymaga narzędzi, które są elastyczne i mogą być dostosowane do różnych kontekstów biznesowych, zarówno w skali lokalnej, jak i globalnej.

W związku z tym, głównym problemem badawczym w rozprawie jest uzyskanie odpowiedzi na pytanie:

W jaki sposób diagnozować i doskonalić integrację kanałów obsługi klienta?

Rozwiązanie tego problemu pozwoli nie tylko wypełnić zidentyfikowaną lukę badawczą, ale także przyczynić się do rozwoju praktyk biznesowych, które w coraz większym stopniu opierają swoją konkurencyjność na jakości obsługi klienta i umiejętności dostosowywania się do potrzeb klientów.

Cel, zadania, pytania badawcze oraz założenia badawcze

Opierając się na wskazanej luce badawczej oraz wstępnej analizie problematyki integracji kanałów klienta określono następujący cel pracy doktorskiej:

Opracowanie metody diagnozy i doskonalenia integracji kanałów obsługi klienta.

W związku z osiągnięciem celu pracy konieczne jest zrealizowanie 5 następujących zadań:

- Z1: Wyznaczenie czynników charakteryzujących integrację kanałów obsługi klienta.
- Z2: Określenie relacji między czynnikami.
- Z3: Określenie preferencji klientów w zakresie wyboru kanałów obsługi klienta oraz czynników integracji kanałów obsługi klienta.

- Z4: Opracowanie założeń do metody pozwalającej diagnozować i doskonalić stan integracji kanałów obsługi klienta.
- Z5: Zastosowanie studium przypadku do weryfikacji metody diagnozy i doskonalenia integracji kanałów obsługi klienta w przedsiębiorstwie handlowym.

Aby zrealizować cel główny pracy należy uzyskać odpowiedzi na **pytania badawcze**:

- PB1: Jakie są czynniki charakteryzujące integrację kanałów obsługi klienta?
- PB2: Jakie są relacje między czynnikami integracji kanałów obsługi klienta?
- PB3: Jakie są preferencje klientów w zakresie wyboru kanałów obsługi klienta oraz czynników integracji kanałów obsługi klienta?

Na potrzeby pracy, na podstawie analizy literatury, zostały przyjęte następujące **założenia badawcze**:

- Z1: Badane przedsiębiorstwa są klasyfikowane w PKD jako prowadzące handel detaliczny w wyspecjalizowanych sklepach.
- Z2: Populacja klientów została ograniczona do pełnoletnich reprezentantów pokolenia Y w Polsce.
- Z3: Eksperti powołani do udziału w badaniach zostali wyłonieni wśród pracowników przedsiębiorstw prowadzących handel detaliczny w wyspecjalizowanych sklepach.
- Z4: Klienci realizowali proces zakupowy w co najmniej trzech z badanych przedsiębiorstw.
- Z5: Nie wykorzystuje się w tej pracy danych poufnych z badanych przedsiębiorstw.

Podsumowując, celem pracy doktorskiej jest opracowanie metody diagnozy i doskonalenia integracji kanałów obsługi klienta poprzez realizację zadań obejmujących identyfikację i analizę czynników wpływających na integrację, określenie preferencji klientów, opracowanie założeń i schematu metody oraz weryfikację metody za pomocą studium przypadku.

Metodyka pracy

W ramach przedstawionego problemu badawczego postawiono 5 zadań oraz przydzielono do nich metody, techniki i narzędzia badawcze (**tabela 1**). Dobór metod, technik i narzędzi do sformułowanych zadań badawczych zrealizowano na podstawie wytycznych zawartych w pracach (Czakon, 2016; Apanowicz, 2002).

Tabela 1 Zadania, metody i narzędzia badawcze wykorzystywane w badaniach

Zadania	Metody	Techniki i narzędzia
Z1: Wyznaczenie czynników charakteryzujących integrację kanałów obsługi klienta.	Analiza i krytyka piśmiennictwa Metoda heurystyczna	Analiza pozycji literaturowych (podrozdział 2.1, rozdział 1) Burza mózgów (podrozdział 2.1, załącznik 3)
Z2: Określenie relacji między czynnikami.	Metoda sondażu diagnostycznego	Kwestionariusz wywiadu (podrozdział 2.2.3, wyniki w załączniku 7)
Z3: Określenie preferencji klientów w zakresie wyboru kanałów obsługi klienta oraz czynników w ramach integracji kanałów obsługi klienta.	Metoda sondażu diagnostycznego	Kwestionariusz e-ankiety (załącznik 6) Analiza zebranych danych o preferencjach (podrozdział 2.2.4)
Z4: Opracowanie założeń do metody pozwalającej diagnozować i doskonalić stan integracji kanałów obsługi klienta.	Metoda heurystyczna	Burza mózgów (podrozdział 3.1)
Z5: Zastosowanie studium przypadku do weryfikacji metody diagnozy i doskonalenia integracji kanałów obsługi klienta w przedsiębiorstwie handlowym.	Metoda studium przypadku	Obserwacja uczestnicząca oraz arkusze do zbierania danych opracowanej metody (rozdział 4, obliczenia w załączniku 9 i 10, arkusz zbierania danych w załączniku 12)

Źródło: opracowanie własne

Do zadania Z1 wykorzystywaną techniką była burza mózgów należąca do metod heurystycznych. Założeniem tej metody jest poszukiwanie nowych pomysłów (Apanowicz, 2002). W ramach burzy mózgów został powołany zespół 7 ekspertów, którzy podczas jednego spotkania zweryfikowali listę czynników uzyskanych z przeglądu literaturowego, uzupełnili ją o swoje doświadczenia oraz odrzucili część czynników uznanych jako powtarzające się. Finalna lista czynników znajduje się w podrozdziale 2.1.

W ramach gromadzenia danych wymienia się wywiady, kwestionariusze, testy i obserwacje (Easterby-Smith, et al., 2002). W celu dopasowania metod do celu badań, badanie eksperckie dotyczące określenia relacji między czynnikami (Z2) zostało przeprowadzone w formie ustrukturyzowanego pogłębionego wywiadu. W badaniu wzięło udział 7 ekspertów, którzy odpowiadając na pytania dotyczące siły i kierunku wpływu między czynnikami integracji kanałów obsługi klienta uzupełniali macierz wpływu.

Wykorzystując metodę eliminacji, ze względu na brak przedsiębiorstw działających w pełni zgodnie z koncepcją omnichannel autor musiał odrzucić obserwację w zakresie badania eksperckiego oraz badania zachowań konsumentów. Różnica między testem (Czakon, 2016), a ankietowaniem, gdzie pytania mogą być bardziej rozbudowane i gdzie stosuje się też metryczkę w celu późniejszej obróbki zgromadzonych danych skłoniła autora do wybrania techniki ankietowania do określenia preferencji klientów. Na tym etapie został wybrany do zadania Z3 też sposób przeprowadzenia ankiety, tj. technika CAWI. W następnym kroku został opracowany kwestionariusz e-ankiety. Zaproszenie do udziału w badaniu zostało opublikowane w mediach społecznościowych, forach związanych z poruszaną tematyką w tej dysertacji oraz wysłane bezpośrednio w wiadomości e-mail.

Do zadania Z4 dotyczącego opracowania założeń do metody diagnozy i doskonalenie integracji kanału obsługi klienta wykorzystano technikę burzy mózgów. Wykorzystano ten sam zespół ekspertów, co w pierwszym zadaniu. W ramach spotkania z ekspertami odbył się etap związany z sesją pomysłowości podczas którego uczestnicy zgłaszali swoje pomysły dotyczące założeń. Kolejny etap obejmował dyskusję nad pomysłami i wspólne wypracowanie finalnej listy założeń.

Schemat postępowania w metodzie został opracowany przez autora na podstawie założeń zaakceptowanych przez ekspertów w poprzednim etapie badań. Następnie metoda została zweryfikowana za pomocą studium przypadku w przedsiębiorstwie handlowym w ramach zadania Z5. Zastosowanie studium przypadku w metodzie diagnozy i doskonalenia integracji kanałów obsługi klienta jest uzasadnione ze względu na możliwość dogłębnej analizy występujących zjawisk oraz określenia efektów zachodzących w określonych warunkach (Matejun, 2012). Aby odpowiednio przeprowadzić badanie, istotne jest, aby zebrane dokumenty były kompletne, a informacje w nich zawarte były aktualne (Sztumski, 2005). Dzięki zgromadzonym informacjom oraz narzędziom zawartym w metodzie studium przypadku, możliwe jest przeprowadzenie szczegółowej analizy badanego obiektu, zdarzenia czy też procesu oraz interakcji z innymi obszarami organizacji czy jej otoczenia (Kostera, 2010). Metoda studium przy-

padku jest praktycznym narzędziem ułatwiającym badanie związków przyczynowo-skutkowych. Uwzględniając kontekst zachodzącego w przedsiębiorstwie zjawiska, pozwala określić efektywność podjętych działań oraz w wyczerpujący sposób zaprezentować efekty zachodzących w badanym obiekcie wydarzeń (Zaborek, 2007). Dzięki zastosowaniu studium przypadku możliwe jest uzyskanie kompleksowego obrazu integracji kanałów obsługi klienta oraz identyfikacja potencjalnych obszarów do poprawy, co przyczynia się do lepszego zrozumienia i doskonalenia procesów w przedsiębiorstwie. Weryfikacja metody z użyciem studium przypadku pozwoliła na praktyczne sprawdzenie opracowanego podejścia, umożliwiając diagnozę integracji kanałów obsługi klienta w rzeczywistych warunkach biznesowych.

Przedmiot badań

Przedmiotem badań jest integracja kanałów obsługi klienta, w przedsiębiorstwach handlu detalicznego, które integrują co najmniej 2 kanały obsługi klienta.

Rozważając przedmiot badań, kluczowe jest zrozumienie, jak istotne różnice między koncepcjami multichannel i omnichannel wpływają na działalność firm. Te różnice mają bezpośredni związek z metodami komunikacji firm z klientami, zarządzaniem procesami sprzedaży oraz budowaniem lojalności klientów. Dogłębna analiza i zrozumienie tych różnic umożliwiają głębsze pojmowanie strategii działania badanych przedsiębiorstw. Pozwala to również na identyfikowanie możliwości optymalizacji i innowacji w ramach tych podejść. W konsekwencji, szczegółowe zbadanie i kontrastowanie koncepcji omnichannel i multichannel jest nie tylko istotne dla zrozumienia badanego obszaru, ale także kluczowe dla wypracowania wartościowych wniosków i praktycznych rekomendacji. W **tabeli 2** zaprezentowano różnice między tymi koncepcjami, analizując je na różnych płaszczyznach, co pozwala na kompleksowe ujęcie tematu.

Tabela 2 Różnice między koncepcją multichannel i omnichannel

Kryteria porównania	Multichannel	Omnichannel
Integracja kanałów komunikacji	Sprzedawcy oferują klientom wiele niezależnych kanałów sprzedaży i komunikacji, takich jak sklepy stacjonarne, sklepy internetowe, telefoniczne centra obsługi klienta czy	Wszystkie kanały komunikacji i sprzedaży są ze sobą zintegrowane, co umożliwia klientom płynne przechodzenie między nimi. Dzięki integracji kanałów, klienci mają jednolite

Kryteria porównania	Multichannel	Omnichannel
	media społecznościowe. Te kanały mogą działać równolegle, ale nie są zintegrowane ze sobą, co oznacza, że każdy kanał może działać niezależnie.	doświadczenie we wszystkich kanałach obsługi klienta.
Spójność doświadczeń klienta	Doświadczenia klienta mogą być niejednolite, ponieważ różne kanały mogą działać niezależnie od siebie. Może to prowadzić do różnic w ofercie produktów, cenach, promocjach czy obsłudze klienta w zależności od tego, z którego kanału korzysta klient.	Doświadczenie klienta jest spójne na wszystkich kanałach, co oznacza, że klient otrzymuje te same informacje, produkty, ceny i promocje niezależnie od platformy, z której korzysta. Obsługa klienta jest również spójna, co pozwala na lepszą komunikację między klientem a przedsiębiorstwem.
Śledzenie i analiza danych	Dane klientów są często zbierane i analizowane w poszczególnych kanałach, co może utrudniać uzyskanie pełnego obrazu zachowań klientów i skuteczności poszczególnych kanałów.	Dane są zbierane z wszystkich kanałów i analizowane łącznie, co pozwala na lepsze zrozumienie klientów i ich preferencji. Analiza danych z zintegrowanych kanałów umożliwia przedsiębiorstwom optymalizację strategii marketingowych, personalizację ofert oraz lepsze dopasowanie komunikacji do potrzeb klientów.
Skupienie na kliencie	Nacisk kładziony jest na poszczególne kanały sprzedaży i komunikacji, co może prowadzić do sytuacji, w której przedsiębiorstwo koncentruje się na funkcjonowaniu tych kanałów, a nie na potrzebach klientów.	Cała strategia skupia się na kliencie i jego doświadczeniach, zamiast na poszczególnych kanałach. Przedsiębiorstwo stara się stworzyć płynne i spójne doświadczenia dla klientów, zaspokajając ich potrzeby i oczekiwania na każdym etapie procesu zakupowego. Dzięki temu klienci czują się

Kryteria porównania	Multichannel	Omnichannel
		doceniani i lepiej zrozumiani przez firmę, co może prowadzić do większego zaangażowania i lojalności.

Źródło: opracowanie na podstawie (Thaichon, et al., 2022; Cicea, et al., 2022; Beck & Rygl, 2015; Verhoef, et al., 2015)

Podsumowując, różnica między koncepcją omnichannel a multichannel polega na stopniu integracji kanałów sprzedaży i komunikacji oraz na podejściu do doświadczeń klienta. W podejściu multichannel kanały działają niezależnie, a doświadczenia klientów mogą być niejednolite. W podejściu omnichannel wszystkie kanały są zintegrowane, co pozwala na tworzenie spójnych, płynnych doświadczeń klientów oraz lepszą analizę i zrozumienie ich potrzeb.

Przy rozważaniu integracji kanałów obsługi klienta z perspektywy klientów, kluczowe jest uwzględnienie ich poziomu zaangażowania. Zaangażowanie klientów w markę często pozostaje niejasno określone, co wskazuje na konieczność przeprowadzenia szczegółowych badań (Baxendale, et al., 2015). Szczególnie istotne jest zrozumienie, jak proces zakupowy, obejmujący wszystkie punkty kontaktu z klientem – od momentu rozważania zakupu aż po jego finalizację – wpływa na to zaangażowanie. Takie podejście pozwoli na lepsze zrozumienie ścieżki zakupowej klienta i wpłynie na skuteczniejsze zarządzanie doświadczeniem klienta w każdym z kanałów obsługi (Acar & Puntoni, 2016). Efektem takiego badania ma być lepsze zrozumienie procesu zaangażowania oraz możliwość adekwatniejszej strategii oceny takiego zaangażowania. Badania nad wpływem doboru różnych punktów kontaktowych między marką a konsumentem i ich wpływu na lojalność wobec marki są bardzo obiecujące. Ze względu na postęp technologiczny pojawiło się wiele relacji między klientami a markami (Chheda, et al., 2017; Leeflang, et al., 2014). Z tego powodu to konsumenci wyznaczają własne ścieżki zakupowe, do których marki muszą się dostosować. W takich ścieżkach coraz trudniej jest wywierać wpływ na klienta (Van Bruggen, et al., 2010; Verhoef, et al., 2015). Trzeba mieć na uwadze, że interakcje z punktami kontaktu przez przedsiębiorstwo odgrywają kluczową rolę w kreowaniu wartości dla marek, jak i konsumentów (Kumar & Reinartz, 2016; Baxendale, et al., 2015; Barwitz & Maas, 2018). Z tego właśnie powodu kreowanie doświadczenia klienta jest niezwykle ważne. Odpowiedzią na potrzebę kreowania pozytywnego doświadczenia klientów jest wdrożenie strategii omnichannel (Bianchi, et al., 2016; Brynjolfsson, et al., 2013). Nie jest to łatwe zadanie ze względu na złożoność zagadnienia, jak i trudność wglądu we wszystkie ścieżki

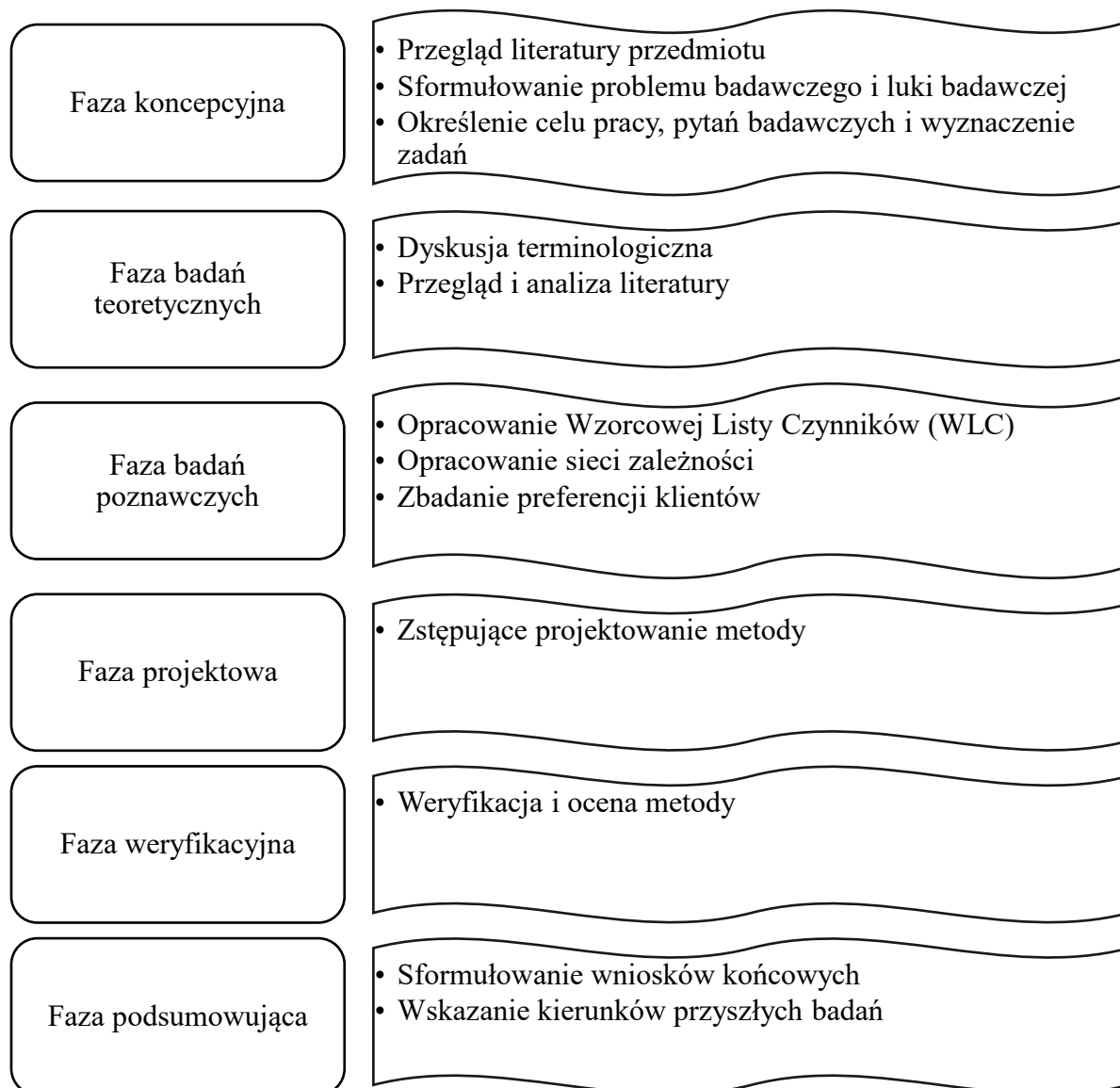
zakupowe (Homburg, et al., 2017) oraz powody, dla których klient dokonuje takiego wyboru (Edelman & Singer, 2015; Konuş, et al., 2008).

Rozważając integrację kanałów obsługi klienta z perspektywy przedsiębiorstw, istotne jest odwołanie się do badań przeprowadzonych przez (Verhoef, et al., 2007). Wyniki tych badań rzucają światło na złożone zachowania konsumentów, ukazując, że proces decyzyjny klienta często rozciąga się na różne kanały. Zauważono, że klienci mają tendencję do zbierania informacji w jednym kanale, na przykład online, a następnie dokonują zakupu w innym, jak np. w sklepie stacjonarnym. Ta obserwacja podkreśla znaczenie zintegrowanego podejścia do kanałów obsługi, które pozwala na płynne przechodzenie klienta między różnymi etapami procesu zakupowego, co jest kluczowe dla zapewnienia spójnego i efektywnego doświadczenia zakupowego. Pojawiają się na tym etapie dwa główne podejścia. Showrooming, czyli zbieranie informacji w sklepie, a zakup online lub odwrotność tego podejścia, czyli webrooming, który polega na wyszukiwaniu online, a kupnie na miejscu (Brynjolfsson, et al., 2013; Gensler, et al., 2017). Na podstawie wcześniej przeprowadzonych badań przez autora zauważono, że nie są to jedyne takie podejścia, ale w ścieżkach zakupowych klientów występują w ponad 80% przypadków (Domański, et al., 2021a; Domański, et al., 2021b). Przedsiębiorstwa handlowe pracują nad coraz większą płynnością przechodzenia między punktami kontaktu oraz eliminowaniem barier między kanałami (Verhoef, et al., 2007; Homburg, et al., 2017). Pojawia się też kanał live commerce, czyli sprzedaż podczas prezentacji zdalnej. Podczas badań w zakresie przechodzenia między kanałami zaobserwowano, że wybór kanału w poprzedniej fazie procesu zakupowego jest pozytywnie skorelowany z wyborem kanału w fazie następnej (Thomas & Sullivan, 2005; Verhoef, et al., 2007; Gensler, et al., 2012; Melis, et al., 2015). Taka niechęć do zmian kanałów w kolejnych fazach może wynikać ze spójności oraz wcześniejszych, pozytywnych doświadczeń klienta w wybranej ścieżce (Bolton & James, 1991; Bolton & Lemon, 1999; Van Birgelen, et al., 2006; Dholakia, et al., 2010; Rego, et al., 2013). Podążanie ścieżką zakupową, integracja oraz efekt synergii wielu kanałów może mieć zarówno pozytywny, jak i negatywny wpływ na doświadczenia klienta (Falk, et al., 2007; Neslin, et al., 2006; Hadaś, et al., 2020). Badania z 2015, jednakże wskazują, że integracja kanałów wpływa pozytywnie na wzrost sprzedaży (Lanlan & Li, 2015). Badania pilotażowe nad integracją kanałów obsługi klienta były przeprowadzone przez zespół pod przewodnictwem Patrício Lia (Patrício, et al., 2008). Podjęli oni próbę rozszerzenia planu usług, aby ścieżki zakupowe z punktami kontaktowymi, wpływały pozytywnie na doświadczenia konsumentów. W tych badaniach były brane pod uwagę relacje między kanałami na wielu płaszczyznach.

Integracja kanałów obsługi klienta wiąże się z czynnikami, które mają wpływ na proces decyzyjny klienta. Czynniki mające wpływ na proces decyzyjny klienta to m.in. jego cechy osobiste, czynniki socjodemograficzne i psychograficzne (Konus, et al., 2008; Yu, et al., 2011). Sama znajomość czynników nie zawsze jest wystarczająca, bardzo często potrzebna jest też wiedza, jak ważne są te czynniki oraz jak zmieniają się ich wartości w czasie relacji z daną marką (Fournier, 1998). Znajomość czynników i ich ważność w oczach klientów pozwala na odpowiednie przygotowanie doświadczenia zakupowego w danej marce. Należy też zauważyć, że skrajne doświadczenia klienta w procesie obsługi klienta mają trwałe efekty (Sheth & Parvatiyar, 1995). Taki trwały efekt wiąże się z niemożnością przekonania klienta do ponownego skorzystania z oferty marki. Z tego też powodu unikanie doświadczeń negatywnych oraz silne akcentowanie doświadczeń pozytywnych u klienta jest wskazane w integracji kanałów obsługi klienta i spełnienia wymagań w zakresie koncepcji omnichannel.

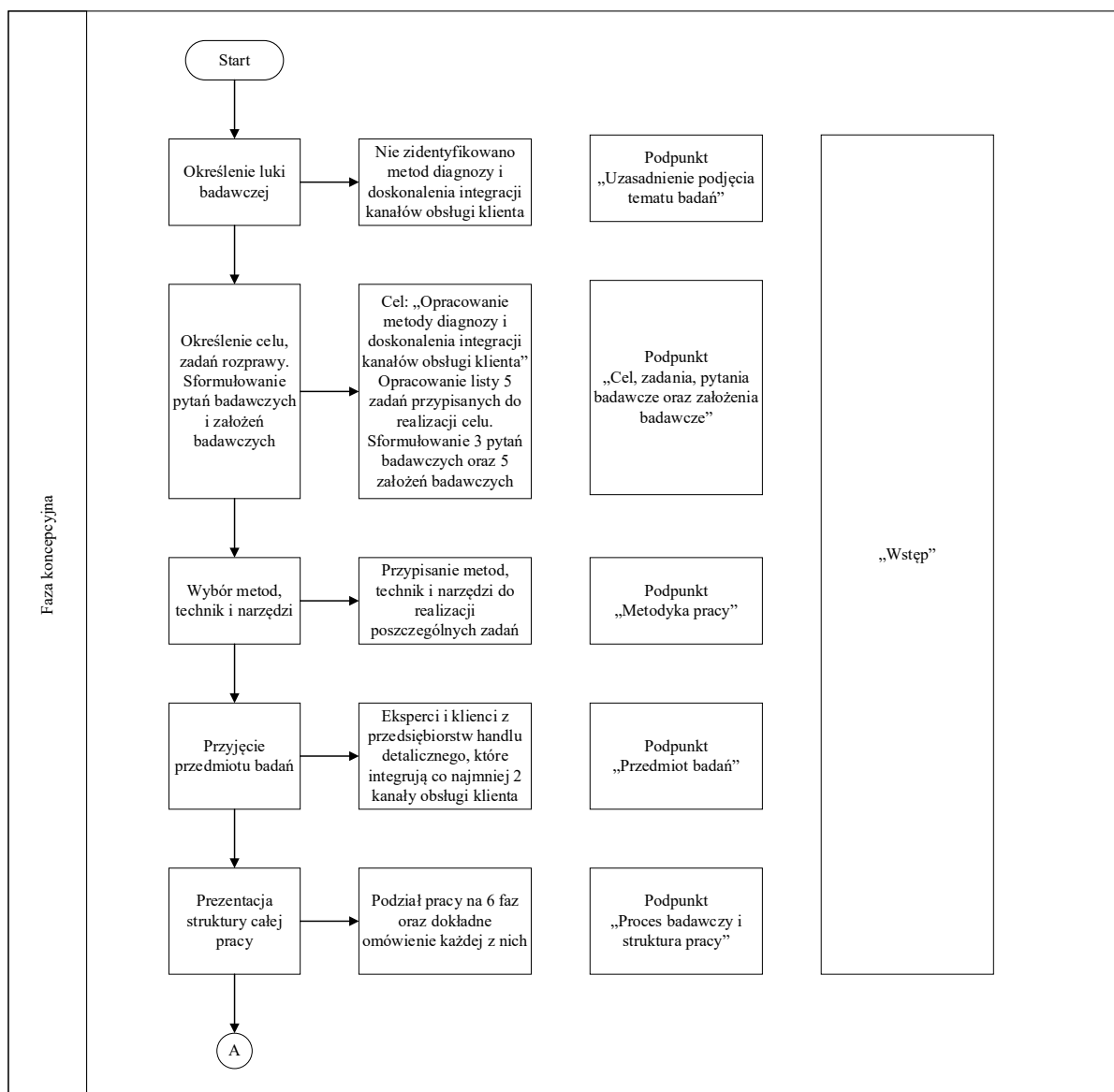
Struktura realizacji pracy

Procedura badawcza obejmuje sześć faz, począwszy od fazy koncepcyjnej przez fazę badań teoretycznych, badań poznawczych, fazę projektową, weryfikacyjną, kończąc na fazie podsumowania. Kolejność faz i działania w nich podjęte zostały oparte o (Czakon, 2016) w zakresie procedury badawczej w badaniach i zaprezentowane na **rys. 1**.



Rys. 1 Procedura realizacji prac (źródło: opracowanie własne)

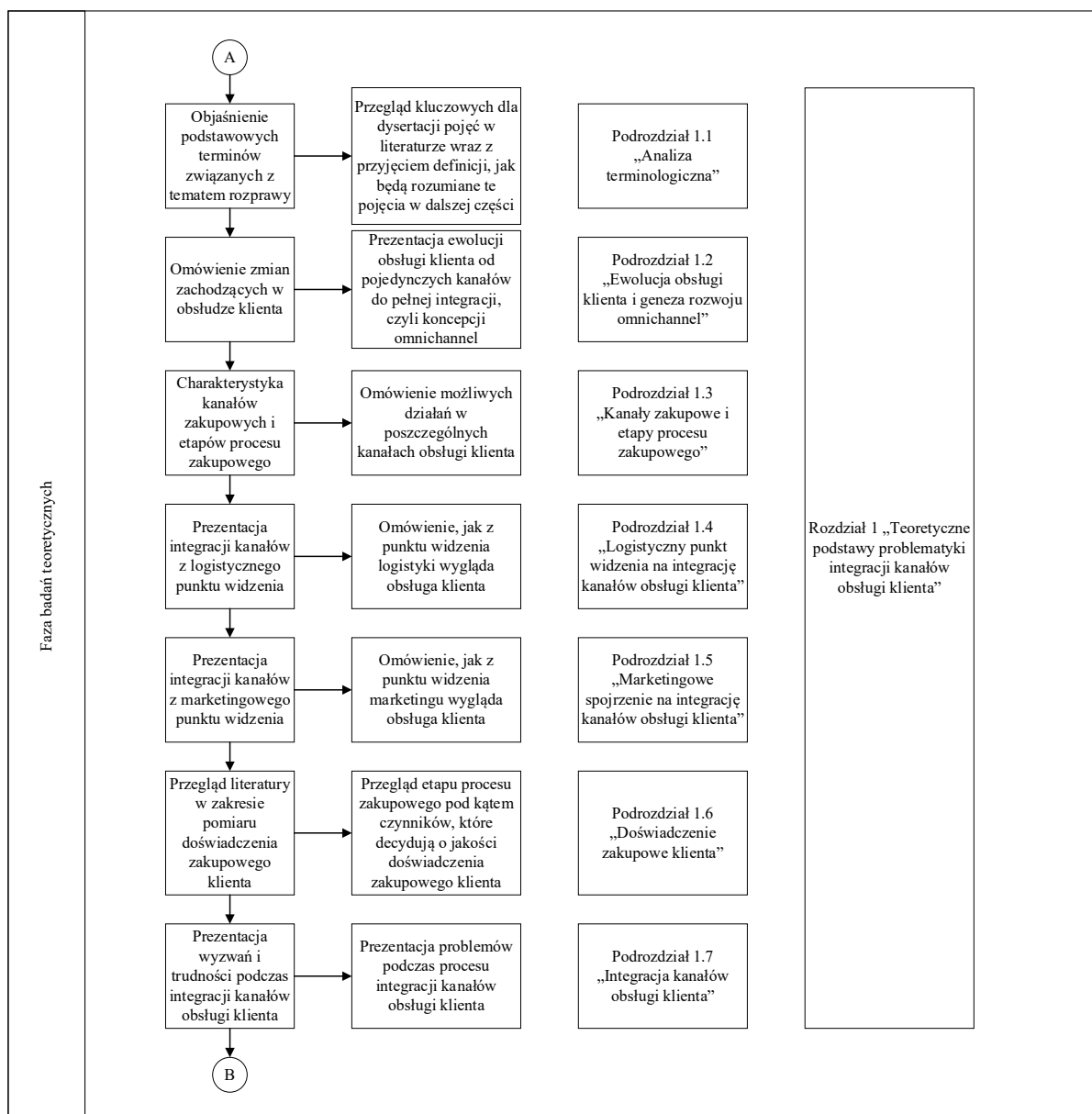
W fazie koncepcyjnej autor na samym początku określił lukę badawczą w sekcji „Uzasadnienie podjęcia tematu badań”. Sekcja „Cel, zadania, pytania badawcze oraz założenia badawcze” zawiera sformułowanie celu oraz opracowanie listy 5 zadań przypisanych do realizacji tego celu. Następnie autor sformułował 3 pytania badawcze i 5 założeń badawczych. W sekcji „Metodyka pracy” przypisano metody, techniki i narzędzia do realizacji poszczególnych zadań. „Przedmiot badań” zawiera przyjęcie przedmiotu badań jako ekspertów i klientów z przedsiębiorstw handlu detalicznego, które integrują co najmniej 2 kanały obsługi klienta. Ostatni podpunkt wstępu, czyli „Struktura pracy” obejmuje przedstawienie działań podjętych w kolejnych fazach procesu badawczego. Faza koncepcyjna badań została zaprezentowana na **rys. 2**.



Rys. 2 Struktura pracy – faza koncepcyjna

W drugiej fazie struktury pracy, czyli fazie badań teoretycznych została dokonana dyskusja terminologiczna, aby ujednoczyć stosowane, kluczowe dla dysertacji pojęcia. Na tym etapie przyjęto też definicję tych pojęć, czyli jak będą one rozumiane w dalszej części pracy. Objaśnienie podstawowych pojęć związanych z tematem rozprawy znajduje się w podrozdziale 1.1 „Analiza terminologiczna”. Kolejnym etapem było omówienie zmian jakie zachodzą w obsłudze klienta, czyli pokazania ewolucji obsługi klienta od pojedynczych kanałów do pełnej integracji tych kanałów, czyli spełnienia założeń koncepcji omnichannel. Ten etap prac znajduje się w podrozdziale 1.2 „Ewolucja obsługi klienta i geneza rozwoju omnichannel”. W podrozdziale 1.3 „Kanały zakupowe i etapy procesu zakupowego” zostały scharakteryzowane kanały zakupowe pod kątem możliwych działań jakie klient może podjąć w tych kanałach oraz te

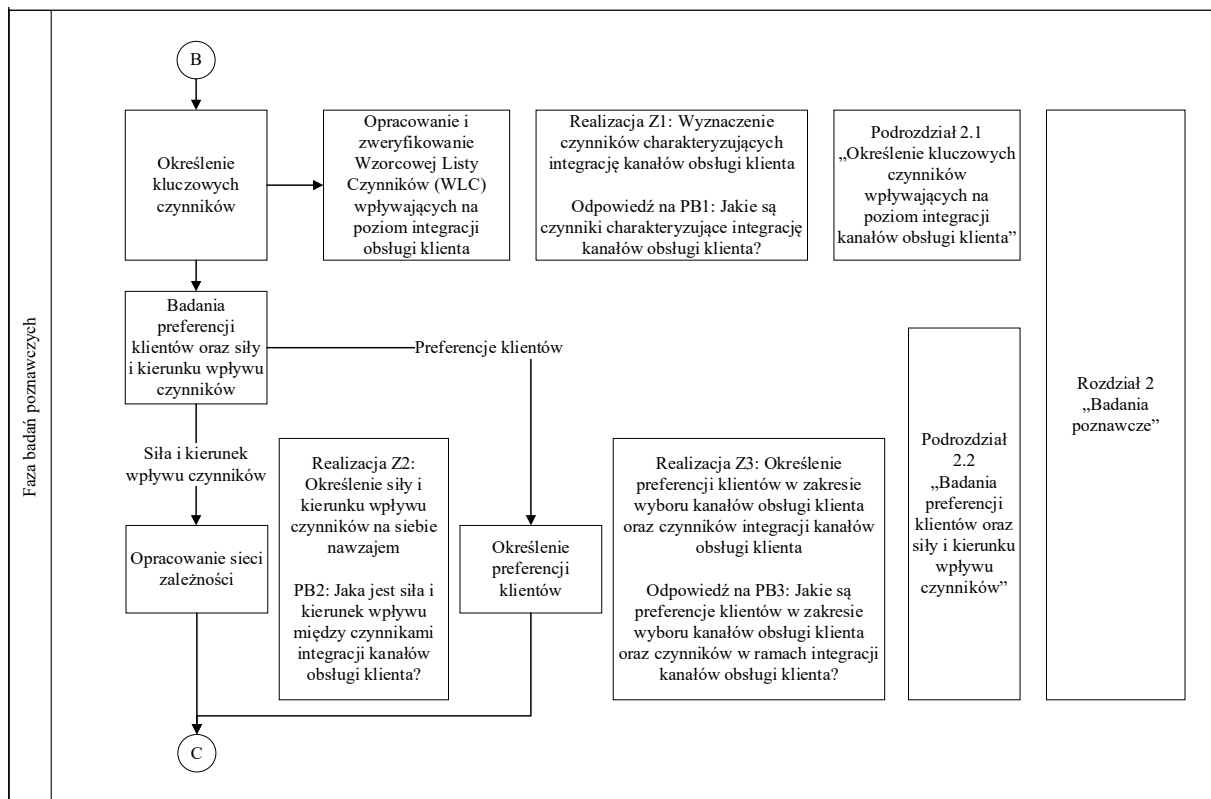
działania zostały przypisane do poszczególnych etapów procesu zakupowego. Podrozdział 1.4 „Logistyczny punkt widzenia na integrację kanałów obsługi klienta” obejmuje prezentację integracji kanałów obsługi klienta właśnie z punktu widzenia logistyki, czyli przepływu dóbr w całym procesie. Jako drugi punkt widzenia na integrację kanałów obsługi klienta w podrozdziale 1.5 „Marketingowe spojrzenie na integrację kanałów obsługi klienta” autor zaprezentował, jak przedsiębiorstwa starają się spełnić potrzeby klientów wykorzystując do tego narzędzia marketingowe. W przedostatnim podrozdziale tej fazy prac, czyli 1.6 „Doświadczenie zakupowe klienta” autor prezentuje wyniki uzyskane z przeglądu literatury, pod kątem czynników oraz sposobów pomiaru doświadczenia klienta w procesie zakupowym. Finalny podrozdział tej fazy nazywa się 1.7 „Integracja kanałów obsługi klienta” i znajduje się w nim prezentacja problemów, wyzwań i trudności z jakimi przedsiębiorstwo musi się zmierzyć podczas procesu integracji kanałów obsługi klienta. Ta faza została zaprezentowana na **rys. 3** i obejmuje ona cały rozdział 1 „Teoretyczne podstawy problematyki integracji kanałów obsługi klienta”.



Rys. 3 Struktura pracy – faza poznawcza

W ramach badań poznawczych umieszczonych w rozdziale 2 „Badania poznawcze”. W podrozdziale 2.1 „Określenie kluczowych czynników wpływających na poziom integracji kanałów obsługi klienta” opracowano i zweryfikowano Wzorcową Listę Czynników (WLC) realizując zadanie badawcze Z1: „Wyznaczenie czynników charakteryzujących integrację kanałów obsługi klienta”. Następnie w podrozdziale 2.2 „Badania preferencji klientów oraz siły i kierunku wpływu czynników” zrealizowano 2 zadania badawcze: Z2: „Określenie relacji między czynnikami” oraz Z3: „Określenie preferencji klientów w zakresie wyboru kanałów obsługi klienta oraz czynników w ramach integracji kanałów obsługi klienta”. Realizacja Z2 i Z3 pozwala na udzielenie odpowiedzi odpowiednio na PB2: „Jakie są relacje między czynnikami

integracji kanałów obsługi klienta?” oraz PB3: „Jakie są preferencje klientów w zakresie wyboru kanałów obsługi klienta oraz czynników w ramach integracji kanałów obsługi klienta?”. Faza badań poznawczych jest pokazana na **rys. 4**.



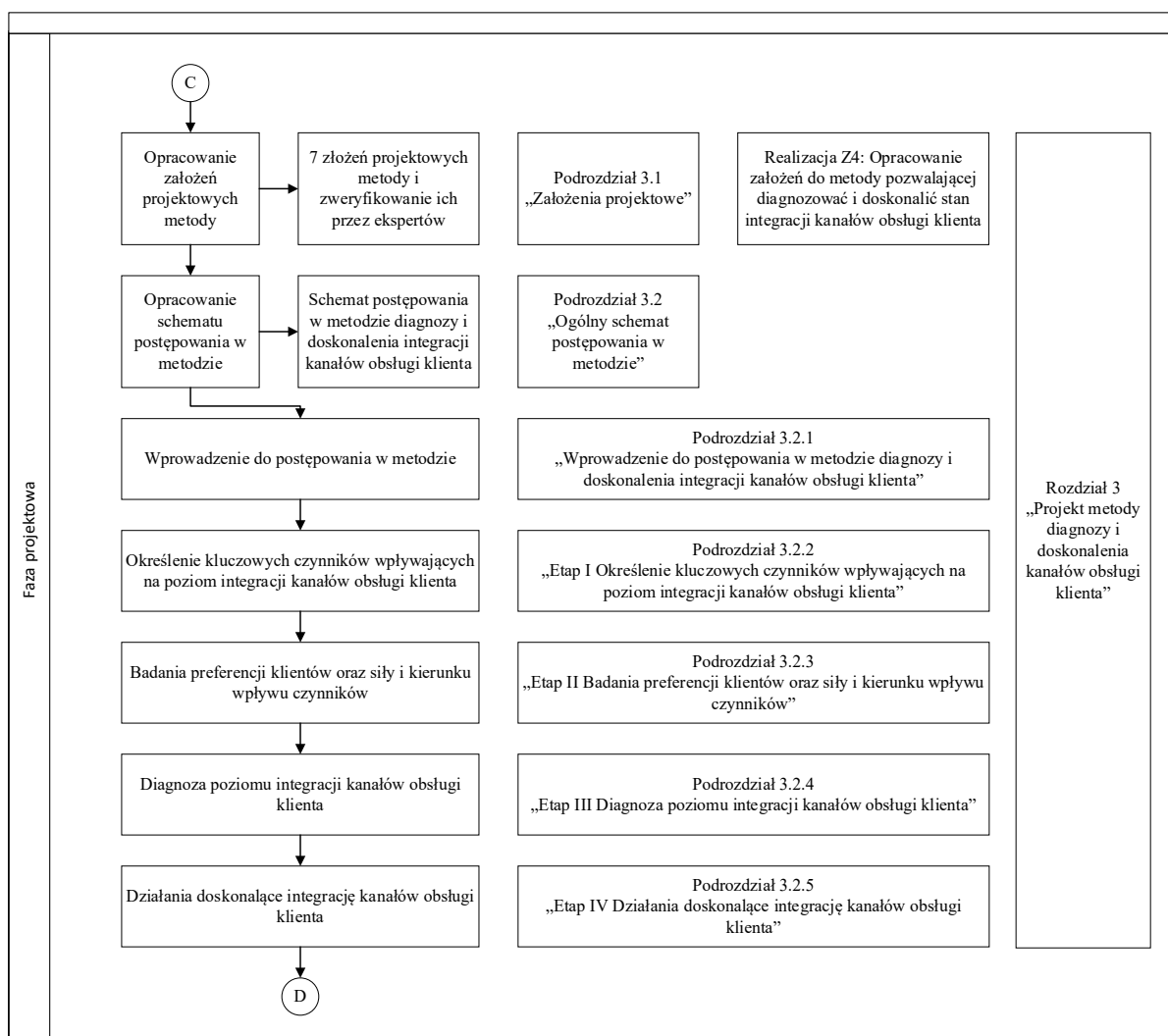
Rys. 4 Struktura pracy – faza badań poznawczych

Czwarty etap obejmuje fazę projektową. W podrozdziale 3.1 „Założenia projektowe” zostało opracowanych 7 założeń projektowych metody, dzięki czemu zrealizowano Z4: „Opracowanie założeń do metody pozwalającej diagnozować i doskonalić stan integracji kanałów obsługi klienta”. Następnie opracowano schemat postępowania w metodzie diagnozy i doskonalenia integracji kanałów obsługi klienta, który znajduje się w podrozdziale 3.2 „Ogólny schemat postępowania w metodzie”. W ramach podrozdziału 3.2 zawarto opis wszystkich etapów metody:

- Podrozdział 3.2.1 „Wprowadzenie do postępowania w metodzie diagnozy i doskonalenia integracji kanałów obsługi klienta”
- Podrozdział 3.2.2 „Etap I określenie kluczowych czynników wpływających na poziom integracji obsługi klienta”
- Podrozdział 3.2.3 „Etap II Badania preferencji klientów oraz siły i kierunku wpływu czynników”
- Podrozdział 3.2.4 „Etap III Diagnoza poziomu integracji kanałów obsługi klienta”

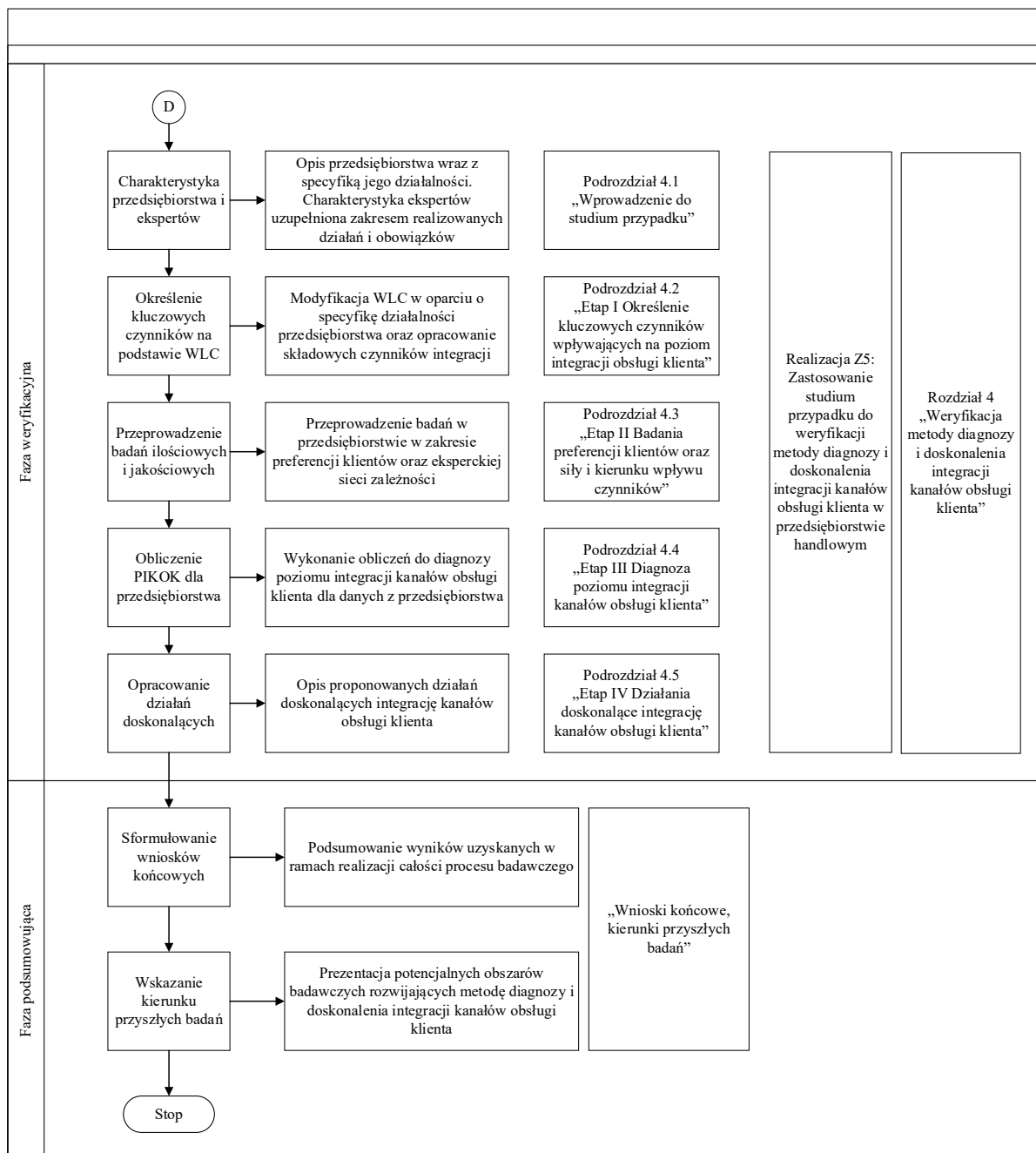
- Podrozdział 3.2.5 „Etap IV Działania doskonalące integrację kanałów obsługi klienta”

Prezentacja graficzna fazy badań projektowych została zawarta na rys. 5.



Rys. 5 Struktura pracy – faza projektowa i weryfikacyjna

Faza weryfikacyjna obejmuje przejście wszystkich 4 zaprojektowanych etapów postępowania w metodzie wykorzystując i modyfikując dane wzorcowe oraz uwzględniając specyfikę działalności przedsiębiorstwa (rys. 6).



Rys. 6 Struktura pracy – faza weryfikacyjna i faza podsumowująca

Na końcu tej fazy uzyskano opinię od osób zaangażowanych ze strony przedsiębiorstwa w zakresie możliwości stosowania opracowanej metody. Całość tej fazy zawiera się w rozdziale 4 „Weryfikacja metody diagnozy i doskonalenia integracji kanałów obsługi klienta” oraz pozwala na realizację Z5: „Zastosowanie studium przypadku do weryfikacji metody diagnozy i doskonalenia integracji kanałów obsługi klienta w przedsiębiorstwie handlowym”.

W fazie podsumowującej, czyli we "Wnioskach końcowych i kierunkach przyszłych badań" autor podsumował wyniki uzyskane w realizacji całości procesu badawczego oraz zaprezentował potencjalne obszary badawcze, co do których istnieje duże prawdopodobieństwo,

że można w nich rozwinąć i wykorzystać metodę diagnozy i doskonalenia integracji kanałów obsługi klienta opracowano w tej dysertacji. Obie fazy zostały pokazane na **rys. 6**.

Podsumowując, struktura pracy została podporządkowana realizacji celu pracy i udzielenia odpowiedzi na pytania badawcze.

1. Teoretyczne podstawy problematyki integracji kanałów obsługi klienta

1.1 Analiza terminologiczna

Analiza pojęć związanych z problematyką integracji kanałów obsługi klienta jest istotnym krokiem, gdyż pozwala na pełniejsze zrozumienie kluczowych pojęć związanych z problematyką integracji kanałów obsługi klienta. Stanowi też solidne fundamenty do eksploracji tematu w dalszej części pracy. W **tabeli 3** znajdują się źródła literaturowe wraz z cytatami, które odnoszą się do pojęcia „integracja”.

Tabela 3 Przegląd definicji dla pojęcia „integracja”

Definicja	Źródło
„Integracja jest scalaniem elementów w jedną całość, taką, jaka jest najbardziej przydatna do realizacji danego celu.”	(Dietl, 1985)
„Integracja to scalanie przedsiębiorstw lub inicjowanych przez nie działań w pewną całość, tworzącą spójny system, umożliwiający zainteresowanym firmom skuteczniejszą realizację „Określonego celu lub zbioru celów rynkowych.”	(Domański, 1998)
„Zarządzanie integracją oznacza procesy gwarantujące koordynację wielu elementów planowania prac, wykonywania oraz wprowadzania zmian do projektu w trakcie realizacji.”	(Szyjewski, 2004)
„Integracja obejmuje zazwyczaj: <ul style="list-style-type: none">• zmianę i rozwój ludzi, ról, celów, funkcji, struktur organizacyjnych, systemów i procedur,• syntezę, łączenie i ponowne dopasowanie ról, celów, funkcji, systemów i procedur.”	(Williams, 2009)
„Koopercja i integracja, dotyczące organizacji sieciowych, mogą przybrać trzy formy powiązań elementów sieci: <ul style="list-style-type: none">• pionowej (wertykalnej) - "obejmującej współpracę w obrębie faz produkcji i sprzedaży danego wyrobu".	(Mikuła, 2006)

Definicja	Źródło
<ul style="list-style-type: none"> • poziomej (horyzontalnej) - "obejmującej współpracę firm zajmujących się produkcją tego samego produktu czy prowadzących ten sam rodzaj działalności". • okresowej - "poprzez przekazanie części zlecenia firmie, wytwarzającej ten sam wyrób". 	
<p>„Integracja jest procesem zespalandia elementów w całość. W odniesieniu do kanałów dystrybucji termin ten może oznaczać proces łączenia celów, funkcji, działań, zasobów, struktur organizacyjnych przedsiębiorstw uczestniczących w transferze określonych produktów z miejsc ich wytwarzania do miejsc zakupu przez nabywców finalnych. W procesie integracji mogą uczestniczyć przedsiębiorstwa prowadzące niezależną działalność na tym samym szczeblu kanału (integracja pozioma) lub też działające na różnych jego szczeblach (integracja pionowa).”</p>	(Czubała, 2001)
<p>„Integracja polega na połączeniu elementów składowych za pomocą wzajemnych relacji, tak by zapewniały określone funkcjonowanie zdefiniowanej strukturalnie całości. ... rozróżniamy integrację:</p> <ul style="list-style-type: none"> • projektową - ujednoczenie norm, kodów, haseł itp., • techniczną - współpracujący ze sobą sprzęt, • organizacyjną - optymalizacja przetwarzania informacji, koordynacja funkcji i celów, • konstrukcyjno-technologiczną - skojarzenie poprzednich 3 rodzajów.” 	(Kubiak & Korowicki, 1997)
<p>„Integracja metodologiczna polega na przyjęciu w projektowanym systemie jednolitych pojęć, definicji, haseł, klasyfikacji, nazw dokumentów. Głównym celem procesu integracyjnego jest usunięcie konieczności wielokrotnego tworzenia, gromadzenia, wprowadzania, przechowywania danych, likwidacji dublujących się operacji przetwarzania oraz wyprowadzania niezintegrowanego wolumenu informacji dla potrzeb zarządzania.”</p>	(Ochman, 1992)
<p>„Integracja to słowo pochodzące od łacińskiego słowa "integratio" oznaczającego odnowienie. Należy je rozumieć jako proces tworzenia całości z części, zespalandia elementów w całość.”</p>	(Rogała, 2003)

Definicja	Źródło
„Proces tworzenia się całości z części”	(PWN, 2021)

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Dietl, 1985; Ochman, 1992; Kubiak & Korowicki, 1997; Domański, 1998; Czubała, 2001; Rogala, 2003; Szyjewski, 2004; Mikuła, 2006; Williams, 2009; PWN, 2021)

Integracja jest pojęciem o szerokim spektrum znaczeń i zastosowań, jednak pomimo różnorodności kontekstów, w których jest używane, istnieją wspólne elementy definiujące ten termin. Zasadniczo, integracja odnosi się do procesu łączenia różnych elementów w spójną, funkcjonalną całość. Jest to proces, który przekształca rozłączone składowe w system charakteryzujący się wzajemnymi powiązaniem i współdziałaniem.

W kontekście biznesowym i organizacyjnym integracja często dotyczy scalania różnych działów, funkcji, procesów lub nawet całych przedsiębiorstw w celu osiągnięcia lepszej efektywności, spójności i synergii. Wymaga to zmian w postępowaniach ludzi, rolach, celach, funkcjach, strukturach organizacyjnych, systemach i procedurach. Integracja w tym sensie jest nie tylko procesem fizycznym lub strukturalnym, ale również wymaga zmiany kultury i myślenia w organizacji.

W aspekcie technologicznym integracja odnosi się do połączenia różnych systemów i technologii, tak aby mogły one efektywnie współpracować i wymieniać się informacjami. Obejmuje to integrację techniczną, w której sprzęt i oprogramowanie są dostosowywane do współdziałania, oraz integrację metodologiczną, polegającą na ujednoczeniu definicji, klasyfikacji czy norm.

W kontekście sieciowym, integracja może przyjąć formę powiązań pionowych, poziomych lub okresowych, zależnie od rodzaju współpracy między różnymi podmiotami. W każdym z tych przypadków integracja ma na celu usprawnienie procesów i zwiększenie efektywności poprzez lepsze wykorzystanie zasobów i umiejętności poszczególnych elementów sieci.

W świetle przedstawionych definicji, integracja można postrzegać jako proces tworzenia efektywnie funkcjonującej całości z odrębnych elementów. Jest to działanie, które wymaga nie tylko połączenia fizycznych lub strukturalnych aspektów, ale również uwzględnienia relacji, współdziałania i synergii między wszystkimi składnikami. Autorska definicja integracji brzmi następująco:

"Integracja to proces łączenia różnorodnych elementów, funkcji, osób, systemów lub organizacji w spójną i funkcjonalną całość, mający za zadanie osiągnięcie zdefiniowanych celów."

W odniesieniu do kanałów obsługi klienta, integracja rozumiana jest jako proces połączenia kanałów obsługi klienta oraz czynników charakteryzujących te kanały w jedną całość, aby zagwarantować jednolity poziom obsługi klienta. Integracja wymaga również stworzenia gromadzenia, wprowadzania i przechowywania danych, aby były dostępne w czasie rzeczywistym podczas całego procesu zakupowego w dowolnym kanale. Ostatecznym celem integracji kanałów obsługi klienta jest osiągnięcie koncepcji omnichannel, gdzie wszystkie kanały zakupowe pozwalają na swobodne przechodzenie klienta między tymi kanałami w procesie zakupowym, jednocześnie gwarantując jednolite doświadczenia klienta podczas procesu zakupowego w każdym kanale.

Przechodząc do drugiego kluczowego pojęcia, którym jest diagnoza, autor w **tabeli 4** przedstawia źródła literaturowe wraz z cytatami, które odnoszą się do tego pojęcia.

Tabela 4 Przegląd definicji dla pojęcia „diagnoza”

Definicja	Źródło
„Diagnoza jest to rozpoznanie badanego stanu rzeczy przez zaliczenie go do znanego typu albo gatunku przez przyczynowe i celowościowe wyróżnienie tego stanu rzeczy, określenie jego fazy obecnej oraz przewidywanego dalszego rozwoju.”	(Okończyk, 1985)
„Interpretacja-diagnoza - bardzo ważny etap, w trakcie którego musi zostać ustalona prawdziwa istota problemu. Etap ten jest tym trudniejszy im problem jest bardziej nieustrukturalizowany”	(Bielecki, 2001)
„Diagnoza sprowadza się do identyfikacji badanego przypadku - obiektu przez: <ul style="list-style-type: none"> • poznanie i opisanie sytuacji istniejącej, • określenie podstawowych niedomagań i zakłóceń, • zaliczenie do znanego typu lub gatunku, • wyjaśnienie przyczyn - genezy - badanego stanu rzeczy, • określenie faz rozwoju niesprawności, • przewidywanie prognozowanie - dalszego rozwoju i skutków.” 	(Trocki & Gregorczyk, 2006)
„Diagnoza jest rozumiana jako proces badawczy polegający na ocenie przeprowadzanych przez człowieka działań. Jej zakres można sprowadzić	(Nalepka & Kozina, 2007)

Definicja	Źródło
<p>do ustalenia słabych i mocnych stron tych działań oraz odpowiedzialnych za to czynników (przyczyn)”</p> <p>„Diagnoza jako działanie celowe zmierza do stawiania hipotez co do słabych i mocnych stron obiektu oraz postulatów co do kierunku, zakresu i sposobu zmiany stanu obiektu (lub procesu) ocenione jako nieprawidłowy.”</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • „stwierdzenie aktualnego stanu zjawisk, • określenie kierunków i siły oddziaływania czynników wewnętrznych, • określenie kierunków i siły oddziaływania czynników zewnętrznych.” 	(Michałowski, 2008)
<p>„Diagnozą nazywamy: ocenę lub działanie zmierzające do wyjaśnienia podobieństwa i różnic badanego stanu rzeczy ze znanymi ogólnie prawidłowościami, a odnoszącymi się do typowości, genezy, znaczenia, fazy i rozwoju w celu podstawienia jednostkowych hipotez charakteryzujących badany stan rzeczy.”</p>	(Sikorski, 1988)
<p>„Diagnoza typologiczna określa ona stosunek badanego zjawiska do jednego lub kilku typów, podaje swoisty kompleks cech należących do charakterystycznych typów oraz stopień ich natężenia zbliżający lub oddalający badane zjawisko od typów ogólnych, wyróżnionych w typologii występującej w danej dziedzinie wiedzy”</p>	(Bogdanienko, 2008)

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Okończyk, 1985; Sikorski, 1988; Bielecki, 2001; Trocki & Gregorczyk, 2006; Nalepka & Kozina, 2007; Bogdanienko, 2008; Michałowski, 2008)

Diagnoza to pojęcie, które odnosi się do procesu analizy i oceny stanu rzeczy, zjawiska lub problemu. Pomimo różnorodności kontekstów, w których jest używany, diagnoza zawsze wiąże się z dążeniem do zrozumienia i klasyfikacji badanego obiektu lub sytuacji. Charakterystyczne dla diagnozy jest zaliczanie badanego stanu do znanego typu lub gatunku, identyfikowanie jego przyczyn i możliwych etapów rozwoju, a także prognozowanie przyszłych zmian i skutków.

W kontekście badawczym diagnoza polega na zidentyfikowaniu i opisanu istniejącej sytuacji, określeniu podstawowych problemów i zakłóceń, wyjaśnieniu genezy badanego stanu oraz przewidywaniu jego dalszego rozwoju. Jest to proces wymagający nie tylko zrozumienia aktualnego stanu, ale także zdolności do analizowania czynników wewnętrznych i zewnętrznych, które na niego wpływają.

Diagnoza jest również rozumiana jako działanie celowe, które ma na celu stawianie hipotez dotyczących mocnych i słabych stron badanego obiektu lub procesu. W tym kontekście, diagnoza ma za zadanie nie tylko zidentyfikować i opisać problem, ale także zaproponować kierunki, zakres i sposób zmiany stanu rzeczy, który został oceniony jako nieprawidłowy.

Diagnoza typologiczna z kolei polega na określeniu stosunku badanego zjawiska do określonych typów i charakterystycznych cech tych typów. Jest to proces, który wymaga porównania i kontrastowania badanego stanu z ogólnie znanymi prawidłowościami i typologiami.

Podsumowując, diagnoza to kompleksowy proces badawczy, który obejmuje identyfikację, analizę, ocenę i prognozowanie stanu rzeczy. Autorska definicja diagnozy brzmi następująco:

"Diagnoza to systematyczny proces badawczy, który polega na szczegółowej analizie i ocenie obiektu lub sytuacji w celu zidentyfikowania jego charakterystycznych cech, przyczyn i możliwych etapów rozwoju, a także formułowania hipotez i rekomendacji dotyczących przyszłych działań i rozwoju w kontekście integracji kanałów obsługi klienta."

W odniesieniu do dysertacji pojęcie **diagnozy** rozumiane jest jako rozpoznanie integracji kanałów obsługi klienta w celu ustalenia prawdziwej istoty tego problemu wraz z określeniem obecnego oraz antycypowanego stanu. W badaniu sytuacji obecnej konieczne jest określenie czynników, które wpływają na integrację kanałów obsługi klienta zarówno tych wewnętrznych, jak i zewnętrznych z punktu widzenia przedsiębiorstwa oraz biorąc pod uwagę preferencje klientów.

Trzecim kluczowym terminem dotyczącym tematyki rozprawy jest „doskonalenie”. W **tabeli 5** autor umieścił odniesienia się do literatury do tego terminu.

Tabela 5 Przegląd definicji dla terminu „doskonalenie”

Definicja	Źródło
„Doskonalenie funkcjonowania oznacza optymalizację procesów osiągnięcia celów organizacji”.	(Gomółka, 2009)

Definicja	Źródło
„Doskonalenie procesu to ciągła analiza i ocena jego przebiegu oraz realizacja ustalonych dla niego celów, z wykorzystaniem wszelkich źródeł informacji dotyczących tego procesu (audyty wewnętrzne, działania korygujące i zapobiegawcze, przeglądy kierownictwa, potrzeby i reklamacje klientów itd.) i w efekcie podejmowanie decyzji dotyczących usprawnień przebiegu procesu oraz osiągnięcia wyższych celów”.	(Opolski, 2002)
„Doskonalenie procesów w przedsiębiorstwie ma również wielorakie znaczenie, gdyż może być zbiorem działań zmierzających do ulepszania stanu obecnego lub też przekształcenie procesów i tworzeniem nowych”.	(Borowiecki & Kwieciński, 2003)
„Doskonalenie działań polega na określaniu nieefektywnych procesów i opracowaniu lepszych metod świadczenia usług”.	(Ulrich, 2001)
„Ciągłe doskonalenie systemu zarządzania można określić jako proces wdrażania zmian w przedsiębiorstwie prowadzących do restrukturyzacji zależnej od indywidualnych cech charakterystycznych firmy, filozofii jej działania oraz zastosowania wybranych metod i narzędzi dobranych do zagrożeń, szans, mocnych i słabych stron firmy, umożliwiających osiągnięcie celów dostosowanych do otoczenia globalnego w skali makro oraz konkurencyjnego w skali mikro”.	(Grudziewski, 2004)
„W wyniku doskonalenia procesów następuje dostosowanie procesów do modelu biznesu, który wynika z przyjętej strategii rozwoju. Natomiast ukierunkowanie doskonalenia procesów na operatywne doskonalenie oznacza silne dowartościowanie znaczenia pojedynczego celu lub zmierza do rozwiązania jednej, konkretnej dysfunkcji systemu zarządzania. Doskonalenie procesów leży u podstaw wszystkich koncepcji zarządzania procesami”.	(Nowosielski, 2009)
„Zarządzanie jakością to utrzymywanie i doskonalenie jakości wytwarzanych dóbr”.	(Stabryła, 1995)
„Doskonalenie organizacji to planowany wysiłek, obejmujący całą organizację i kierowany z najwyższego szczebla, który ma zwiększać skutecz-	(Griffin, 1996)

Definicja	Źródło
ność organizacji i poprawić jej kondycję przez planową ingerencję w proces funkcjonowania organizacji, z wykorzystaniem znajomości nauk behawioralnych”.	
<p>„Wszystkie działania przedsiębiorstwa ukierunkowane na utrzymanie i doskonalenie jakości powinny być rozpatrywane przez pryzmat relacji koszty-korzyści jakości, co oznacza, że wpływ jakości na działalność przedsiębiorstwa należy rozważać w dwóch aspektach:</p> <ul style="list-style-type: none"> • wpływu na dochody, • wpływu na koszty”. 	(Ciechan-Kujawa, 2005)
„Przez doskonalenie organizacji (Organization Development, OD) rozumie się wszechstronne działanie na rzecz zwiększenia zdolności organizacji do radzenia sobie z otoczeniem i do rozwiązywania problemów”.	(Schermerhorn, 2008)
<p>„Doskonałość pochodzi o łacińskiego słowa perfectio oznaczającego dokonywanie i doprowadzanie danej rzeczy do końca. Doskonalenie i przystosowywanie się do nowych warunków zawsze było ważną częścią ludzkiego życia.</p> <p>Doskonalenie jest procesem, który nigdy się nie kończy, ponieważ mamy do czynienia ze zmiennością bliższego i dalszego otoczenia”.</p>	(Sikora, 2010)
„Ciągłe doskonalenie powinno być priorytetowym motywem wszystkich działań i procesów ukierunkowanych na umacnianie i rozwój całej organizacji. Do tego konieczna jest organizacja struktur wspierających działania pracowników ukierunkowane na poprawę wyrobów, procesów, systemu zarządzanie i in.”.	(Łunarski, 2008)
<p>„Doskonalenie procesu ma swój bezpośredni wyraz w stawianiu dla niego coraz wyższych i ambitniejszych celów. Określenie tych celów powinno wynikać z permanentnie prowadzonej analizy procesów, co zresztą w systemie zarządzania jest obowiązkiem właścicieli procesów. Analiza procesu to przede wszystkim:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ocena skuteczności przepływu informacji w procesie, realizacji uprawnień i odpowiedzialności, ocena skuteczności spełniania 	(Kowalczyk, 2009)

Definicja	Źródło
<p>wymagań i oczekiwań klientów procesu (wewnętrznych i zewnętrznych) oraz ocena skuteczności i efektywności realizacji przyjętego dla procesu celu.</p> <ul style="list-style-type: none"> Ocena efektywności wykorzystania środków i zasobów, ocena kosztów przebiegu procesu, w tym kosztów jakości, ocena czasu realizacji i przepływów. <p>Ocena zdolności przystosowania się do zmian w otoczeniu procesu”.</p>	
<p>„Doskonalenie organizacji to przeprowadzanie ciągłych zmian na lepsze, wprowadzanie usprawnień, likwidowanie marnotrawstwa środków, ciągły rozwój, poprawa wyników finansowych (wzrost przychodów, racjonalizacja kosztów), zwiększanie efektywności, zwiększanie udziału na rynku, itp. doskonalenie zapewnia organizacji osiągnięcie sukcesu, przewagi nad konkurencją i długotrwałe utrzymanie się na rynku. Doskonalenie jest celem każdego podmiotu działającego na rynku, niezależnie od branży”.</p>	(Opolski, 2003)

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Stabryła, 1995; Griffin, 1996; Ulrich, 2001; Opolski, 2002; Borowiecki & Kwieciński, 2003; Opolski, 2003; Grudziewski, 2004; Ciechan-Kujawa, 2005; Łunarski, 2008; Schermerhorn, 2008; Gomółka, 2009; Kowalczyk, 2009; Nowosielski, 2009; Sikora, 2010)

Doskonalenie odnosi się do procesu ciągłego ulepszania i optymalizacji różnych aspektów funkcjonowania – od procesów w przedsiębiorstwie po całą organizację. Mimo różnorodności obszarów, w których jest stosowane, pojęcie to zawsze wiąże się z dążeniem do poprawy i osiągnięcia wyższych standardów wydajności, jakości i skuteczności.

W kontekście funkcjonowania organizacji, doskonalenie oznacza optymalizację procesów w celu osiągnięcia celów organizacyjnych. To ciągła analiza, ocena oraz realizacja celów procesów, wykorzystując różne źródła informacji, takie jak audyty wewnętrzne, działania korygujące i zapobiegawcze, czy potrzeby i reklamacje klientów. Doskonalenie może również obejmować przekształcanie obecnych procesów lub tworzenie nowych, zawsze w celu ulepszenia obecnego stanu.

W dziedzinie zarządzania jakością, doskonalenie odnosi się do ciągłego wdrażania zmian w przedsiębiorstwie, które prowadzą do jego restrukturyzacji i lepszego dostosowania

do otoczenia globalnego i konkurencyjnego. Zawiera w sobie ideę nieustannego rozwoju i adaptacji do zmieniających się warunków.

Doskonalenie organizacji to z kolei planowany wysiłek, obejmujący całą organizację i kierowany z najwyższego szczebla, mający na celu zwiększenie jej skuteczności poprzez planową ingerencję w jej funkcjonowanie. Jest to proces wszechstronny, obejmujący zarówno struktury, jak i ludzi w organizacji.

Podsumowując, doskonalenie jest procesem ciągłym i kompleksowym, obejmującym różnorodne działania mające na celu poprawę i optymalizację funkcjonowania w wielu obszarach. Autorska definicja tego pojęcia to:

"Doskonalenie to proces ciągłego ulepszania i optymalizacji funkcjonowania organizacji, procesów i działań, mający na celu osiągnięcie wyższych standardów wydajności, jakości i skuteczności poprzez systematyczną analizę, ocenę i wdrażanie usprawnień, zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji, w odpowiedzi na zmieniające się warunki i wymagania."

Na podstawie analizy literatury dotyczącej pojęcia **doskonalenia** autor definiuje je jako ciągły proces, podczas którego podejmowane są decyzje i działania zmierzające do osiągnięcia finalnego celu, czyli osiągnięcia zakładanego poziomu integracji kanałów obsługi klienta. W ramach działań doskonalących mogą być stosowane różne metody i narzędzia zarówno do uzyskania lepszych efektów w procesie integracji kanałów, jak i do ograniczenia marnotrawstw.

Kolejnym terminem, który ma zasadnicze znaczenie w tej dysertacji jest pojęcie metody przedstawione w **tabeli 6**.

Tabela 6 Przegląd definicji dla terminu „metoda”

Definicja	Źródło
<p>„Metoda [gr. <i>méthodos</i> ‘sposób badania’], metodol. Termin używany w kilku różnych znaczeniach, z których najważniejsze to:</p> <ul style="list-style-type: none"> • sposób postępowania, dobór rodzaju działania (dobór i kolejność czynności składowych działania złożonego) świadomie stosowany z możliwością powtórzenia go we wszystkich przypadkach danego typu, • zespół czynności i środków zastosowanych w określony sposób do osiągnięcia określonego celu, 	<p>(PWN, 2021)</p>

Definicja	Źródło
<ul style="list-style-type: none"> • sposób wykonania danego zadania praktycznego lub rozwiązania problemu teoret., • zespół założeń ogólnych przyjmowanych jako ramy lub wytyczne badania. <p>Pojęcie metody w pierwszym, najbardziej ogólnym znaczeniu, odnosi się do wszelkiego działania ludzkiego uprawianego ze świadomością sposobu postępowania. W zakres tego pojęcia wchodzi zarówno metody wykonywania jakiejś pracy, jak i metody myślenia, metody działalności praktycznej i metody badań naukowych. Badaniem metod wszelkiego celowego ludzkiego działania i ich teorią zajmuje się metodologia ogólna, zw. też prakseologią, pojęta jako znawstwo metod działania w ogóle. Metodę w czwartym, najbardziej wąskim znaczeniu, określa się jako metodę naukową — sposób badania, wyznaczający kolejne etapy postępowania uczonych w danej dziedzinie nauk.; założenia ogólne określone jako ramy lub wytyczne badania, rozwiązywania problemów teoret. lub zadań praktycznych. Charakterystyką i krytyką metod ogólnych pracy nauk. oraz metod swoistych różnych dyscyplin nauk. zajmuje się metodologia nauk”.</p>	
<p>„Istnieje wiele podziałów i klasyfikacji metod badawczych. W literaturze można spotkać podziały ze względu na:</p> <ul style="list-style-type: none"> • stopień ogólności – zakres i powszechność stosowania metod – metodą najogólniejszą jest taka, którą można stosować w różnych dyscyplinach naukowych, • cel badań - wyróżnia się metody mające na celu poznanie rzeczywistości, przekształcanie rzeczywistości lub oba jednocześnie, • przedmiot badań – wyróżnia się metody służące badaniu realnie istniejących przedmiotów (obiekty przyrodnicze, struktury społeczne), badaniu sposobów myślenia oraz badaniu tworów językowych (analiza i synteza języków naukowych), • charakter nauk – wyróżnia się metody nauk przyrodniczych oraz humanistycznych (społecznych) lub metody nauk formalnych oraz empirycznych”. 	(Poskrobko, 2012)

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Poskrobko, 2012; PWN, 2021)

Pojęcie „metoda” odnosi się do systematycznego sposobu postępowania lub zestawu czynności, które są stosowane w celu osiągnięcia określonego celu. Choć pojęcie metody może być stosowane w różnych kontekstach i dziedzinach, istnieją pewne wspólne cechy charakteryzujące wszystkie metody.

W najbardziej ogólnym znaczeniu, metoda odnosi się do świadomego sposobu działania, który można powtarzać w różnych przypadkach danego typu. Jest to zatem plan działania, który można zastosować w określonych warunkach, aby osiągnąć zamierzone wyniki. Metoda może być sposobem wykonania zadania praktycznego, rozwiązania problemu teoretycznego, a także zespołem założeń ogólnych, które służą jako ramy lub wytyczne badania.

W naukach, metoda jest często definiowana jako sposób badania, który określa kolejne etapy postępowania naukowego w danej dziedzinie. Może to obejmować zarówno metody empiryczne, jak i teoretyczne, a także różne techniki i narzędzia używane do zbierania i analizy danych.

Istnieje wiele podziałów i klasyfikacji metod, które są definiowane na podstawie różnych kryteriów, takich jak stopień ogólności, cel badań, przedmiot badań, czy charakter nauk. Metody mogą być ogólne, stosowane w różnych dyscyplinach naukowych, lub specyficzne, dedykowane konkretnym obszarom badań. Mogą też mieć na celu poznanie rzeczywistości, jej przekształcanie lub oba te cele jednocześnie.

Podsumowując, metoda jest pojęciem wielowymiarowym, które obejmuje zarówno ogólne, jak i specyficzne sposoby postępowania stosowane w różnych dziedzinach i celach. Autorska definicja tego pojęcia to:

"Metoda to systematyczny, powtarzalny sposób działania, oparty na świadomie wybranych czynnościach i środkach, stosowany w celu osiągnięcia określonego celu, który może być zarówno teoretyczny, jak i praktyczny, i jest często ramowany przez określone założenia i wytyczne."

Pojęcie „**metoda**” w dalszej części pracy będzie rozumiane jako sposób postępowania, gdzie celem jest osiągnięcie oczekiwanego poziomu integracji kanałów obsługi klienta przez przedsiębiorstwo. W tym postępowaniu wykorzystuje się sterowanie czynnikami w ramach kanałów obsługi klienta do osiągnięcia celu oraz analizę preferencji konsumentów.

Ujednoczenie pojęcia obsługi klienta jest wymagane, aby nie pozostawić wątpliwości, w jaki sposób to pojęcie jest rozumiane w dalszej części pracy. Przegląd definicji tego pojęcia znajduje się w **tabeli 7**.

Tabela 7 Przegląd definicji dla pojęcia „obsługa klienta”

Definicja	Źródło
„Wielokanałowe centrum obsługi klienta (ang. contact center) to zespół ludzi, urządzeń i technologii umożliwiających integrację wszystkich kanałów komunikacji między firmą a klientem”.	(Wrycza, 2010)
<p>„Do transakcyjnych elementów obsługi klienta można m.in. zaliczyć:</p> <ul style="list-style-type: none"> • dostawę terminową, • krótsze terminy realizacji zamówienia, • elastyczne reagowanie. <p>Funkcje logistyczne związane z obsługą klienta to przyjmowanie i ewidencja zamówień, dostarczanie klientom informacji o dostępności towaru, możliwych terminach realizacji, kosztach oraz statusie zamówień.</p> <p>Poziom obsługi klienta to stopień realizacji zamówień mierzony jako stosunek liczby produktów wysłanych do liczby produktów zamówionych przez klientów.</p> <p>Poziom obsługi klienta to prawdopodobieństwo, że w danym cyklu uzupełniania zapasów zostaną w pełni i terminowo zrealizowane wszystkie zlecenia klientów na dany produkt.</p> <p>Obsługa klienta może być definiowana jako zapewnienie klientowi odpowiedniego produktu w odpowiednim czasie i odpowiednim miejscu”.</p>	(Ciesielski, 2006)
<p>„Obsługa klienta rozumiana jest jako zapewnienie użyteczności miejsca i czasu w procesie przemieszczania towarów między sprzedającym a kupującym”.</p> <p>„Deklarowany poziom obsługi klienta dotyczy wszystkich ogniw łańcucha dostaw i wynika z przyjętej strategii i rozwiązań w zakresie funkcjonowania łańcucha dostaw. Innymi słowy jest deklaracją składaną klientowi co do możliwości spełnienia jego oczekiwań”.</p> <p>„Rzeczywisty poziom obsługi klienta oceniany przy pomocy określonych, wybranych przez firmę lub łańcuch dostaw wskaźników to efekt końcowy</p>	(Witkowski, 2003)

Definicja	Źródło
<p>działań marketingowych, logistycznych i finansowych. Innymi słowy odpowiada na pytanie, czy zamówienie klienta zostało zrealizowane zgodnie z umową albo w jakim stopniu i w których aspektach nie zostało zrealizowane”.</p> <p>„Miernik obsługi klienta oznacza liczbę mianowaną (wyrażoną w postaci miary neutralnej, techniczno-ekonomicznej lub wartościowej), służącą do pomiaru zjawisk i zdarzeń ilościowych. Miernik odzwierciedla więc zdarzenia i fakty z zakresu objętego obserwacją”.</p>	
<p>„Z kolei mierniki oceny obsługi klienta grupuje według:</p> <ul style="list-style-type: none"> • czasu dostawy, • niezawodności dostaw, • jakości dostaw, • elastyczności dostaw”. 	(Pfohl, 1998)
<p>„Proponuje klasyfikować mierniki obsługi klienta między innymi według trzech następujących kryteriów:</p> <ul style="list-style-type: none"> • mierników dostępności, • mierników zdolności, • mierników jakości.” 	(Kempny, 2001)
<p>„Warunkami skutecznego systemu obsługi klienta są:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Konieczność inwestowania w czynnik ludzki oraz przygotowanie pracowników do wdrażania w życie przyjętych zasad i reguł postępowania, głównie w postaci szkoleń. • Uruchomienie systemu motywacyjnego dla pracowników - nie tylko finansowego, ale też pozafinansowego - w kierunku dbałości o klienta. • Kreowanie takiej kultury firmy, która uwzględnia wszystkie wartości, poglądy i postawy pracowników, odzwierciedla filozofię firmy i wpływa na jej kierunek”. 	(Panasiuk, 2005)
<p>„Obsługa klienta polega na zrozumieniu kim jest klient, co myśli i czuje, co go drażni lub denerwuje, a co zadowala, jakie są jego oczekiwania i potrzeby, oraz znalezieniu najlepszego sposobu ich zaspokojenia”.</p>	(Sobczak-Matysiak, 1997)

Definicja	Źródło
<p>„Dla działań logistycznych, obsługa klienta powinna być rozumiana jako zbiór wszelkich aktywności na poziomie zarządzania związanych z przygotowaniem własnym do przyjęcia i wykonania zamówienia klienta, obsługi informacyjnej klienta, stworzeniem i zapewnieniem niezawodności systemu bezpośredniego kontaktu z klientem i jego zamówieniem oraz wydawania i dostawy produktu do klienta, obsługi płatności, instalacji i szkolenia, serwisu gwarancyjnego i możliwości reklamacji czy zwrotu, z uwzględnieniem obrotu opakowaniami i wymagań ochrony środowiska. Jest to zatem zbiór aktywności, w których, z różnym stopniem zaangażowania (od biernego w oktetach oczekiwania, do aktywnego w okresach wykonywania określonych czynności), uczestniczą zarówno sprzedający jak i klient”.</p> <p>„Obsługa klienta może być uważana jako miara, jak dobrze system logistyczny spełnia swą rolę w kreowaniu użyteczności czasu i miejsca dla produktu, włączając w to wspomaganie po dokonaniu sprzedaży”.</p>	<p>(Krawczyk, 2000)</p>
<p>„Przez bezpośrednią obsługę klienta należy rozumieć system działań marketingowych oparty na wzajemnym, bezpośrednim oddziaływaniu sprzedającego i potencjalnego klienta”.</p> <p>„Obsługa klienta to przecież nic innego jak dążenie do sprostania jego wymaganiom, to wychodzenie naprzeciw jego potrzebom, o których może nawet nie wiedzieć w momencie, gdy wchodzi do placówki handlowej. Celem działań marketingowych prowadzonych w punkcie sprzedaży, a więc przez handlowca, jest wywołanie tego ukrytego popytu, czyli otwarcie się na klienta”.</p>	<p>(Ławicki, 2005)</p>
<p>„Aby osiągnąć poziom obsługi satysfakcjonujący klientów, firmy powinny dążyć do poznania ich oczekiwań dotyczących zarówno jej form i standardów, jak i form oraz standardów obsługi stosowanych przez konkurentów”.</p>	<p>(Mazurek-Łopacińska, 2002)</p>
<p>„Poziom obsługi może być (najczęściej jest) mierzony w przedsiębiorstwach na wiele sposobów, według ustalonych mierników. Częstą praktyką jest definiowanie mierników wspólnie z klientem lub partnerem w łańcuchu dostaw, aby mierniki były jednoznacznie rozumiane przez obie strony”.</p>	<p>(Śliwczyński, 2007)</p>

Definicja	Źródło
„Optymalna obsługa klienta i wynikające z niej zadowolenie jest to jedne z najważniejszych czynników, mających wpływ na konkurencyjną pozycję organizacji. Nie można bowiem koncentrować się jedynie na technicznych parametrach produktu, do których nabywca może nie przywiązywać tak wielkiej wagi. Oczekuje on zaspokojenia swoich potrzeb, rzadko kiedy wyrażających się w ścisłych normach, standardach, wytycznych, a częściej przybierających formę natury bardziej ogólnej, jak estetyka, wygoda, bezpieczeństwo. Kluczowymi aspektami tego zagadnienia są: zrozumienie oczekiwań klienta, dobre kierowanie kontaktami z nimi oraz prawidłowe określanie jego zadowolenia”.	(Opolski, 1998)
„Logistyczny aspekt obsługi klienta to zdolność systemu logistycznego firmy do tworzenia satysfakcji konsumenckiej, w tych dziedzinach, które wynikają ze specyfiki produktu, bądź też wiążą się ze szczególnymi oczekiwaniami nabywców”.	(Kotler, 2004)

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Sobczak-Matysiak, 1997; Opolski, 1998; Pfohl, 1998; Krawczyk, 2000; Kempny, 2001; Mazurek-Łopacińska, 2002; Witkowski, 2003; Kotler, 2004; Ławicki, 2005; Panasiuk, 2005; Ciesielski, 2006; Śliwczyński, 2007; Wrycza, 2010)

Obsługa klienta to termin odnoszący się do szerokiego zakresu działań i strategii stosowanych przez organizacje w celu zapewnienia satysfakcji i spełnienia potrzeb klientów. Jest to kompleksowy proces, który obejmuje różne aspekty, od logistycznych po interakcje bezpośrednie.

Podstawą obsługi klienta jest zapewnienie odpowiedniego produktu we właściwym czasie i miejscu, co jest związane z logistyczną i operacyjną stroną działalności firmy. Wielokanałowe centra obsługi klienta, łączące różne kanały komunikacji, są przykładem integracji różnych środków komunikacji w celu efektywniejszej obsługi klienta.

Kluczowe elementy obsługi klienta obejmują terminową dostawę, krótsze terminy realizacji zamówień oraz elastyczność w reagowaniu na potrzeby klientów. Poziom obsługi klienta jest często mierzony jako stosunek liczby produktów dostarczonych do liczby produktów zamówionych, a także prawdopodobieństwo terminowego i pełnego zrealizowania zleceń.

Rzeczywisty poziom obsługi klienta jest oceniany za pomocą określonych wskaźników, które odzwierciedlają efektywność działań marketingowych, logistycznych i finansowych

firmy. Mierniki obsługi klienta mogą obejmować czas dostawy, niezawodność dostaw, jakość dostaw oraz elastyczność dostaw.

Skuteczny system obsługi klienta wymaga inwestycji w czynnik ludzki, motywacji pracowników oraz kreowania kultury organizacyjnej zorientowanej na klienta. Zrozumienie potrzeb i oczekiwań klienta oraz znalezienie najlepszego sposobu ich zaspokojenia jest istotą dobrej obsługi klienta.

Podsumowując, obsługa klienta to złożony proces, który obejmuje różne działania i strategie mające na celu zaspokojenie potrzeb klientów i zapewnienie im satysfakcji. Można ją zdefiniować jako:

"Obsługa klienta to zbiór działań i strategii stosowanych przez organizacje w celu efektywnego reagowania na potrzeby i oczekiwania klientów, obejmujący zarówno logistyczne aspekty dostarczania produktów i usług, jak i bezpośrednie interakcje z klientami, mające na celu budowanie długotrwałych relacji i zapewnienie wysokiego poziomu satysfakcji klienta."

Podsumowując, **obsługą klienta** w dalszej części pracy nazywa się system przepływów informacyjnych oraz materiałowych między przedsiębiorstwem a klientem. Eksplikacja przedstawionej definicji pojęcia **obsługa klienta** prowadzi do następujących wniosków:

- obsługa klienta jest procesem międzyfunkcyjnym – łączy elementy marketingowej oraz logistycznej funkcji przedsiębiorstwa,
- obsługa klienta pokrywa się z funkcją marketingową przedsiębiorstwa w szczególności w zakresie dwóch komponentów marketingu 4P – promocji (promotion) oraz dystrybucji (place),
- obsługa klienta pokrywa się z funkcją logistyczną przedsiębiorstwa w szczególności w zakresie przepływów materiałowych od przedsiębiorstwa do klienta oraz przepływów informacyjnych od klienta do przedsiębiorstwa w całym procesie zakupowym.

Podsumowując, podrozdział ten skupia się na omówieniu podstawowych pojęć związanych z integracją kanałów obsługi klienta, takich jak diagnozowanie stanu przedsiębiorstwa w tym zakresie, możliwości doskonalenia, wskazanie metod i bezpośrednia obsługa klienta. Omówienie tych pojęć pozwala na zrozumienie, jakie są kluczowe elementy procesu integracji kanałów obsługi klienta oraz jakie narzędzia i metody można wykorzystać w celu usprawnienia tego procesu.

1.2 Ewolucja obsługi klienta i geneza rozwoju omnichannel

Obsługa klienta od zawsze była ważnym elementem prowadzenia biznesu, jednak wraz z postępującym technologicznym oraz zmieniającymi się oczekiwaniami klientów, metody i kanały komunikacji z nimi również ewoluowały. W dzisiejszych czasach, klienci oczekują spójnego i łatwego w obsłudze doświadczenia, niezależnie od tego, przez który kanał skontaktują się z firmą. Aby spełnić te wymagania, firmy muszą dostosować swoje strategie obsługi klienta i zintegrować różne kanały w spójną całość. Omawiana ewolucja obsługi klienta zawiera w sobie tradycyjne metody, takich jak obsługa telefoniczna i mailowa, po nowoczesne rozwiązania, takie jak omnichannel. Omnichannel to koncepcja integrowania różnych kanałów obsługi klienta w celu zapewnienia spójnego i spersonalizowanego doświadczenia dla klienta. W rozdziale zostanie omówiona geneza rozwoju omnichannel, czyli jakie czynniki przyczyniły się do powstania tej koncepcji i jakie problemy miała rozwiązać. Przedstawione zostaną także najważniejsze korzyści, jakie omnichannel może przynieść firmom, takie jak poprawa satysfakcji klientów, zwiększenie lojalności oraz efektywniejsze wykorzystanie zasobów. Ważnym elementem rozdziału będzie także omówienie różnych kanałów obsługi klienta i ich zalet i wad, w tym tradycyjnych kanałów, takich jak telefon i e-mail, ale także nowoczesnych rozwiązań, takich jak czat, media społecznościowe czy boty. Podsumowując, rozdział ten pozwoli czytelnikowi zrozumieć, jak ewoluowała obsługa klienta, jakie problemy rozwiązuje koncepcja omnichannel oraz jakie korzyści i wyzwania niesie dla firm.

Pod koniec XX wieku występowały pojedyncze kanały. Polegały one na tym, że klient zamawiając kontaktował się z oddzielnymi działami przedsiębiorstwa, które nie wymieniały informacji między sobą. W tych czasach nie było możliwości, aby wybrać kanał dostawy lub rodzaj płatności inny niż predefiniowany dla kanałów zakupu. Informacje o zamówieniu też nie były wymieniane między kanałami, więc klient nie miał możliwości łatwego dokonywania zmian w trakcie realizacji.

Następnie na początku XXI wieku i rozwoju Internetu pojawiła się wielokanałowość. Oprócz pojawienia się dodatkowego kanału pod postacią sklepów i stron internetowych, informacja o zamówieniu zaczęła być wymieniana między kanałami oraz przedsiębiorstwa handlowe wydzieliły działy obsługi klienta na sklepy stacjonarne oraz pozostałe kanały. W wielokanałowości istnieją pewne ograniczenia, m.in. „samodzielność użyteczności kanału, wąski zakres kanału, brak integracji kanałów / punktów styku w procesie zakupu oraz nieodpowiednie uwzględnienie, w jaki sposób kanały niezależnie i wspólnie wpływają na doświadczenie marki” (Bruggen & Van Rangaswamy, 2005; Cummins, et al., 2016). (Neslin, et al., 2006) definiują zarządzanie wielokanałowe jako „projektowanie, wdrażanie, koordynację i ocenę kanałów w

celu zwiększenia wartości klienta poprzez skuteczne pozyskiwanie, utrzymanie i rozwój klientów”. „W marketingu wielokanałowym marketerzy mają zatem wyzwanie komunikowania się i dostarczania towarów i usług za pośrednictwem dwóch lub więcej zsynchronizowanych kanałów” (Bruggen & Van Rangaswamy, 2005). Najważniejsza jest na tym etapie różnica między synchronizacją kanałów, a ich integracją. Zgodnie z definicją¹ synchronizacja pozwala na występowanie zjawiska, wydarzeń lub procesów w tym samym czasie, natomiast integracja łączy je w całość scalając. „Marketing wielokanałowy wymaga ujednoczenia całego zbioru dostępnych kanałów w pojedynczym środowisku” (Cummins, et al., 2016).

Obecnie integruje się wszystkie kanały, czego efektem jest koncepcja omnichannel. Różnica między wielokanałowością a koncepcją omnichannel polega na tym, że omnichannel istnieje na styku zarówno marketingu, szczególnie promocji i dystrybucji, jak i logistyki w zakresie przepływu towarów i informacji między klientem a przedsiębiorstwem. „W praktyce kanały marketingowe były tworzone i zarządzane osobno lub tylko przy niewielkiej integracji” (Verhoef, 2012), „dopiero po stworzeniu możliwości technologicznych w zakresie mobilnego Internetu, który stworzył kolejny punkt kontaktu między przedsiębiorstwem a klientem pojawiła się konieczność przejścia z oddzielnych kanałów do integracji wszystkich kanałów w ramach jednego doświadczenia” (Verhoef, et al., 2015). Dodatkowo integracja kanałów pozwala zmniejszyć oddzielne bazy danych w każdym kanale na rzecz synergii komunikacyjnych, co ma przełożenie na zaangażowanie klientów w stosunku do ujednoczonego doświadczenia marki (Hansen & Sia, 2015). Platformy mobilne sprawiają, że tradycyjne granice międzykanałowe się zacierają (Brynjolfsson, et al., 2013).

Według przedstawicieli firmy doradczej Bain & Company (Bain & Company, 2021), konieczność adaptacji firm do szybko zmieniającego się sektora handlu jest nieunikniona. Brak dostosowania do tych zmian może skutkować zniknięciem danej firmy z rynku. Obecnie domena sklepów wielkopowierzchniowych zaczyna być coraz mniej popularna na rzecz dyskontów, które oferują równie niskie ceny, posiadają mniejszy wybór produktów, ale za to łatwiej jest im zarządzać kosztami. Obecną preferencją konsumentów jest dokonanie szybkich zakupów, dlatego właśnie mniejsze sklepy typu convenience (np. ABC, Żabka) lub proximity (Dino) lepiej wpisują się w potrzeby klientów. Podczas zakupów innych niż codzienne, globalnymi przedsiębiorstwami są m.in. AliExpress, Amazon, eBay, ale są też przedsiębiorstwa krajowe jak np. Allegro, czy również funkcjonalności w dużych serwisach tzw. marketplace np. Facebook, Olx. Rozwój technologii umożliwił dokonywanie zakupów nie tylko przez komputer, ale

¹ Słownik języka polskiego PWN

również przez aplikacje w smartfonach. Warto też mieć na uwadze, że sklepy, które do tej pory działały stacjonarnie, obecnie oferują strony internetowe oraz dedykowane aplikacje na urządzenia mobilne, czy to informując o ofercie, czy umożliwiające zakupy. Jest to odpowiedź na potrzeby konsumentów w zakresie dokonywania zakupów w e-sklepach za pomocą smartfonów, gdyż z raportu Gemius (Gemius Polska, 2021) wynika, że 58 proc. e-konsumentów deklaruje wykorzystywanie smartfonów do zakupów w sieci. Same sklepy stacjonarne też się zmieniają oferując interaktywne kioski i ekrany, za pomocą których można zrealizować zakupy lub odebrać zamówienie. Nie jest to jedyny kierunek, że sklepy stacjonarne poszerzają swoją ofertę o możliwości internetowe. Również sklepy, które działają w domenie cyfrowej otwierają sklepy stacjonarne, aby docierać do większej rzeszy klientów. Za przykład można wziąć przedsiębiorstwo e-obuwie.pl, należące do Grupy CCC. Ta spółka prowadzi sklep internetowy z butami pod właśnie pod nazwą e-obuwie.pl. Otworzyła też kilkanaście oddziałów sklepów stacjonarnych, lecz nie ma w nich klasycznych regałów z butami. W zamian za to są tablety, które pozwalają konsumentom na zamówienie butów. Takie zamówienie może być zrealizowane na miejscu przez obsługę, jeżeli buty są dostępne na zapleczu lub w przypadku braku, zamówienie kierowane jest do centrali i zazwyczaj następnego dnia można te buty odebrać ze sklepu lub innego, wskazanego przez klienta miejsca odbioru. Dodatkowym powiązaniem między stacjonarną i zdalną formą robienia zakupów jest możliwość zeskanowania stopy i wprowadzenia wymiarów do swojego profilu, dzięki czemu dokonując zakupów zdalnie, klient jest informowany o jakości dopasowania wybranego modelu i rozmiaru (Stasiak, 2023).

Sklep e-obuwie.pl nie jest jedyny, który korzysta z technologii, aby lepiej zaprezentować swoje produkty. Istnieją też różne platformy modowe, gdzie można zobaczyć, jak ubranie zachowuje się w ruchu. Rozszerzona rzeczywistość pozwala na „założenie” ubrania przed lustrem i zobaczenie się z każdej strony oraz łatwe dobranie dodatków. Również sklepy meblowe i remontowe wykorzystują rozszerzoną rzeczywistość do prezentacji planowanego efektu w mieszkaniu klienta (Skubis, 2022; Flavián, et al., 2019). Niektóre sklepy pozwalają na bardzo głęboką integrację z technologią, umożliwiając działanie sklepu 24/7 w formie bezobsługowej, gdzie również brak tradycyjnej lub samoobsługowej kasy, a całość procesu zakupowego odbywa się z wykorzystaniem aplikacji w telefonie po stronie klienta. Takie autonomiczne sklepy uruchomił m.in. Amazon oraz Żabka (Grupa Żabka, 2022).

Rozwój sklepów stacjonarnych, internetowych, aplikacji na urządzenie mobilne wymusił też zmiany w zakresie dostaw. Obecna logistyka to nie tylko dostawy dużych zamówień do sklepów i paczek do klientów, ale również pozostawienie paczek w kioskach, stacjach paliw,

automatach czy sklepach spożywczych, tak, żeby dopasować się do oczekiwań klienta w zakresie formy i czasu odbioru zamówienia. Takie działania podejmowane są przez operatorów logistycznych m.in. przez InPost (InPost out of the box, 2023). Logistyka to nie tylko dostawy do klienta, ale również rozwiązania proekologiczne, czyli umożliwienie klientom zakupów z wykorzystaniem opakowań wielokrotnego użytku lub nawet takich, które to klient preferuje i/lub dostarcza do zapakowania. Takie działanie ma na celu ograniczenie plastikowych odpadów. Przyspieszenie dostępności produktów odbywa się poprzez tzw. dark stores (Fields, 2021), czyli sklepy, gdzie jedynie dostawcy mają dostęp i mogą pobrać szybko potrzebne produktu, najczęściej spożywcze, i dostarczyć je klientowi w mniej niż godzinę.

W kontekście dyskusji na temat ewolucji obsługi klienta, warto zauważyć, że współczesne centra handlowe podlegają znaczącej transformacji. Obserwuje się trend, w którym centralnym elementem staje się doradztwo, podczas gdy sama transakcja sprzedażowa przestaje być głównym priorytetem. Warto zwrócić uwagę, że doświadczenie klienta rozszerza się poza granice pojedynczego sklepu. Bliskość i współdziałanie różnych punktów sprzedaży tworzą synergiczny efekt, który znacząco wpływa na pozytywne doświadczenia zakupowe konsumentów. Na podstawie danych z 2020 roku (expertsender, 2020) oraz własnych obserwacji można zauważyć, że bliskość wielu mniejszych sklepów, czy to elektronicznych, czy związanych z branżą modową korzystnie wpływa na punkty z jedzeniem oraz duże sklepy spożywcze. Podobny efekt jest osiągnięty dla sklepów z biżuterią, drogeriami czy sprzętem sportowym lub hobbyistycznym a bliskością sklepów z odzieżą i obuwem. Właśnie z tego powodu konieczne jest współistnienie zarówno sfery internetowej handlu, jak i stacjonarnej. Umożliwienie konsumentom dokonania wyboru w zakresie ścieżki zakupowej, czy to zakupów z domu, w trakcie wykonywania innych czynności, za pomocą urządzeń mobilnych, czy chodząc po sklepach jest działaniem priorytetowym. Klienci oczekują możliwości dotknięcia, powąchania, porównania produktów, szczególnie w codziennych zakupach spożywczych. Realizowanie zakupów zdalnie nie dla wszystkich konsumentów będzie odpowiednie (Gracz & Ostrowska, 2014). Pewna ingerencja domeny internetowej do zakupów stacjonarnych może objąć dodatkowe informacje o produkcie umieszczone w formie kodu QR. Po zeskanowaniu takiego kodu można uzyskać informacje o pochodzeniu, technologii produkcji, przykładowym wykorzystaniu danego produktu oraz informacji o cenie przez poprzedni okres. Docelowo, porównując produkty, nie będzie konieczności ograniczania się tylko do jednego sklepu, gdyż dane umieszczone w Internecie, za pomocą agregatorów danych ze sklepów będą w stanie przedstawić najkorzystniejszą ofertę, informując również o czasie dostawy, dodatkowych usługach czy wykorzystaniu programu lojalnościowego.

Odwrotną opcją realizacji zakupów codziennych jest zamawianie zakupów z wyprzedzeniem i sam odbiór przygotowanych już produktów. Takie rozwiązanie najczęściej pojawia się w kontekście odbioru podczas powrotu z pracy, aby ominąć kolejki i może wiązać się z funkcją przekierowania paczki w odpowiednie miejsce (Moryto, 2022). Przed samym zamówieniem towaru przez klienta konieczne jest zapewnienie dostępności w sklepie. Z tego właśnie powodu przedsiębiorstwa, aby zapewnić wysoki poziom obsługi i ograniczyć liczbę braków, korzystają z analizy danych dotyczących produktów. Pojawiają się tutaj systemy, które analizują wagność produktów, ceny u konkurencji, koniunkturę na rynku, oferty specjalne, koszty ponoszone podczas kupna i transportu towaru do sklepów, lokalizację sklepów, preferencje klientów, szczególnie tych z okolicy i na tej podstawie sugerują poziom cen, możliwe przeceny oraz ilość produktów do dostarczenia do sklepu z magazynu.

Osoby obsługujące klienta w sklepach, zarówno tych online, jak i stacjonarnie, obecnie nie ograniczają się do kasowania zakupów, zatowarowania sklepów czy uprzątnięcia stanowisk po zamknięciu sklepu, ale również są doradcami klientów (Wiśniewski, 2019). Taki pracownik to najczęściej też pierwszy i najważniejszy kontakt między klientem a marką. Budowa odpowiednich relacji na tym etapie jest kluczowa, aby zapewnić satysfakcję z zakupów. Odpowiedni poziom doradztwa poprzedzony dokładnym zbadaniem oczekiwań klienta świadczy też o powadze podejścia marki do klientów. Nawet po dokonaniu zakupów, taki doradca powinien zagwarantować pomoc w zakresie eksploatacji produktu i problemach technicznych. Podziału doradców na tym etapie można dokonać na dwie główne części – one to many (jeden do wielu) oraz one to one (jeden do jednego). Doradca, który operuje w zakresie jeden do wielu, jest w stanie świadczyć swoje usługi w dość szerokim zakresie, ale najczęściej brakuje mu specjalistycznej wiedzy, natomiast doradca jeden do jednego jest ekspertem w bardzo wąskim zakresie. Zazwyczaj ten drugi obsługuje ekskluzywne marki. Doradztwo powinno wykraczać poza przeczytanie opisu produktu na stronie. Szczególnie powinno skupiać się na odpowiedzi na pytania klienta oraz prezentacji produktu.

Przejęcie handlu w całości do Internetu obecnie nie jest możliwe, gdyż handel to nie tylko kupowanie potrzebnych produktów, ale też, a może przede wszystkim interakcje społeczne. Bycie wśród innych ludzi jest obecnie elementem, który jest endemiczny i przynależy jedynie do sklepów stacjonarnych i galerii handlowych. Sam handel w Internecie jest bardzo drogi, gdyż systemy IT, dedykowane magazyny, czy ewentualne zwroty to koszty, które trzeba ponieść. Umożliwienie klientowi dokonania zakupów poprzez dowolny kanał obsługi klienta powoduje konieczność zwiększenia poziomu zapasów, w celu utrzymania obecnego poziomu obsługi klienta. Bardzo często w tym zakresie wykorzystuje się też monitorowanie zapasów za

pomocą technologii RFID (radio-frequency identification) (Neumann, 2017). Ta technologia pozwala w sposób zbliżeniowy odczytać dane o produkcie, a po przesłaniu takiej informacji do systemu WMS (warehouse management system) można monitorować poziom dostępności towarów, zarówno w magazynach, sklepach, jak i podczas transportu. Jest to też jeden z elementów złożonego systemu, który pozwala na wyznaczenie, skąd produkt przekazać do wysyłki do klienta, aby dotarł jak najszybciej oraz koszty ponoszone przez firmę były jak najniższe. Złożoność takiego systemu coraz częściej wymaga stosowania rozwiązań chmurowych, aby informacja była dostępna we wszystkich ogniwach transparentnego łańcucha dostaw w czasie rzeczywistym (Kiełtycki, 2008). Systemy, które pozwalają na zarządzanie relacjami z klientem nazywa się CRM (customer relationship management) (Stabryła, 2008). Takie systemy mają za zadanie zwiększać wartość klientów w oczach przedsiębiorstwach, wykorzystując odpowiednie środki i wpływać na lojalność klientów, tak aby klient nie zmieniał przedsiębiorstwa (Bartoszewicz, 2007; Mantura, 1992) oraz pozyskiwania potencjalnych klientów (określenie rynku docelowego, budowa odpowiednich baz danych, promocja), obsługi cyklu sprzedaży (sprzedaż, dostawa, instalacja); utrzymania więzi z pozyskanymi klientami, działania serwisu i doradztwa, badań satysfakcji i nowych potrzeb pozyskanych klientów (Mantura, 1992). Oprócz wpływu na lojalność klienta niekiedy konieczna jest segmentacja klientów, czyli podział na klientów dochodowych, w tym też takich, którzy skorzystają z dodatkowych usług oraz takich, z których przedsiębiorstwo może zrezygnować (Mikuła, 2006). W literaturze przytacza się następującą hierarchię lojalności klienta (Wojciechowski, 2011):

- klient potencjalny,
- reflektant,
- klient dokonujący zakupu po raz pierwszy lub klient okazjonalny,
- stały klient,
- partner.

Zazwyczaj systemy CRM składają się z takich podsystemów (Bajdak, 2003; Goldenberg, 2008; Sarnowski, 2007; Grudzewski & Hejduk, 2004; Trojanowski, 2010; Rutkowski, 1999; Wrycza, 2010):

- sprzedaż - np. historia kontaktów, przyjmowanie zamówień, tworzenie ofert;
- zarządzanie sprzedażą - np. przepływ towarów, prognozowanie, analiza cyklu sprzedaży;
- telemarketing/telesprzedaż - np. lista rozmów, automatyczna odpowiedź, przyjmowanie zamówień;

- zarządzanie czasem - np. harmonogramy dla pojedynczych użytkowników oraz grup;
- obsługa i wsparcie klienta - np. przypisywanie, śledzenie, raportowanie incydentów, baza rozwiązań często występujących problemów, zarządzanie gwarancjami;
- marketing - np. zarządzanie kampaniami reklamowymi, wykorzystywanie okazji, segmentacja rynku;
- informowanie kierownictwa - np. proste i wyczerpujące raporty;
- integracja z systemem ERP - np. systemy bazodanowe przedsiębiorstwa, Internet, inni partnerzy;
- synchronizacja danych - np. synchronizacja danych z urządzeń mobilnych (sprzedaż w terenie), synchronizacja wielu baz danych, serwerów;
- handel elektroniczny - np. przyjmowanie zleceń z wykorzystaniem EDI bądź WWW, aplikacje business-to-business
- praca w terenie - np. zlecenia, wysyłka towarów, informacje dla sprzedawców terenowych w czasie rzeczywistym za pomocą zdalnej komunikacji

Zastosowanie systemów CRM przedsiębiorstwom ma przynieść korzyść nie tylko poprzez umożliwienie klientowi dokonania zakupu, ale również zapewnienie odpowiedniego, pozytywnego doświadczenia zakupowego. W przypadku dostawy pod wskazany adres, klient powinien móc w dowolnym momencie sprawdzić, gdzie znajduje się jego zamówiony towar, orientacyjny termin dostarczenia. Na tym etapie pojawia się też współpraca między przedsiębiorstwami w zakresie udostępniania sobie nawzajem stanów magazynów, gdyż docelowo prowadzi to do obniżenia kosztów utrzymania zapasów oraz transportu (Truszkowski & Skorupska, 2023).

Na bardzo ważny aspekt integracji kanałów obsługi klienta zwraca uwagę Piotr Hibner w Santander Bank Polska (Hibner, 2021) „Bardzo ważnym aspektem digitalizacji jest edukacja klientów. Nie wszyscy klienci są na tyle samodzielni i zdeterminowani, żeby samemu zacząć korzystać z nowoczesnych rozwiązań”, dlatego też opracowana metoda integracji kanałów obsługi klienta w tej dysertacji ma za zadanie być przyjazna klientowi końcowemu. Warto też na wstępie wspomnieć o CX (customer experience), czyli doświadczeniu klienta. W publikacji Digital Poland stwierdzono, że (Fundacja Digital Poland, 2021) „czasy, kiedy na CX składała się jedynie cena sprzedawanych produktów, dawno odeszły do lamusa. Obecnie, poza jakością, czynnikami kluczowymi są wiarygodność sklepu, intuicyjna ścieżka sprzedaży, łatwość kontaktu z pracownikiem oraz sposób rozwiązywania ewentualnych problemów.”

Ewolucja obsługi klientów z perspektywy przedsiębiorstw wiąże się głównie z wykorzystaniem formuły e-commerce. Takie działanie przekłada się na łatwiejsze wejście na rynek, rozpoczynając działalność, przy czym głównymi barierami są m.in. domena, hosting i narzędzia informatyczne do obsługi sklepu. W takim wypadku klient zazwyczaj otrzymuje kilka kanałów obsługi, oprócz sklepu internetowego, najczęściej pojawia się e-mail, kontakt telefoniczny i media społecznościowe. Koszty na tym etapie są niewielkie w stosunku do prowadzenia sklepu stacjonarnego. Jednakże należy się też zastanowić nad formą dostaw do klienta, gdyż definiuje to sposób utrzymywania zapasów. Niewielkie sklepy korzystają z metody dystrybucji określanej jako dropshipping, czyli po otrzymaniu zlecenia od klienta wysyłają wiadomość do magazynu, gdzie przechowują swoje produkty, z prośbą o uszykowanie i wysyłkę wskazanego produktu do klienta. Właściciel firmy nie musi nawet widzieć towaru na oczy (Amazon, 2023). O ile osoby zaangażowane w działalność sklepu nie muszą pracować 24 godziny 7 dni w tygodniu, to klient otrzymuje możliwość złożenia zamówienia praktycznie o dowolnej porze. Dalsze etapy realizacji zamówienia, które wymagają ingerencji personelu, odbywają się w godzinach pracy. Prowadzenia sklepu internetowego wykorzystując odpowiednie narzędzia IT pozwala w łatwy sposób zarządzać kampaniami marketingowymi, pozycjonować stronę sklepu w wyszukiwarkach, czy zarządzać treścią wysyłaną za pomocą newsletterów. Coraz więcej firm zastanawia się nad zaprzestaniem inwestowania w sklepy stacjonarne w galeriach, które działałyby w obecnej formule m.in. Artur Kazienko prezes marki Kazar wyraża chęć zmiany modelu biznesowego swojego przedsiębiorstwa (Kazienko, 2020).

Niezmiernie trudno jest przewidzieć, jak e-handel będzie wyglądał za 10 lat. Na podstawie wypowiedzi kilku ekspertów z branży podczas cyklu spotkań z Business Insider oraz Kongresu Firm Rodzinnych „Forbes” autor zebrał najważniejsze wątki z tych wypowiedzi. Jako eksperci wypowiadali się:

- Michał Paschalis-Jakubowicz, wiceprezes Grupy K2 (Paschalis-Jakubowicz, 2021),
- Marta Olejnik, marketing manager w PayPo (Olejnik, 2021),
- Marcin Kuśmierz, prezes spółki Shoper (Kuśmierz, 2021),
- Przemysław Mitraszewski, pełnomocnik zarządu LPP (Mitraszewski, 2020),
- Jacek Owczarek, członek zarządu Eurocash (Owczarek, 2020),
- Krzysztof Folta, założyciel i prezes zarządu TIM (Folta, 2020).

Podsumowaniem wystąpień tych osób są następujące wnioski:

- Pokonane zostały najważniejsze bariery w zakupach online, czyli obycie z technologią i zaufanie do robienia zakupów w taki sposób. Z tego właśnie powodu osoby, które

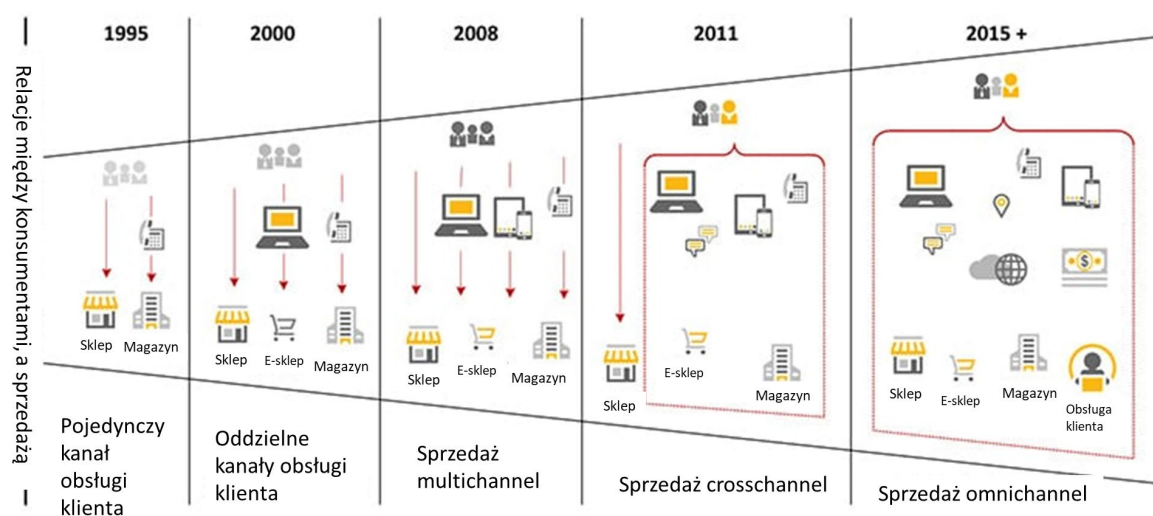
realizowały zakupy online incydentalnie robią to coraz częściej, a grono osób, które już wcześniej realizowało zakupy dość systematycznie, obecnie zmagają się z nałogiem robienia zakupów online.

- Dużym wyzwaniem jest też zapewnienie odpowiednich metod dostawy, a w tym całej infrastruktury potrzebnej do realizacji procesu zakupowego. To po stronie klientów powinna być dokonywana decyzja w zakresie formy płatności, w tym możliwości odroczenia płatności, a sposób korzystania z każdego etapu procesu zakupowego powinien być wygodny, prosty intuicyjny, bezpieczny, szczególnie pod kątem przetwarzania danych i nowoczesny. To wszystko ma się przełożyć na oszczędność czasu klienta. Zapewnienie takich możliwości przez różne marki to zarówno szansa, jak i wyzwanie. Tym bardziej, że klienci są coraz bardziej świadomi i wiedzą czego mogą oczekiwać, dlatego można zauważyć, że w niektórych sytuacjach stają się też niecierpliwi.
- Dla klientów ważna jest też relacja ze sprzedawcą i przynależność do społeczności zebranej wokół danej marki. Z trendów w e-commerce znaczący wydaje się ten, dotyczący „zero click commerce”, czyli przewidywanie preferencji klienta na podstawie jego zachowania, a dane powinny pochodzić z różnych źródeł.
- Również technologia powinna umożliwić dostosowywanie platform zakupowych, czyli interfejsu użytkownika podczas zakupów w błyskawiczny sposób, zgodny z oczekiwaniami klienta. Podczas udzielania wsparcia obsługi klienta wiele elementów powinno być zautomatyzowane, gdyż pozwala to na realizację danego etapu procesu zakupowego o dowolnej porze.
- Marki też będą musiały dostosować się do trendów w zakresie ekologii i trendu re-commerce, czyli sprzedaży produktów z drugiej ręki lub recyklingu. Zakupy za 10 lat mogą się zmienić też w samych podstawach, gdyż dokonywania codziennych zakupów może być zastąpione opcją subskrypcji, a dostawy będą realizowane pod nieobecność klienta, czy to do mieszkania, czy samochodu. To co z dużą dozą prawdopodobieństwa, graniczącego z pewnością, nastąpi to integracji e-commerce z naszym życiem.

Działalność przedsiębiorstw opisana przez Katarzynę Pawlikowską i Marka Poleszaka (Pawlikowska & Poleszka, 2011) odnosi się do ewolucji firmy i dostosowywania do trendów, zarówno w gospodarce, jak i życiu społecznym. Ewolucja obsługi klienta wymaga elastyczności, zrozumienia potrzeb wszystkich interesariuszy w całym procesie decyzyjnym, dodatkowych usług świadczonych do zakupów m.in. wniesienia towarów gabarytowych, montażu, instalacji czy odbioru zużytego sprzętu. W tej ewolucji, Hubert Walczak z Rohlig Suus Logistics

(Walczak, 2021) zwraca uwagę na wzmocnienie modelu D2C (direct-to-customer, ang. bezpośrednio do konsumenta).

Dodatkowe kanały obsługi klienta pojawiły się po 2015 roku, kiedy coraz bardziej powszechny staje się Internet Rzeczy, czyli IOT. Dodatkowe kanały obejmują przedmioty i urządzenia, które same na podstawie danych z czujników przygotowują zamówienia. Przykładem takiego urządzenia może być smart lodówka, która bazując na nawykach żywieniowych w gospodarstwie domowym składa zamówienie w sklepie spożywczym oraz informuje konsumenta o konieczności odbioru zamówienia po drodze z pracy. Na **rys. 7** znajduje się zależności między kanałami oraz ich ewolucja na przestrzeni lat.



Rys. 7 Ewolucja kanałów obsługi klienta Źródło: (IDENTIC, 2017)

Na podstawie **rys. 7** można wnioskować, że koncepcja omnichannel ewoluowała z podejścia wielokanałowości, która wcześniej rozwinęła się na podstawie pojedynczych kanałów. W przypadku pojedynczych kanałów klient nie miał możliwości swobodnego przechodzenia między kanałami obsługi klienta oraz miał ich ograniczoną liczbę do wyboru. Przedsiębiorstwa najczęściej opierały się na sklepach stacjonarnych wspomagając się kanałem telefonicznym. Dopiero w latach 2000 podczas ekspansji firm do Internetu pojawił się dodatkowy kanał. Musiało minąć około 10 lat, aby do kanału internetowego dołączył również kanał mobilny. Natomiast nadal każdy kanał był traktowany oddzielnie przez przedsiębiorstwo mając własną infrastrukturę, zasady oraz warunki zakupu przez klienta. Początki integracji kanałów można było zobaczyć po roku 2010 gdzie został wydzielony kanał dla sklepu tradycyjnego a pozostałe ka-

nały, czyli sklep internetowy, kontakt telefoniczny, czat na stronie, strona internetowa, aplikacje mobilne zostały razem zintegrowane. Te kanały zostały połączone, gdyż klient realizował zakupy w formie na odległość. Taka integracja nazywa się crosschannel i jest ewolucją z multichannel do omnichannel. Obecny trend integracji kanałów obsługi klienta polega na dołączeniu sklepu tradycyjnego do kanałów, gdzie zakupy odbywają się w formie na odległość. Skoro idea koncepcji omnichannel polega na integrowaniu wszystkich kanałów obsługi klienta to autor postanowił usystematyzować kluczowe pojęcia związane z tą tematyką.

Obecnie pojawiają się pytania dotyczące rynku e-commerce, szczególnie w zakresie, czy to już koniec takiego gwałtownego wzrostu. M.in. na panelu dyskusyjnym podczas konferencji BI Trends pojawiło się takie stwierdzenie i pytanie: (Kunica, 2021) „W ciągu dziesięciu miesięcy pandemii na polskim rynku pojawiło się jedenaście tysięcy nowych podmiotów zajmujących się e-handlem. Czy mamy zatem do czynienia z nasyceniem rynku e-commerce, w którym miejscu zmian jesteśmy?”. Rozwój rynku e-commerce, szczególnie w czasie pandemii, wpłynął na zmiany w oczekiwaniach klientów oraz na zmiany w sposobie, w jaki firmy obsługują klientów. Wiele firm zaczęło oferować nowe kanały obsługi klienta, takie jak czat na żywo czy media społecznościowe, aby lepiej sprostać rosnącym potrzebom klientów. Jednocześnie, wraz z pojawieniem się wielu nowych podmiotów e-commerce, rynek stał się coraz bardziej konkurencyjny, a klienci mieli coraz więcej opcji do wyboru. W takiej sytuacji, oferowanie spójnego i wysokiej jakości doświadczenia klienta staje się nie tylko ważne, ale wręcz niezbędne, aby utrzymać klientów i konkurować na rynku. Można zatem powiedzieć, że rozwój rynku e-commerce wpłynął na zmiany w kanałach obsługi klienta, zwiększając konkurencję i wymagania klientów, ale jednocześnie dając również nowe możliwości dla firm, które chcą skutecznie obsługiwać swoich klientów. Zgodnie z raportem PWC (Łaptaś & Kowalik, 2021) obecnie ok. 150 tys. polskich przedsiębiorstw prowadzi sprzedaż swoich produktów i usług przez Internet, a potencjalnych klientów są 22 miliony Polaków, którzy korzystają z zakupów przez Internet i liczba ta systematycznie rośnie. Dodatkowo przedstawiciel PKN Orlen nt. prognoz w zakresie rynku e-commerce Maciej Chłodziński (Chłodziński, 2021) potwierdził, że "wszystkie prognozy wskazują, że wzrosty na rynku e-commerce utrzymają się długoterminowo. Ten wzrost jest bardzo atrakcyjny biznesowo, nie tylko dla nas oczywiście, lecz dla szeregu podmiotów na rynku. Mówimy przecież o dwunastoprocentowym wzroście rok do roku". W podobnym tonie wypowiada się też przedstawicielka PayU (Pieńkowska-Olczak, 2021) „rynek e-commerce w Polsce nabrał niespotykanego wcześniej rozpędu. Spodziewamy się stabilnych kilkunastoprocentowych wzrostów rocznie, co w perspektywie pięciu kolejnych lat oznacza, że wartość sprzedaży online podwoi się”. Do prognoz, a nawet bardziej, efektów odwołał

się Tomasz Oleksiak z firmy Netia (Oleksiak, 2021) "Dziś, z perspektywy kończącego się 2021 roku, możemy powiedzieć, że na rynku działa około czterdziestu tysięcy sklepów online. To stu procentowy wzrost w stosunku do 2013 roku". Do stanu polskiego rynku e-commerce w 2020 roku odwołuje się też raport PWC (Łaptaś & Kowalik, 2021), w którym można znaleźć informacje, że wartość rynku e-commerce w Polsce w 2020 roku wynosiła 100 mld zł brutto, a przeprowadzone analizy wskazują, że w 2026 roku wartość ta wyniesie 162 mld zł. Podsumowując ten fragment, można odnieść się do stwierdzenia, że (Fundacja Digital Poland, 2021) „branża e-commerce odnotowała w czasie pandemii olbrzymi wzrost, a firmy, które do tej pory nie były w Internecie, musiały zrobić krok w stronę digitalu. Aby jednak uszczknąć kawałek tego e-commerce’owego tortu, trzeba znać tajniki skutecznej e-sprzedaży”

Dla przedsiębiorstw zmiana podejścia na omnichannel jest drastyczną zmianą (Melsted, 2015). Dodatkowo, koncepcja omnichannel powoduje transformację, zmieniając model handlu detalicznego. Obecnie doświadczyliśmy jedynie pierwszej fali i jest to jedynie początek, gdyż trendy, które powstają będą miały wpływ przez kolejne 20 lat (Melsted, 2015).

1.3 Kanały zakupowe i etapy procesu zakupowego

Kanałami obsługi klienta nazwać można zestaw nośników służących do realizacji przepływów informacyjnych i materiałowych między przedsiębiorstwem a klientem. W różnych przedsiębiorstwach występują różne kanały obsługi klienta. Za pomocą różnych kanałów obsługi klienta zachodzić może przepływ informacyjny i materiałowy w 3 fazach obsługi klienta, tj. w fazie przedtransakcyjnej, transakcyjnej oraz posprzedażowej. Zasadniczo wyróżnić można 2 aspekty danego kanału obsługi klienta: jego jakość oraz jego funkcjonalność. Jakość jest aspektem odpowiadającym jaki jest dany kanał obsługi klienta, a funkcjonalność jest aspektem odpowiadającym do czego służy dany kanał obsługi klienta. Przez jakość kanału obsługi klienta nazwać można zbiór cech przynależnych danemu kanałowi obsługi klienta. Za przykład posłużyć może kanał pn. „sklep internetowy”. Jakość sklepu internetowego, będącego jednym z kanałów obsługi klienta, związana jest z występowaniem i natężeniem pewnych czynników. Tymi czynnikami mogą być: moduł kupna i płatności internetowej, moduł połączenia sklepu internetowego z magazynem, czy też moduł wspólnych metod płatności. Jakość kanałów obsługi klienta pozwala określić zatem jakie kanały obsługi klienta posiada przedsiębiorstwo oraz jakie są ich czynniki; lub innymi słowy jak są one zaawansowane technologicznie. Przez funkcjonalność kanału obsługi klienta rozumieć można zakres czynności jakie można za jego pomocą wykonać. Kontynuując przykład kanału pn. „sklep internetowy”. Funkcjonalność sklepu internetowego dotyczyć może występowania np. następujących czynności – informowanie klienta

o produkcie (przepływ informacji w fazie przedtransakcyjnej), informowanie klienta o formie dostawy (przepływ informacji w fazie transakcyjnej), przyjmowania informacji od klienta w formie reklamacji (przepływ informacji w fazie potransakcyjnej). Innymi słowy funkcjonalność kanału obsługi odpowiada na pytanie do czego może on służyć, zwłaszcza w odniesieniu do jego relacji klientem oraz z innymi kanałami obsługi klienta. O sukcesie przedsiębiorstwa w zakresie obsługi klienta decydują oba czynniki jednocześnie – jakość kanałów obsługi klienta oraz funkcjonalność kanałów obsługi klienta (Ray, 2023; Columbia Road, 2017).

Poziomem integracji kanałów obsługi klienta nazwać można jakość oraz funkcjonalność posiadanych przez przedsiębiorstwo kanałów obsługi klienta. Im lepsza jakość kanałów obsługi klienta i im lepsze ich funkcjonalności, tym poziom integracji kanałów jest wyższy.

Zarówno przepływy informacyjne, jak i materiałowe na linii przedsiębiorstwo-klient mogą odbywać się z wykorzystaniem różnorodnych nośników (**tabela 8**).

Tabela 8 Przydział nośników do przepływów informacyjnych oraz materiałowych

Przepływy informacyjne	Przepływy materiałowe
Sklep internetowy	Kasa tradycyjna
Sklep stacjonarny	Kasa samoobsługowa
Portale społecznościowe	Dostawa fizyczna do klienta
Aplikacje mobilne	Odbiór produktu w wyznaczonym miejscu
Sklep internetowy, stacjonarny (reklamacje)	

(Źródło: opracowanie własne)

Opracowanie etapów procesu zakupowego uwzględniało dwa kluczowe obszary: sposób, w jaki klienci zdobywają informacje oraz realizację transakcji (Bell, et al., 2014), jak również osobiste doświadczenia autora. Etapy te prezentują się następująco:

- Poszukiwanie informacji - pobudzony określoną potrzebą konsument zaczyna identyfikować możliwe sposoby zaspokojenia potrzeby i poszukuje bardziej szczegółowych i interesujących go informacji.
- Zakup - po zdecydowaniu się na określony produkt konsument podejmuje decyzję o zakupie.
- Płatność - w kolejnym etapie konsument podejmuje decyzję o formie płatności np. kartą kredytową, gotówką, na raty lub przelewem.

Po płatności następuje etap dostawy lub odbioru produktu, zależnie od preferencji klienta i możliwości danego kanału - dostawa/odbior w danym kanale, dostawa kurierem lub do paczkomatu.

Ostatnie dwa etapy procesu zakupowego dotyczą obsługi posprzedażowej:

- Reklamacja - wymiana lub naprawa zakupionego towaru. Reklamacja obejmuje zgłoszenie, decyzję oraz skutek. Zgłoszenie może nastąpić przez dowolny kanał, decyzja podejmowana jest przez przedsiębiorstwo z uwzględnieniem prośby klienta. Skutek, czyli wymiana, naprawa lub odesłanie towaru może być wykonane przez odbiór osobisty, dostawę kurierem lub do paczkomatu.
- Zwrot, czyli rezygnacja z transakcji i oddanie towaru do sklepu wraz z przyjęciem kwoty za ten towar. Zgłoszenie, jak i sam zwrot mogą wystąpić, tak samo, jak w przypadku reklamacji.

Szczególny przypadek „podróży” klienta przez etapy procesu zakupowego może wyglądać następująco: po otrzymaniu ogólnej informacji handlowej na swój telefon klient korzysta z kanału mobilnego, następnie poszukuje opinii i wiadomości o produkcie zarówno mobilnie, jak i online. Po czym decyduje się podejść do sklepu tradycyjnego i wypróbować towar. W kolejnym kroku podejmuje decyzje o kupnie przez sklep internetowy i dostawę do domu. Po kilku dniach dzieli się swoją opinią w mediach społecznościowych.

Różnorodność dostępnych kanałów obsługi klienta jest wynikiem dynamicznego rozwoju technologii oraz zmieniających się preferencji konsumentów. „Kanały te mogą obejmować między innymi drukowane katalogi, telefon, kioski, pocztę bezpośrednią, stacjonarne sklepy detaliczne, media cyfrowe, w tym między innymi e-commerce i platformy mobilne” (Kushwaha & Shankar, 2013). Listę kanałów można rozszerzyć jeszcze o „tradycyjne media, sklep, telefon, sprzedawców, katalogi, obsługę klienta, płatności, zwroty, programy lojalnościowe, cyfrowe, e-mail, wyszukiwanie płatne i bezpłatne, reklamy wyświetlane online, targi i interaktywne TV” (Baxendale, et al., 2015; Broussard, 2016; Li & Kannan, 2014; Peltier, et al., 2002; Wind & Hays, 2016a; Wind & Hays, 2016b; Zahay, et al., 2004). Kanały mogą być osobiste oraz zdalne. Osobiste, to te, w których następuje bezpośredni kontakt pracowników z klientem, a zdalne wykorzystują narzędzia do kontaktu na odległość. Lista kanałów nie jest zamknięta i z czasem ewoluuje, wraz z możliwościami technicznymi.

Autor skoncentrował się na identyfikacji i analizie kanałów zakupowych. Poniżej przedstawiono zidentyfikowane kanały:

- Sklep tradycyjny – „pomieszczenie przeznaczone na cele handlowe, którego wnętrze jest dostępne dla ogółu konsumentów” (Balicki, 2002). W tym kanale można zrealizować wszystkie etapy procesu zakupowego.
- Sklep internetowy / portale agregujące – „sklep internetowy jest platformą e-commerce działającą jako platforma B2C, B2B lub mieszana.” (Majewski, 2007), czyli serwis internetowy, gdzie można zrealizować kolejne etapy procesu zakupowego m.in. zapoznanie się z produktem, złożenie zamówienia oraz dokonanie płatności (Frąckiewicz, 2006). Portal agregujący prezentuje zebrane informacje z wielu sklepów internetowych. Z powodu, że w obu kanałach pokazywane są podobne informacje, te dwa kanały zostały połączone. W sklepie internetowym nie jest możliwe fizycznie odebranie produktu, dokonanie fizycznego zwrotu i reklamacji.
- Call center – „telefoniczne centrum obsługi klientów” (Kiełtycki, 2008), ten etap, podobnie jak sklep internetowy nie ma możliwości zrealizowania fizycznego odbioru, zwrotu lub reklamacji, a dodatkowo płatność wymaga skorzystania z innego kanału (Trojanowski, 2010).
- Media społecznościowe – „forma przekazu informacji następująca za pośrednictwem stron bądź aplikacji działających w sieci internetowej, w ramach społeczności tworzonych poprzez użytkowników tych serwisów” (Polańska, 2011). W dobie najnowszych technologii media społecznościowe funkcjonują bardzo podobnie do sklepów internetowych, czyli jedynie nie umożliwiają fizycznego odbioru towarów, zwrotu i reklamacji.
- Sprzedaż bezpośrednia – sprzedaż osobista to proces zaspokajania potrzeb klientów po uprzednim ich zidentyfikowaniu i uświadomieniu nabywcy. Jest to osobista i bezpośrednia prezentacja produktu, usługi lub idei przez sprzedawcę potencjalnemu nabywcy, w celu zawarcia transakcji. Warunkiem pomyślnej finalizacji zakupu jest pozytywna ocena klienta pakietu korzyści, jakie nabywa (wartość subiektywna), w porównaniu do kosztów, jakie musi ponieść. Najważniejsze w sprzedaży osobistej jest to, że „klient kupuje korzyści, a nie konkretne cechy produktu - czyli np. to, że produkt jest wykonany z wysokiej jakości materiału (cecha), dla klienta jest informacją, że długo będzie działał, nie psując się (wymierna korzyść)” (Sławińska, 2008). Przy sprzedaży osobistej często podkreśla się trudne do oszacowania (a często bezcenne) korzyści, takie jak zdrowie, bezpieczeństwo czy prestiż. Sprzedaż osobista może dotyczyć sytuacji, kiedy klient już

jest w sklepie i oczekuje profesjonalnej obsługi. Może też być to sytuacja, w której należy najpierw do klienta dotrzeć, a następnie zaprezentować określoną ofertę. W tej drugiej sytuacji proces sprzedaży osobistej przebiega w kilku etapach, do których należą:

- poszukiwanie nabywców (określenie docelowego segmentu i konkretnych osób, które mogłyby skorzystać z oferty firmy),
- przygotowanie wstępne spotkania (gromadzenie informacji, badania rynku),
- spotkanie z klientem (nawiązanie kontaktu, pierwsze wrażenie, pozyskanie uwagi i zainteresowania partnera, prezentacja korzyści, pokonywanie oporów),
- zamknięcie sprzedaży (podjęcie decyzji warunków kupnie, uzgodnienie warunków),
- czynności posprzedażowe (zrealizowanie zamówienia, utrzymywanie ciągłego i dobrego kontaktu z nabywcą).

Sprzedaż osobistą należy stosować, gdy:

- produkt wymaga demonstracji działania, fachowej pomocy lub przeprowadzenia próby (np. sprzęt AGD),
- reklama nie jest w stanie skutecznie oddziaływać na rynek docelowy,
- decyzja zakupu wymaga istotnego zaangażowania się nabywcy,
- budżet promocyjny jest mały, a sprzedaż w przeliczeniu na jednego klienta wysoka,
- potencjalni nabywcy postrzegają czynności sprzedaży osobistej jako element oferowanego produktu,
- kanały dystrybucji są krótkie i bezpośrednie.

Sprzedaż bezpośrednia - „jest to osobista i bezpośrednia prezentacja produktu, usługi lub idei przez sprzedawcę potencjalnemu nabywcy, w celu zawarcia transakcji” (Sławińska, 2008). Sprzedaż bezpośrednia pozwala na przejście każdego etapu procesu zakupowego, jednakże ograniczona jest wiedzą i produktami, które sprzedawca posiada przy sobie aktualnie.

- E-mail – „forma marketingu, w której sprzedawca promuje i sprzedaje swoje produkty lub usługi za pośrednictwem poczty elektronicznej” (Majewski, 2007). Poczta elektroniczna jest odpowiednikiem call center, przy czym zamiast kontaktu głosowego za pomocą telefonu wykorzystuje się tutaj formę pisaną. Ograniczenia w etapach zakupowych są podobne w tych kanałach, czyli dla fizycznego odbioru konieczne jest skorzystanie z innych kanałów.

- Klienckie aplikacje mobilne – „stanowią oprogramowanie, które działa na urządzeniu przenośnym, posiadającym wbudowany system operacyjny, takich jak smartfon, telefon komórkowy, tablet czy palm top” (Jasiulewicz & Wiaderny, 2015). Aplikacje mobilne dla klientów odpowiadają funkcjonalnościom sklepom internetowym, przy czym są bardziej spersonalizowane i mogą służyć do monitorowania zachowań klientów, wysyłając informacje o dostępności i tymczasowej promocji ostatnio przeglądanej produktu w pobliskim sklepie (Wojciechowski & Hadaś, 2018).
- Poczta tradycyjna – tradycyjna korespondencja listowna (Poczta Polska, 2022). Najczęściej są to ulotki lub formularze zamówienia dostarczane do skrzynki pocztowej. Kontakt między konsumentem, a przedsiębiorstwem może zająć dużo czasu, natomiast jest możliwość zrealizowania każdego etapu procesu zakupowego.
- MLM – „forma bezpośredniej sprzedaży przez niezależnych dystrybutorów, zazwyczaj bezpośrednio u klienta lub telefonicznie. Dystrybutorzy zarabiają zarówno na podstawie własnej prowizji, jak i prowizji od osób, które rekrutują” (Czubała, et al., 2006). Kanał MLM realizuje te same etapy co sprzedaż bezpośrednia, wraz z prowizją dla sprzedawców.
- Targi, eventy, pokazy – „targi są formą zorganizowanego rynku umożliwiającego w określonym miejscu kontakt wielu sprzedających reprezentujących podaż z wieloma kupującymi reprezentującymi popyt. Sprzedający przedstawiają swoje oferty na ogół poparte wystawionymi na widok publiczny towarami (eksponaty) lub ich próbkami” (Dietl, 1991). Targi odpowiadają możliwościami sprzedaży bezpośredniej w zakresie etapów realizacji procesu zakupowego.
- Automaty samoobsługowe – “zautomatyzowana maszyna, która zapewnia przekąski, napoje czy bilety konsumentowi po zapłacie kartą lub gotówką” (Hui, 2018). W tym kanale dostępne jest zapoznanie się z informacjami, płatność i odbiór osobisty, bez możliwości zamówienia, zwrotu lub reklamacji.

Zgodnie z koncepcją omnichannel, przedsiębiorstwa udostępniają możliwość przechodzenia między dowolnymi kanałami zakupowymi konsumentom na każdym etapie procesu zakupowego. Należy mieć na uwadze również możliwości i ograniczenia tych kanałów oraz ich predyspozycje. Wszystkie możliwości są zaprezentowane w **tabeli 9**. Znakiem wyboru (✓) zaznaczono, że cały etap jest możliwy do zrealizowania w danym kanale, znakiem wyboru wraz z „x”, że są ograniczenia, a samym „x”, że dany etap nie jest możliwy do zrealizowania.

Tabela 9 Możliwe działania w każdym z kanałów w kolejnych etapach procesu zakupowego

Kanały:	Etapy procesu zakupowego					
	Poszukiwanie informacji	Zakup	Płatność	Dostawa/ odbiór	Reklamacje	Zwrot
Sklep tradycyjny	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Sklep internetowy/portale agregujące	✓	✓	✓	✓/✗	✓/✗	✓/✗
Call center	✓	✓	✗	✓/✗	✓/✗	✓/✗
Media społecznościowe	✓	✓	✓	✓/✗	✓/✗	✓/✗
Sprzedaż bezpośrednia	✓	✓	✓	✓	✓	✓
E-mail	✓	✓	✓	✓/✗	✓/✗	✓/✗
Klienckie aplikacje mobilne	✓	✓	✓	✓/✗	✓/✗	✓/✗
Poczta tradycyjna	✓	✓	✓	✓	✓	✓
MLM	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Targi, eventy, pokazy	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Automaty samoobsługowe	✓/✗	✓	✓	✓/✗	✗	✗

(Źródło: opracowanie własne)

Legenda:

✓ - możliwość zrealizowania danego etapu procesu zakupowego w danym kanale

✗ - brak możliwości zrealizowania danego etapu procesu zakupowego w danym kanale

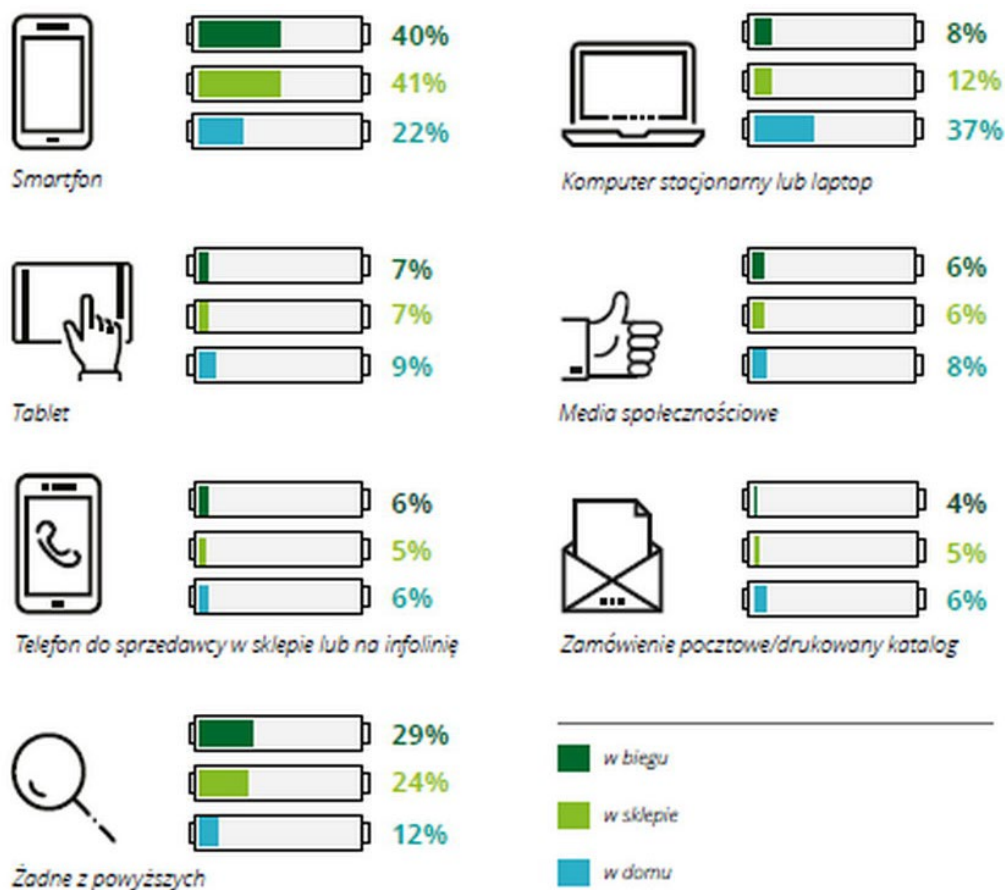
✓/✗ - częściowa możliwość zrealizowania danego etapu procesu zakupowego w danym kanale

Na podstawie liczby kanałów i etapów można wyznaczyć punkty kontaktowe między działami przedsiębiorstwa a klientami. Odwołując się do definicji „punktu kontaktu” opracowanej przez (Baxendale, et al., 2015) – punkt kontaktu jest rozumiany jako każda sytuacja, w której dochodzi do bezpośredniej lub pośredniej interakcji z marką. Jest to moment, w którym konsument styka się z marką w dowolnej formie, co może obejmować zarówno świadome doświadczenia, jak i te mniej oczywiste, a także interakcje zarówno w środowisku cyfrowym, jak i fizycznym. Punkty kontaktu są kluczowymi elementami w budowaniu doświadczeń klienta i percepcji marki, gdyż to właśnie w tych momentach kształtuje się wizerunek firmy w oczach klientów. Te punkty kontaktu mogą występować w różnych formach i w różnych etapach interakcji klienta z marką. Obejmują one szeroki zakres doświadczeń, od bezpośrednich interakcji z produktem, przez reklamy, opakowania, doświadczenia w mediach społecznościowych, obsługę klienta, a nawet opinie innych klientów. Każdy z tych punktów kontaktu ma wpływ na postrzeganie marki przez klienta i może przyczyniać się do budowania lojalności lub w przeciwnym razie, do odstręczenia klienta. Firmy często starają się optymalizować te punkty kontaktu, aby zapewnić pozytywne doświadczenia, które wzmacniają ich markę i relacje z klientami. Każdy punkt, w którym dochodzi do kontaktu osobistego, elektronicznego lub na odległość jest punktem kontaktowym. Zgodnie z koncepcją omnichannel przedsiębiorstwo powinno umożliwić przejście klienta do kolejnego punktu kontaktowego zachowując przy tym ciągłość dotychczasowych ustaleń o zamówieniu i informacji o kliencie. Konieczność płynnej integracji zarówno strategii, jak i taktyk przesyłania informacji w wielu kanałach na przestrzeni wszystkich etapów procesu zakupowego ze względu na mnogość punktów kontaktowych została wspomniana w (Neslin & Shankar, 2009). Punkty kontaktu coraz bardziej się rozmywają i przenikają, gdyż konsumenci korzystają z kilku punktów równocześnie (Barger & Labrecque, 2013; Schivinski, et al., 2016). Takie zachowania konsumentów zwiększają złożoność śledzenia, koordynacji i pomiaru zaangażowania (King, et al., 2014; Straker, et al., 2015), co wpływa na poziom skomplikowania analizy stanu obecnego integracji kanałów obsługi klienta. Analiza punktów kontaktu i zachowań klientów w tych punktach mogą wskazywać kierunek rozwoju przedsiębiorstw w zakresie integracji kanałów obsługi klienta.

Czynniki w kanałach, takie jak cena produktu, jakość, wygoda składania zamówienia, ryzyko i ogólna dostępność produktu, mają wpływ na wybór kanału (Ganesh, et al., 2010; Gupta, et al., 2004; Inman, et al., 2004; Verhoef, et al., 2007; Yu, et al., 2011). Wpływ takich czynników jest różny w zależności od ścieżki zakupowej oraz celu interakcji klienta (Sridhar, et al., 2005; Lee & Ariely, 2006). Nie bez znaczenia jest oddziaływanie synergii powstałej w wyniku połączenia kanałów na doświadczenia klienta w procesie zakupowym. Chociaż stwierdzono zarówno pozytywne, jak i negatywne synergie między kanałami (Falk, et al., 2007; Neslin, et al., 2006; Hadaś, et al., 2020). Badania z 2015 roku sugerują, że integracja kanałów jest pozytywnie związana z wynikami ekonomicznymi przedsiębiorstwa, takimi jak wzrost sprzedaży (Lanlan & Li, 2015), zmniejszenie ryzyka rezygnacji z zakupów przez klienta oraz poprawa jakości obsługi w sklepach internetowych (Herhausen, et al., 2015). Badania nakierowane na zapewnienie możliwie najlepszych doświadczeń klientów poprzez zaprojektowanie odpowiedniej sekwencji odwiedzania kolejnych punktów kontaktowych zostały przeprowadzone przez (Patrício, et al., 2008).

Integracja kanałów obsługi klienta przez wiele lat była rozwijana bardzo stabilnie przez przedsiębiorstwa. Natomiast ze względu na pandemię Covid-19 ten rozwój przyspieszył, gdyż w sposób nagły zmieniły się nawyki konsumentów, które właśnie wymusiły zmiany na sieciach handlowych. Dochodziło do sytuacji wysyłania towaru ze sklepów stacjonarnych bezpośrednio do klienta, gdyż zamknięte galerie nie pozwalały na realizację zakupów w formie klasycznej. Za przykład może tutaj posłużyć spółka akcyjna LPP, która w swoim portfolio ma takie marki jak Reserved, House, Cropp, Mohito czy Sinsay. Ta spółka w trakcie pandemii wysyłała towar z magazynów regionalnych i centralnych bezpośrednio do klientów, a nie do swoich salonów. Bazując na raporcie „E-commerce w Polsce w czasie epidemii koronawirusa” opracowanego przez Cube Group (Cube Group, 2020) można zauważyć szczególny wzrost sprzedaży w trakcie pandemii objął leki bez recepty, artykuły spożywcze, obie grupy zaliczyły wzrost o ponad 100%. Ponadto raport PwC (Łaptaś & Kowalik, 2021) oraz Paweł Szukalski z Comperia.pl w wywiadzie z Business Insider Polska (Szukalski, 2021) odniósł się do znaczących wzrostów w sprzedaży ubrań, akcesoriów, książek i płyt. Praca zdalna wymuszona przez lockdown wpłynęła na poszukiwanie nowych hobby przez konsumentów, dzięki czemu zakupy związane z elektroniką, akcesoriami dla majsterkowiczów, czy produktami remontowymi wykazywały większe zainteresowania. Na ten fakt zwróciła uwagę Irena Zobniów, współzałożycielka Insightland z grupy Hexe Capital (Łaptaś & Kowalik, 2021). Badanie Clear Communication Group (Clear Communication Group - CCG, 2020) oraz raport PwC (Łaptaś & Kowalik, 2021) odniosły się do liczby zarejestrowanych nowych sklepów internetowych. W 2020 roku było ich

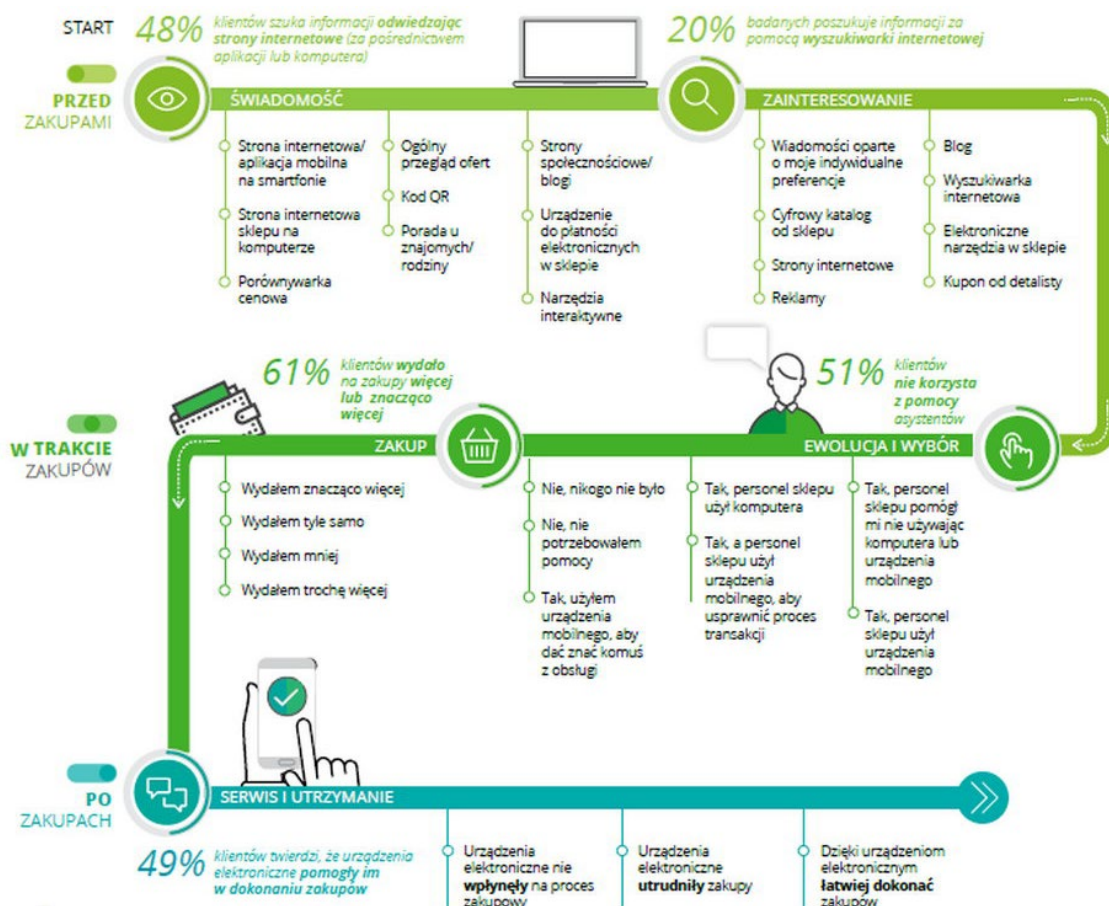
w Polsce około 12 tysięcy, a w 2021 roku liczba ta wzrosła do 44,5 tysiąca. Nie tylko na liczbę sklepów internetowych czy dokonywanych transakcji miała wpływ pandemia, ale również na czas dostawy produktów, szczególnie tych związanych z zakupami spożywczymi. Dostawy spożywcze w ciągu 10-15 minut stają się nie tylko czymś niespotykanym, ale raczej standardem. W takim wypadku wykorzystuje się tzw. dark stores, czyli mini magazyny umieszczone blisko klientów, do których nie mają oni wstępu. Podczas takich dostaw pojawił się też termin je określający, czyli q-commerce, od słowa quick, czyli szybkie dostawy. Firmy świadczące takie usługi to m.in. Lisek, Jokr, Swyft, Glovo, czy Jush. Ten sektor jest dość młody i obecna jest w nim duża konkurencja, co wpływa na niską opłacalność i również niską marżę. Rozwiązaniem tego problemu proponuje Krzysztof Jaciw, CFO w firmie merce.com (Łaptaś & Kowalik, 2021), który sugeruje koncentrowanie się na optymalnych modelach logistyki. W kanałach zakupowych i pewnego ich grupowania występują portale agregujące lub platformy typu marketplace. Takimi przykładami mogą być Allegro, Amazon czy Facebook marketplace. Model biznesowy w takim kanale obejmuje dostęp do platformy przez inne sklepy i umożliwienie przeglądania ofert z różnych źródeł w jednym miejscu przez klienta. Kolejne etapy zwiększenia doświadczenia klienta obejmują możliwość dostawy, czy w tym wypadku odbioru zamówienia o dowolnej porze. W takim wypadku wykorzystuje się automaty paczkowe, popularnie zwane paczkomatami. Obecnie w Polsce jest ich ponad 15 tysięcy. Oprócz paczkomatów pojawia się też współpraca z kioskami lub stacjami benzynowymi, aby tam przechować paczkę dla klienta. Przechodząc do kwestii płatności, obecnie klienci oprócz pewnego standardu płatności, czyli gotówką, kartą, przelewem, BLIK-iem coraz częściej oczekują też płatności odroczonej i dlatego pojawiają się firmy PayPo, Twisto czy Klarna, które coś takiego umożliwiają. E-commerce to nie tylko zakupy produktów, ale również zakup usług m.in. ubezpieczeń, rezerwacji czy wynajmu samochodów. To co obecnie jest trendem wśród liderów rynku, czyli gospodarek zachodnich, powinno być dla nas wzorcem, z którego powinniśmy czerpać. Zwraca na to uwagę trendsetter Paweł Szukalski (Łaptaś & Kowalik, 2021). Dyrektor sprzedaży w Unity Group Sebastian Błaszkiwicz (Łaptaś & Kowalik, 2021) wskazuje, że oprócz interfejsu użytkownika, który obecnie jest bardziej przyjazny zmieniają się też same nawyki zakupowe konsumentów. Handel dokonywany cyfrowo oraz tradycyjnie coraz częściej się przenika. Urządzenia mobilne są wykorzystywane podczas zakupu w sklepie tradycyjnym, a doradztwo personelu jest uzupełnieniem opinii zasięgniętych w Internecie. Właśnie na takie czynniki zwraca uwagę w swoich badaniach Radosław Pidzik, starszy menedżer w dziale konsultingu Deloitte (Pieprzny, 2019). Wyniki tego badania jest pokazany na **rys. 8**.



Rys. 8 Procentowy udział respondentów, którzy używają danego urządzenia w domu/w sklepie/w biegu (Pieprzny, 2019)

Urządzenia są wykorzystywane nie tylko w trakcie zakupów, ale również przed, jak i po. „Najwięcej klientów korzysta z technologii cyfrowych przed zakupami - 74 proc., 42 proc. wykorzystuje je w trakcie, a po zakupach - zaledwie 18 proc. klientów. Co trzeci kupujący korzysta z urządzeń zarówno przed, jak i po zakupach” (Pieprzny, 2019). Ze względu na możliwy wpływ technologii ze względu na płeć, miejsce zamieszkania lub zarobki, to szczególnie te elementy będą podlegały analizie w badaniu ilościowych w tej pracy.

Odnosząc się do ścieżki zakupowej na **rys. 9**, warto zwrócić uwagę, że nie pokazuje ona żadnego przykładu, ale możliwości i punkty kontaktu na każdym z etapów.



Rys. 9 Fragment raportu dotyczącego wpływu narzędzi cyfrowych na zakupy Polaków w 2019 roku. Etapy na ścieżce zakupowej. (Pieprzny, 2019)

Badania (Verhoef, et al., 2007) pokazują, że klienci mogą gromadzić informacje w jednym kanale, ale kupować w innym. Zazwyczaj takie zachowanie prowadzi do showroomingu, czyli zapoznania się z ofertą w sklepie stacjonarnym i dokonanie zakupu zdalnie lub webroomingu, czyli zapoznania się z ofertą zdalnie i kupno w sklepie stacjonarnym (Brynjolfsson, et al., 2013; Gensler, et al., 2017). Synergie lub dysergie spowodowane łączeniem kanałów powodują, że zachowanie klientów bazuje na zmniejszaniu blokad przechodzenia między kanałami. Takie zachowanie może się jeszcze bardziej pogłębić, gdyż przedsiębiorstwa podejmują wysiłki w celu zapewnienia płynnych możliwości przejścia między kanałami (Wind & Hays, 2016a; Homburg, et al., 2017; Verhoef, et al., 2007). Na tym etapie pojawia się też działalność, którą realizuje Amazon, czyli zbieranie danych przez wszystkie urządzenia, z którymi użytkownik ma kontakt. Mowa tutaj o zegarkach, telefonach, historii przeglądania, monitoringu w sklepach, poleceń do asystentów osobistych. Właśnie w taki sposób Amazon wykorzystując Big Data do analizy danych, a Alexę, czyli osobistego asystenta, do zbierania danych, stara się lepiej dopa-

sować do swoich konsumentów i opracowywać reklamy spersonalizowane, które są lepiej dostosowane do oczekiwań klientów. Eksperti z WebTalk (Łaptaś & Kowalik, 2021) zwracają też uwagę na trend wykorzystywania botów w kontaktach z klientami. Za ich pomocą można w łatwiejszy sposób uzyskać odpowiedź na pytanie albo zrealizować swoją potrzebę. Boty mogą pracować bez przerwy i ze względu na wykorzystywanie sztucznej inteligencji mogą się rozwijać. W każdym działaniu przedsiębiorstwa powinny mieć na uwadze potrzeby i oczekiwania swojej grupy docelowej. Obecnie klienci coraz częściej czytają jedynie same nagłówki i zwracają uwagę na obrazy, więc dostosowanie przekazu i zachęcenia do głębszej interakcji z zawartością wymaga odpowiedniego przygotowania. Zostało to potwierdzone badaniami przez firmę Outsell w badaniach z 2012 roku. Ze względu też na wiele bodźców przekazywanych w takiej formie i nadmiar takiego przekazu, przy bardzo ograniczonym i cennym czasie konsumentów powoduje, że zachęcanie klientów odbywa się też przez influencerów i vlogerów, czyli osoby, z którymi potencjalny klient ma więcej czasu na interakcję i bardziej im ufa. Dodatkowo, oprócz big data, sztucznej inteligencji również technologia związana z wirtualną rzeczywistością jest coraz bardziej powszechna. Stacjonarne sklepy, właśnie dzięki wirtualnej i rozszerzonej rzeczywistości pozwalają klientom na sprawdzenie usługi lub produktu nie mając go bezpośrednio na stanie. Cała ścieżka zakupowa musi być zaprojektowana pod klienta tak, żeby sklep, czy to stacjonarny, czy internetowy, czy w formie aplikacji mobilnej, powinien być intuicyjny, łatwy w nawigacji, a dostawa bezproblemowa. Opisy i zdjęcia produktów powinny być odpowiednio dostosowane i w żadnym wypadku nie natarczywe podczas przeglądania oferty. Aplikacje nie powinny też wymagać rejestracji, ewentualnie, podobnie jak sklepy internetowe, dawać możliwość klientowi skorzystania z logowania za pomocą swojego konta pocztowego. Zmiany w branży handlowej są bardzo dynamiczne, zarówno w samej stosowanej technologii, nawykach i oczekiwaniach klientów, jak i samej działalności przedsiębiorstw.

1.4 Logistyczny punkt widzenia na integrację kanałów obsługi klienta

Punkt widzenia przedsiębiorstw wobec klientów może być różnorodny i zależy od wielu czynników. Może on obejmować zarówno perspektywę działu marketingu, który skupia się na identyfikacji potrzeb klientów, komunikacji marki i strategiach promocyjnych, jak i logistyki, która koncentruje się na efektywnym zarządzaniu łańcuchem dostaw, dystrybucją produktów oraz zapewnieniu terminowej i skutecznej dostawy. Oba te działy, choć różnią się swoimi głównymi celami i metodami pracy, mają kluczowe znaczenie dla zapewnienia satysfakcji klienta i budowania długotrwałych relacji z nimi. Marketing tworzy wizerunek marki i buduje oczeki-

wania, podczas gdy logistyka jest odpowiedzialna za spełnienie tych oczekiwań poprzez efektywne dostarczanie produktów lub usług. Współpraca i zrozumienie między tymi działami są niezbędne, aby zapewnić spójne i pozytywne doświadczenia dla klientów.

Według definicji przedstawionej przez (Skowronek, 2003), logistyka obejmuje zarządzanie procesami przemieszczania i magazynowania. Jest to działanie skoncentrowane na efektywnym przepływie produktów od miejsca ich pochodzenia do ostatecznych konsumentów, a także na zarządzaniu informacjami towarzyszącymi temu procesowi. Głównym celem logistyki jest zapewnienie wysokiego poziomu obsługi klienta przy zachowaniu rozsądnych kosztów. Odnosząc się do terminu logistyki warto zaznaczyć też, na co logistyka ma wpływ: „Procesy logistyczne wywierają wielostronny wpływ na ekonomikę przedsiębiorstwa. W ostatecznym rachunku kształtują jego wynik finansowy, a także oddziałują istotnie na sytuację finansową oraz pozycję rynkową. Procesy logistyczne muszą wspierać strategię działania przedsiębiorstwa, jego orientację na otoczenie zewnętrzne, zwłaszcza dotyczące rynków, tak po stronie zakupów, jak i po stronie sprzedaży. Szczególne znaczenie ma orientacja na klienta, odbiorcę, przez zapewnienie właściwego poziomu jego obsługi” (Skowronek, 2003). Finalnie jest możliwe opracowanie zadań, które należą do działu logistyki: „Z punktu widzenia celów gospodarowania na logistykę możemy patrzeć przez pryzmat jej zadań. Do podstawowych zadań logistycznych zalicza się:

- usprawnienie zarządzania procesami przepływu dóbr rzeczowych i w konsekwencji pełne zaspokojenie materialnych potrzeb uczestników procesów logistycznych,
- podporządkowanie czynności logistycznych wymogom obsługi odbiorcy (klienta),
- zwiększenie efektywności przepływu, co się wyraża przede wszystkim obniżeniem kosztów przepływu, a ujmując jak najszerszej - kosztów logistycznych” (Skowronek, 2003).

Podstawowym zadaniem logistyki jest zapewnienie realizacji zasady 4W (Hejduk, 2004), czyli dostawa do klienta:

- we właściwym asortymencie, ilości, jakości,
- we właściwym czasie,
- we właściwe miejsce,
- po właściwych cenach obejmujących również koszty obsługi klienta.

Wszystko powinno odbywać się w łańcuchu dostaw i służyć do usatysfakcjonowania klienta (Bogdanienko, 2008).

Potencjał logistyki to zasoby, możliwości, a przede wszystkim kompetencje, które składają się na sukces przedsiębiorstw (Matwiejczuk, 2018). Logistyka dystrybucji jest narzędziem wspierającym rozwój strategii przedsiębiorstw i łańcuchów dostaw oraz wdrażanie nowoczesnych modeli biznesowych (Matwiejczuk, 2024). Ponadto, rozwój logistyki pozwala osiągnąć przewagę konkurencyjną przedsiębiorstw (Matwiejczuk, 2019).

Na temat działalności logistycznej wypowiada się również Philip Kotler (Kotler, 1999) „Logistyka — działalność związana z kształtowaniem fizycznego przepływu produktów oraz związanych z nim informacji, zrealizowana w taki sposób, by optymalizować relacje między kosztami ponoszonymi w związku z tym przepływem a poziomem obsługi klientów. Logistyka obejmuje nie tylko działania związane z fizycznym przepływem produktów od miejsc wytworzenia do miejsc przejmowania ich przez finalnych nabywców, lecz także działania związane z fizycznym przepływem materiałów do przedsiębiorstwa i wewnątrz przedsiębiorstwa.” Dodatkowo rozpatruje on także wartość klienta z punktu widzenia logistycznego: „wartość klienta — (w rozpatrywanym okresie obsługi) suma przychodów uzyskanych w wyniku sprzedaży produktu lub usługi pomniejszona o koszty produkcji/sprzedaży oraz koszty pozyskania i utrzymywania klienta.”. Natomiast Stanisław Krawczyk (Krawczyk, 2000) rozpatruje aspekt widzenia klientów przez przedsiębiorstw w odmienny sposób, koncentrując się na samych dostawach i cyklach realizacji zamówienia. „Należy wyznaczyć ilość środków transportowych oraz trasy ich przejazdów pozwalające obsłużyć wszystkie zamówienia klientów przy zachowaniu warunków przewozów tak, aby łączny czas obsługi wszystkich klientów był minimalny. Założywszy, że nie ma problemów z dostępnością produktu, dla klienta ważnym staje się termin dostawy. Aby móc odpowiedzialnie go ustalić, należy traktować go jako ostatnie ogniwo cyklu realizacji zamówienia, którym jest okres od momentu inicjacji zamówienia przez klienta do dostarczenia produktu do niego. Składowymi tego cyklu są:

- okres wymiany informacji w sprawie zamówienia,
- przyjmowanie zamówienia,
- obsługa zamówienia, kompletowanie, pakowanie produktów oraz
- dostawa do klienta” (Krawczyk, 2000).

Z punktu widzenia logistyki i pomiaru doświadczenia zakupowego klienta należy zwrócić uwagę, że istnieją dwie perspektywy do analizy logistycznej efektywności operacyjnej, są to (Ciesielski, 2006):

- badanie poziomu efektywności operacyjnej w logistycznej obsłudze klienta,
- dostosowanie czynności związanych z logistyczną obsługą klienta do strategii firmy.

Oprócz pomiaru istnieje też zależność, między jakością logistycznej obsługi klienta, a kosztami logistycznymi ponoszonymi przez przedsiębiorstwo. Na tej właśnie podstawie podejmuje się decyzje, czy zdecydować się na zwiększenie doświadczenia klienta poprzez wdrożenie sugerowanego rozwiązania, czy jednak jest to nieopłacalne.

Z punktu widzenia logistyki dla przedsiębiorstwa istnieje 5 rodzajów strategicznych decyzji logistycznych (Ciesielski, 2006):

- „określenie standardów obsługi klientów,
- określenie liczby i lokalizacji miejsc produkcji i magazynowania,
- ustalenie zakresu własnej obsługi logistycznej,
- opracowanie generalnych zasad zarządzania zapasami,
- przyjęcie założeń odnośnie do systemu informatycznego.”

Do podobnych wniosków w zakresie punktów, gdzie należy podjąć decyzje strategiczne odwołuje się również Agnieszka Piasecka (Piasecka, 2004):

- „obsługi klienta,
- obsługi zamówień,
- transportu,
- użytkowania magazynów,
- utrzymywania i kontroli zapasów,
- inne decyzje dotyczące np. rodzaju opakowań.”

Również Marek Ciesielski, Maria Romanowska i Michał Trocki odwołują się do kilku podstawowych procesów tworzących wartość dodaną w łańcuchu dostaw (Romanowska & Trocki, 2004; Ciesielski, 2006):

- „uzupełnianiu,
- zarządzaniu asortymentem sklepowym,
- promocji,
- wprowadzeniu nowego produktu,
- koordynacji przepływów fizycznych i informacyjnych w skali przedsiębiorstwa i powiązań między jego partnerami rynkowymi,
- minimalizacji kosztów tego przepływu,
- integracji funkcji planowania, sterowania oraz organizacji i kontroli procesów logistycznych,
- podporządkowaniu działalności logistycznej wymogom obsługi klienta”.

Zadania logistyczne w przedsiębiorstwie wymienia również Marek Kasperek (Kasperek, 2006):

- „obsługa klienta,
- przepływ informacji,
- prognozowanie popytu,
- kontrola kosztów,
- kontrola zapasów,
- realizowanie zamówień,
- zaopatrywanie w części zamienne i usługi serwisowe,
- lokalizacja zakładów produkcyjnych i składów,
- procesy zaopatrzeniowe,
- pakowanie,
- obsługa zwrotów,
- gospodarowanie odpadami,
- czynności transportowe,
- składowanie i manipulacje w magazynach, konstrukcja i zarządzanie łańcuchem dostaw”.

Niektóre przedsiębiorstwa korzystają z koncepcji ECR (efektywna obsługa klienta), która pozwala na zapewnienie lepszej logistycznej obsługi klienta poprzez współpracę między przedsiębiorstwami w celu współtworzenia efektywnego łańcucha dostaw. W takiej współpracy biorą udział producenci, hurtownie i sieci detaliczne. Takie działanie przekłada się na szybsze dostawy, szczególnie świeżych produktów spożywczych do klienta. Optymalizuje się też poziom zapasów i minimalizuje się koszty przepływu produktów (Wojciechowski, 2011).

Wzrostowy trend zwiększania udziału przesyłek z e-handlu we wszystkich przesyłkach powinien się utrzymać, gdyż opierając się na wywiadzie z Business Insider przeprowadzonym z Hubertem Walczakiem, Head of e-commerce w Rohlig Suus Logistics (Walczak, 2021), zdecydowana większość polskich internatów korzysta z ofert e-sklepów. Można się tutaj doszukiwać skutków pandemii Covid-19, która przyspieszyła transformację wielu gałęzi gospodarki, szczególnie handlu i przeniesienia go do Internetu. Znaczne bezpieczeństwo zakupów, próby rozwiązania problemów ostatniej mili m.in. paczkomaty wpłynęły na wzrost zainteresowania taką formą dokonywania zakupów. Dodatkowo warto zwrócić uwagę na raport UPS E-commerce (UPS, 2021) i wypowiedź Małgorzaty Matusiewicz, UPS District Strategy and Marke-

ting Manager (Matusiewicz, 2021), która zwraca uwagę, że czynnikami wpływającymi na korzystanie ze sklepów online jest wygoda, szeroki wybór towarów oraz dostawa do domu. W sprawie dostaw, obecnie standardem jest termin od 2 do 5 dni, ale coraz częściej pojawiają się możliwości skorzystania z usługi dodatkowej i dostawę nawet tego samego dnia. Punktów odbioru oraz nadania paczek jest bardzo wiele i ciągle powstają nowe, aby sprostać zapotrzebowaniu rynku, np.: DHL w Polsce ma takich punktów około tysiąca, a na całym świecie powyżej 85 tysięcy, natomiast UPS w samej tylko Europie posiada 25 tysięcy takich punktów. Po nadaniu paczki kolejnym etapem jest sortownia lub magazyn, gdzie paczka jest kierowana do kolejnych etapów dostawy. Paczki mogą być transportowane zarówno drogą lądową, co najczęściej ma miejsce w przypadku przesyłek krajowych, drogą morską dla przesyłek międzykontynentalnych lub drogą lotniczą, gdy czas jest priorytetem, brakuje innych możliwości dostawy lub jest to najbardziej ekonomiczny transport. Ostatni etap dostawy do klienta indywidualnego dotyczy problemu ostatniej mili i najczęściej realizowany jest transportem drogowym przez kurierów. Choć jest to najbardziej popularny sposób dostawy to nie jedyny, gdyż transport w ostatnim etapie może również odbywać się za pomocą rowerów, tramwajów czy dronów. Tomasz Buraś, dyrektor zarządzający DHL Express (Poland) (Buraś, 2021) zwrócił uwagę, że za 73% wszystkich decyzji zakupowych odpowiada pokolenie Y. Dodatkowo, o trendach w zakresie zmian spółek traktuje też artykuł (Business Insider, 2021) „w ciągu najbliższych ośmiu lat osoby urodzone po 1980 r. będą stanowić 70 proc. światowej populacji”. Na tej właśnie podstawie autor skoncentrował się właśnie na badaniach wśród tej grupy konsumentów.

E-commerce przyczynił się do przyspieszenia logistyki na całym świecie, a raporty z działalności firm kurierskich wskazują, że e-handel odpowiada za ponad 50% wszystkich przesyłek. Pandemia Covid-19 przyspieszyła transformację wielu gałęzi gospodarki, szczególnie handlu i przeniesienia go do Internetu. Wygoda, szeroki wybór towarów oraz dostawa do domu to czynniki, które wpływają na korzystanie ze sklepów online. W zakresie zdefiniowania roczników pojawia się wiele rozbieżności, natomiast przyjęty w pracy zakres to osoby urodzone w latach 1982 – 2004. Na tej właśnie podstawie autor skoncentrował się na badaniach osób z pokolenia Y. Wśród takich osób szczególnie widoczny jest trend integracji kanałów obsługi klienta.

Reasumując, logistyczne spojrzenie na integrację kanałów obsługi klienta można prowadzić do następujących kluczowych aspektów:

- Wielowymiarowość podejścia: przedsiębiorstwa różnią się w podejściu do klientów, co może obejmować perspektywę działu marketingu skoncentrowaną na identyfikacji potrzeb klientów i komunikacji marki, jak również logistykę, która koncentruje się na

zarządzaniu łańcuchem dostaw i dystrybucją produktów. Oba działy, choć różne, są istotne dla satysfakcji klienta i budowania relacji.

- Zarządzanie procesami logistycznymi: zgodnie z definicją Skowronka (2003) logistyka obejmuje zarządzanie procesami przemieszczania i magazynowania, koncentrując się na efektywnym przepływie produktów i informacji. Celem jest zapewnienie wysokiego poziomu obsługi klienta przy zachowaniu rozsądnych kosztów.
- Znaczenie logistyki w strategii biznesowej: procesy logistyczne wpływają na wynik finansowy firmy i jej pozycję rynkową, wspierając strategię działania i orientację na rynki oraz klientów.
- Podstawowe zadania logistyki: do głównych zadań logistycznych należą usprawnienie zarządzania przepływem dóbr, podporządkowanie czynności logistycznych wymogom obsługi klienta i zwiększenie efektywności przepływu w celu obniżenia kosztów.
- Zasada 4W w logistyce: ważnym aspektem jest zapewnienie dostawy produktów we właściwym asortymencie, czasie, miejscu i po właściwych cenach, co jest kluczowe dla satysfakcji klienta.
- Strategiczne decyzje logistyczne w przedsiębiorstwie: zarząd przedsiębiorstwa musi określić standardy obsługi klientów, lokalizację miejsc produkcji i magazynowania, zakres własnej obsługi logistycznej, zarządzanie zapasami i system informatyczny.
- Rola e-commerce i trendy w logistyce: e-commerce przyczynił się do przyspieszenia logistyki na całym świecie, zwłaszcza w kontekście rosnącego udziału przesyłek z e-handlu i zmieniających się oczekiwań klientów, w tym szybkości dostaw i wygody zakupów online.

Podsumowując, logistyka odgrywa fundamentalną rolę w integracji kanałów obsługi klienta, wymagając zarówno efektywnego zarządzania procesami logistycznymi, jak i zrozumienia zmieniających się potrzeb i oczekiwań klientów w dynamicznym świecie handlu detalicznego.

1.5 Marketingowe spojrzenie na integrację kanałów obsługi klienta

Punkt widzenia przedsiębiorstw to nie tylko logistyka, ale też marketingowa strona całego procesu integracji kanałów obsługi klienta. Philip Kotler odnosi się do funkcji marketingu w przedsiębiorstwie oraz czynników wpływających na uzyskanie przewagi konkurencyjnej (Kotler, 2004) „marketing jest to funkcja przedsiębiorstwa, która polega na rozpoznaniu niezaspokojonych potrzeb i pragnień, definiowaniu i mierzeniu ich rozmiarów oraz potencjalnej

opłacalności, określeniu rynków, które dane przedsiębiorstwo może najlepiej obsługiwać, podejmowaniu decyzji dotyczących odpowiednich dóbr, usług i programów obsługi wybranych rynków, oraz, w której od każdego w firmie wymaga się myślenia w kategoriach klienta i jego obsługi. Przedsiębiorstwa mogą uzyskać przewagę konkurencyjną na podstawie różnych czynników, takich jak wyższa jakość, szybkość, bezpieczeństwo, obsługa klienta, projektowanie i niezawodność, niższe koszty oraz niższe ceny.” Iana H. Gordon (Gordon, 2001), odnosząc się do czynników efektywnego marketingu, podkreśla trzy kluczowe obszary: technologię produkcji, wiedzę o kliencie oraz dostęp klienta do środków komunikacji i kanałów dystrybucji. Każdy z tych elementów odgrywa istotną rolę w obsłudze klienta, co jest fundamentalne w nowoczesnym marketingu (Gordon, 2001):

- **Technologia produkcji:** Współczesne technologie produkcji umożliwiają tworzenie produktów wysokiej jakości, które lepiej odpowiadają na potrzeby klientów. Zaawansowane technologie, takie jak automatyzacja, personalizacja i produkcja na żądanie, pozwalają firmom na szybsze i bardziej elastyczne reagowanie na zmieniające się wymagania rynku. W kontekście obsługi klienta, technologia produkcji może być wykorzystana do dostosowywania oferty do indywidualnych potrzeb klientów, co zwiększa ich satysfakcję i lojalność.
- **Wiedza o kliencie:** Zrozumienie potrzeb, preferencji i zachowań klientów jest kluczowe dla skutecznego marketingu. Analiza danych klientów, badania rynku i bezpośrednia interakcja z klientami dostarczają cennych informacji, które mogą być wykorzystane do optymalizacji strategii marketingowych i kanałów obsługi. Firmy, które głęboko rozumieją swoich klientów, są lepiej przygotowane do tworzenia spersonalizowanych doświadczeń i budowania trwałych relacji.
- **Dostęp klienta do środków komunikacji i kanałów dystrybucji:** W erze cyfrowej, łatwy dostęp klientów do różnorodnych kanałów komunikacji i dystrybucji jest niezbędny. Obejmuje to zarówno tradycyjne kanały, jak i te cyfrowe, takie jak media społecznościowe, e-commerce i aplikacje mobilne. Integracja tych kanałów pozwala na stworzenie spójnego i wygodnego doświadczenia dla klienta, niezależnie od tego, gdzie i jak wybiera on interakcję z marką. Efektywna integracja kanałów wymaga koordynacji i spójności w komunikacji, ofercie i obsłudze klienta.

Podsumowując, omawiany fragment rzuca światło na krytyczną rolę technologii, dogłębego poznania i zrozumienia potrzeb klienta oraz efektywnej integracji różnorodnych kanałów komunikacji i dystrybucji w opracowywaniu skutecznych strategii marketingowych. W

dynamicznym i skomplikowanym środowisku biznesowym naszych czasów, te czynniki stanowią fundament budowania mocnych i trwałych relacji z klientami, a także są kluczowe w osiągnięciu ich pełnej satysfakcji. Uwzględnienie tych aspektów w strategiach firmy nie tylko zwiększa efektywność działań marketingowych, ale również przyczynia się do zwiększenia lojalności klientów i wzmocnienia wizerunku marki na rynku.

Przedsiębiorstwa wykorzystują też marketing tzw. lead generation, który polega na pozyskiwaniu w sieci osób zainteresowanych danym produktem lub usługą, a następnie kierowaniu takich potencjalnych klientów do miejsc, gdzie mogą zrealizować zakupy. Podczas pozyskiwania takich osób odbywa się najczęściej prezentacja przez osobę znaną. Takie kampanie w efektywny sposób budują lojalność wśród klientów, o ile spełnia się kilka kluczowych czynników. Należy zwrócić uwagę, żeby taka kampania miała jasno określony cel, była odpowiednio dopasowana do konsumentów, a sama prezentacja była w odpowiednim czasie i formie przedstawiona. Stefania Jurek-Stępień (Jurek-Stępień, 2002) przedstawiła szczegółową analizę cech efektywnego kanału marketingowego, wskazując na szereg kluczowych kryteriów, które powinien on spełniać. Te kryteria obejmują:

- Realizacja celów firmy na rynku zagranicznym: Kanał marketingowy powinien być skonstruowany tak, aby wspierał strategiczne cele firmy, szczególnie w kontekście ekspansji na rynki zagraniczne. Oznacza to, że kanał dystrybucji musi być dostosowany do specyfiki rynku docelowego oraz celów, które przedsiębiorstwo zamierza na nim osiągnąć.
- Odpowiedniość kształtu dystrybucji do wymagań klienta: Kanał dystrybucyjny powinien być zorientowany na potrzeby i preferencje klientów na danym rynku. Oznacza to dostosowanie metod i ścieżek dystrybucji tak, aby odpowiadały one oczekiwaniom i wymaganiom nabywców.
- Dostępność produktu dla maksymalnej liczby nabywców: Istotne jest, aby produkt był łatwo dostępny dla jak największej liczby potencjalnych klientów na rynku. To wymaga efektywnego rozmieszczenia produktów i zapewnienia ich dostępności w kluczowych punktach sprzedaży.
- Zdolność pośredników do realizacji działań dystrybucyjnych: Pośrednicy w kanale dystrybucji, tacy jak dystrybutorzy czy agenci, powinni być kompetentni i zdolni do efektywnego realizowania działań dystrybucyjnych zgodnie z oczekiwaniami eksportera.
- Możliwość fizycznego przemieszczenia produktu: Kanał marketingowy musi umożliwiać efektywne i skuteczne przemieszczanie odpowiednich ilości produktu, zgodnie z

wymaganiami rynku docelowego. Obejmuje to logistykę, zarządzanie zapasami i transport.

- Osiągnięcie poziomu obsługi dystrybucyjnej przy minimalnych kosztach: Ważne jest, aby poziom obsługi dystrybucyjnej odpowiadał wymaganiom nabywców, jednocześnie minimalizując koszty. Optymalizacja kosztów dystrybucji bez obniżania jakości obsługi jest kluczowa dla rentowności.
- Komunikacja eksportera z ogniwami kanału: Skuteczna komunikacja między eksporterem a poszczególnymi ogniwami kanału marketingowego jest niezbędna. Obejmuje to zarówno przepływ informacji, jak i utrzymanie dobrych relacji z partnerami dystrybucyjnymi.

Podsumowując, Jurek-Stępień podkreśla, że skuteczny kanał marketingowy musi być starannie zaprojektowany i zarządzany, aby spełniać wymagania rynku docelowego, efektywnie dystrybuować produkty, a także wspierać ogólne cele biznesowe firmy na rynku zagranicznym.

W swojej pracy z 2011 roku, Wojciechowski (Wojciechowski, 2011) przedstawia kompleksowe podejście do zarządzania w przedsiębiorstwie, łącząc aspekty logistyczne i marketingowe obsługi klienta. Kluczowe działania, które osoby decyzyjne w przedsiębiorstwie powinny podjąć obejmują:

- Określenie produktów do produkcji: zarząd przedsiębiorstwa musi ustalić, jakie produkty chce produkować, biorąc pod uwagę zarówno swoje możliwości produkcyjne, jak i potrzeby rynku.
- Badanie popytu: należy analizować popyt na rynku, aby zrozumieć, jakie produkty są poszukiwane przez klientów.
- Planowanie produkcji: zarząd przedsiębiorstwa powinien planować strukturę i wielkość produkcji, aby odpowiadała ona zarówno możliwościom przedsiębiorstwa, jak i wymaganiom rynku.
- Ulepszanie produktów: nieustanne doskonalenie konstrukcji wyrobów jest kluczowe dla utrzymania konkurencyjności.
- Poszukiwanie nowych asortymentów: rozszerzanie oferty o nowe produkty może przyciągnąć nowych klientów i zwiększyć udziały rynkowe.
- Analiza osiągnięć konkurencji: zrozumienie działań konkurentów pozwala na lepsze dostosowanie własnych strategii.

- Analiza kosztów produkcji: kontrola kosztów produkcji jest niezbędna dla utrzymania rentowności.
- Analiza dystrybucji i jej kosztów: należy szczegółowo analizować funkcjonowanie i koszty dystrybucji, aby zoptymalizować procesy logistyczne.
- Ocena efektywności i kosztów logistyki: analiza rozwiązań logistycznych pozwala na identyfikację obszarów do poprawy i redukcji kosztów.
- Analiza systemu obsługi klientów: należy regularnie oceniać, jak przedsiębiorstwo obsługuje swoich klientów i szukać sposobów na poprawę tej obsługi.
- Klasyfikacja i analiza klientów: zrozumienie różnych segmentów klientów pozwala na lepsze dostosowanie oferty i strategii marketingowych.
- Ocena i korekta działań promocyjnych: regularna analiza skuteczności reklam i promocji jest kluczowa dla efektywnego marketingu.
- Zarządzanie systemem informacji: sprawny system informacji jest niezbędny dla efektywnej komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej.
- Szkolenie pracowników: inwestowanie w rozwój kompetencji pracowników przekłada się na lepszą jakość pracy.
- Organizacja działów marketingu i logistyki: struktura organizacyjna powinna wspierać efektywną współpracę między działami.
- Określenie odpowiedzialności: jasne rozgraniczenie odpowiedzialności w zakresie różnych aspektów zarządzania jest kluczowe dla efektywności.
- Współpraca między działami: należy promować ścisłą współpracę między działami marketingu i logistyki.
- Organizacja regularnych spotkań: regularne spotkania i komunikacja między działami są ważne dla koordynacji działań.
- Uwzględnienie różnych grup klientów: przedsiębiorstwo nie powinno koncentrować się tylko na jednej grupie klientów, ale uwzględniać różnorodność rynku.
- Opracowywanie analiz i planów marketingowych: regularne planowanie i analizowanie działań marketingowych są niezbędne dla skuteczności.
- Szkolenie personelu sprzedaży: kompetencje personelu sprzedaży bezpośrednio wpływają na efektywność sprzedaży.
- Obserwacja procesu sprzedaży: nawet jeśli zarząd przedsiębiorstwa nie zarządza bezpośrednio sprzedażą, powinna monitorować jej przebieg.

- Zapewnienie triady kontaktu z klientem: przedsiębiorstwo powinno dbać o różnorodne kanały komunikacji z klientem.
- Tworzenie systemu identyfikacji przedsiębiorstwa: silna identyfikacja marki jest ważna dla rozpoznawalności i wizerunku firmy.
- Prowadzenie marketingu wewnętrznego: marketing wewnętrzny jest ważny dla budowania kultury korporacyjnej i zaangażowania pracowników.

Podsumowując, Wojciechowski (Wojciechowski, 2011) podkreśla, że efektywne zarządzanie marketingowo-logistyczne wymaga kompleksowego podejścia, obejmującego szeroki zakres działań od analizy rynku, przez planowanie produkcji, po zarządzanie dystrybucją i marketingiem. Kluczem do sukcesu jest tutaj integracja różnych aspektów działalności firmy, aby zapewnić spójność i efektywność działań na wszystkich poziomach organizacji.

Przedsiębiorstwa na różny sposób widzą klienta, chociaż najważniejsze jest poznanie czego klient potrzebuje. Harvey Mackay, Anna Namysł (Mackay & Namysł, 2007) oraz Pike i Barnes (Pike & Barnes, 1995) wskazują na szersze spektrum potrzeb klientów, które wykraczają poza sam produkt. Podkreślają, że zrozumienie klienta oznacza świadomość jego rzeczywistych pragnień. Może on poszukiwać nie tylko konkretnego produktu, ale również innych wartości, takich jak uznanie i rozpoznawalność, poczucie szacunku, zaufanie do dostawcy, staranną obsługę, poczucie własnej wartości, przyjazne relacje czy też wsparcie.

Wszystkie te działania odnoszą się do celów rynkowych przedsiębiorstw, które oprócz przynoszenia zysków obejmują też szeroki zakres strategii i działań kluczowych w kontekście marketingowego spojrzenia na integrację kanałów obsługi klienta. Każdy z wymienionych punktów odgrywa istotną rolę w budowaniu i utrzymaniu silnej pozycji firmy na rynku (Lachiewicz, 2007):

- Zwiększenie lub utrzymanie udziału rynkowego: To fundamentalny cel każdej firmy, który można osiągnąć poprzez skuteczną strategię marketingową, innowacyjność i doskonałą obsługę klienta.
- Zapewnienie wysokiej jakości oferowanych produktów i usług: Jakość jest kluczowym czynnikiem, który wpływa na zadowolenie klientów i ich lojalność, a także na wizerunek marki.
- Innowacyjność technologiczna i produktowa: Innowacje pozwalają firmie wyróżnić się na rynku, oferując nowe lub ulepszone produkty, które lepiej odpowiadają na potrzeby klientów.

- Kreowanie lub poprawa wizerunku rynkowego firmy, budowa silnej marki: Silna marka i pozytywny wizerunek rynkowy są nieocenione w budowaniu zaufania i lojalności klientów.
- Poprawa i unowocześnienie systemu obsługi klientów: Efektywny system obsługi klienta jest niezbędny do szybkiego i skutecznego reagowania na potrzeby i oczekiwania klientów.
- Zwiększenie elastyczności w reagowaniu na nowe szanse rynkowe: Elastyczność i zdolność do szybkiego adaptowania się do zmieniających się warunków rynkowych są kluczowe dla utrzymania konkurencyjności.
- Zwiększenie lub utrzymanie atrakcyjności cenowej produktów: Cena jest ważnym czynnikiem decyzyjnym dla klientów, a jej odpowiednie ustalenie może znacząco wpłynąć na sprzedaż i udział w rynku.
- Tworzenie i rozbudowa sieci stałych i lojalnych klientów: Lojalni klienci są fundamentem długoterminowego sukcesu firmy, generując powtarzalne przychody i służąc jako ambasadory marki.
- Zwiększenie konkurencyjności na rynkach zagranicznych: Ekspansja międzynarodowa otwiera nowe możliwości wzrostu i dywersyfikacji.
- Unowocześnianie procesów logistycznych: Efektywna logistyka jest kluczowa dla zapewnienia terminowej dostawy produktów i minimalizacji kosztów.
- Rozwijanie własnej sieci sprzedaży i dystrybucji: Kontrola nad kanałami sprzedaży i dystrybucji może zwiększyć efektywność i marżę.
- Wzmocnienie działalności promocyjnej i reklamowej: Skuteczna promocja i reklama są niezbędne do zwiększenia świadomości marki i przyciągnięcia nowych klientów.
- Budowanie sieci stałych dostawców: Niezawodni dostawcy są kluczowi dla ciągłości produkcji i utrzymania jakości produktów.

Każdy z tych elementów wymaga starannej analizy i implementacji w ramach zintegrowanej strategii marketingowej. Sukces w tych obszarach przyczynia się do zwiększenia sprzedaży i budowania trwałych relacji z klientami.

IMC (integrated marketing communications) jest definiowany jako „proces biznesowy kierowany przez odbiorców, polegający na strategicznym zarządzaniu interesariuszami, treściami, kanałami i wynikami programów komunikacji marki” (Kliatchko, 2008), ponadto integracją kanałów nazywamy holistyczne podejście w zakresie zintegrowanej komunikacji marketingowej (IMC) (Hansen & Sia, 2015), a nie jedynie wybranych kanałów. W IMC kładzie się

nacisk na zebranie wielu punktów kontaktowych, mediów i komunikatów dla konsumentów (Peltier, et al., 2002). Taka interakcja, wsparta nowymi technologiami, oferuje przedsiębiorstwom możliwość dostosowania formy i sposobu komunikacji z konsumentami (Kim, et al., 2004). Istnieją różne podejścia strategiczne w zakresie skutecznego IMC (Kitchen & Schultz, 2001; Duncan & Moriarty, 1998), ale bazowa koncepcja opiera się na spójności informacji z różnych platformach komunikacyjnych (Moriarty & Schultz, 2012). Minusem stosowania IMC jest powstawanie oddzielnych silosów organizacyjnych dla poszczególnych kanałów. Utrudniają one marketerom tworzenie zunifikowanych rozwiązań do przesyłania wiadomości, adresowanie zmieniających się priorytetów komunikacji kanałów i optymalizację ścieżki zakupu dla klientów (Cao, 2014; Peltier, et al., 2006). Główną przyczyną jest brak odpowiedniej świadomości w przedsiębiorstwie oraz zdolności organizacyjnych, które pozwoliłyby na zmianę kultury organizacyjnej w zakresie przejrzystej wymiany informacji i zasobów technologicznych przedsiębiorstwa (Ots & Nyilasy, 2015; Peltier, et al., 2013). Działania marketingowe należy synchronicznie podejmować w dwóch lub większej liczbie kanałów (Bruggen & Van Rangaswamy, 2005). Ponadto należy uwzględnić preferencje klientów co do wyboru kanałów (Kushwaha & Shankar, 2013). Jest to o tyle ważne, że konsumenci wielokanałowi są bardziej wartościowymi i lojalnymi nabywcami niż konsumenci jednokanałowi (Kumar & Venkatesan, 2005; Venkatesan, et al., 2007). Mając na uwadze też ujednoczenie komunikatów między punktami kontaktowymi, należy też zbadać procesy decyzyjne IMC w przedsiębiorstwach, gdyż efekty takich badań mogą wpłynąć na przyszły rozwój przedsiębiorstw (Fulgoni, 2016; Ots & Nyilasy, 2015). IMC, czyli zintegrowana komunikacja marketingowa odgrywa znaczącą rolę w synchronizacji między kanałami. Zgodnie z definicją IMC jest to „proces biznesowy kierowany przez odbiorców, polegający na strategicznym zarządzaniu interesariuszami, treściami, kanałami i wynikami programów komunikacji marki” (Kliatchko, 2008). Ze względu, że marka jest szerszym pojęciem niż samo logo czy produkt, a obejmuje doświadczenie klienta dotyczące produktu, usługi i przedsiębiorstwa, dlatego to pojęcie lepiej koresponduje z integracją kanałów obsługi klienta i koncepcją omnichannel. Ponadto „IMC może prowadzić do doskonałych kampanii komunikacyjnych, które poprawią wyniki marki, takie jak udział w rynku i wyniki finansowe (Luxton, et al., 2015)”. IMC, w tym również marketing wielokanałowy ma jednak swoje ograniczenia. Są to m.in. samodzielność użyteczności kanału, wąski zakres kanału, brak integracji kanałów / punktów styku w procesie zakupu oraz nieodpowiednie uwzględnienie, w jaki sposób kanały niezależnie i wspólnie wpływają na doświadczenie marki przez konsumenta (Bruggen & Van Rangaswamy, 2005; Cummins, et al., 2016). Obecna praktyka pokazuje, że kanały marketingowe często były tworzone i zarządzane oddzielnie, jedynie przy niewielkiej

integracji (Verhoef, 2012). Obecnie rzadko brane są pod uwagę, w procesie podejmowania decyzji strategicznych przed przedsiębiorstwa, punkty kontaktu klienta z przedsiębiorstwem, w szczególności ich liczba i różnorodność. Wynika to z niewielkiej wiedzy na temat charakteru i zakresu tych punktów (Li & Kannan, 2014). Mając na względzie mnogość punktów styku w zakresie obsługi klienta, jak również badania dotyczące ich parametrów oraz sposobu rozproszenia tych punktów w sytuacjach zakupowych i scenariuszy decyzyjnych, okazuje się, że taka wiedza ma dużą wartość dla przedsiębiorstw. Szczególnie istotne są te wyniki badań, które dotyczą zachowań klientów oraz koncepcji omnichannel w ofertach przedsiębiorstwa (Verhoef, et al., 2015). Ze względu na gwałtowny rozwój platform mobilnych jako punktu kontaktu z konsumentami pojawiła się konieczność zmiany perspektywy, z jednego preferowanego kanału, na spojrzenie całościowe na wszystkie kanały, tak aby zapewnić jednolite doświadczenie konsumentowi (Verhoef, et al., 2015). Rozprzestrzenianie się nowych punktów styku wymaga złożonego śledzenia, koordynacji i pomiarów zaangażowania klientów (Barger & Labrecque, 2013; King, et al., 2014; Straker, et al., 2015; Schivinski, et al., 2016).

Marketing w zakresie omnichannel jest skoncentrowany na kliencie, szczególnie obejmując „holistycznie” doświadczenie zakupowe, w którym podróż zakupowa klienta przebiega płynnie i bezproblemowo, niezależnie od użytych kanałów (Gupta, et al., 2004; Shah, et al., 2006). W tym zakresie krytyczna interakcja nie dotyczy jedynie kanału, ale i marki (Piotrowicz & Cuthbertson, 2014; Verhoef, et al., 2015) zdefiniowali zarządzanie w zakresie omnichannel jako „synergiczne zarządzanie wieloma dostępnymi kanałami i punktami kontaktu z klientem, w taki sposób, aby zoptymalizować obsługę klienta w różnych kanałach i wydajność w kanałach”. Działalność marketingu omnichannel odbywa się w oparciu o dwa kluczowe obszary, w jaki sposób klienci uzyskują informacje i jak transakcje są realizowane (Bell, et al., 2014).

Marketing wielokanałowy, IMC i marketing omnichannel są w wielu elementach podobne. Szczególnie dobrze to widać w zakresie spójności komunikatów podczas kontaktu z klientami poprzez różne kanały obsługi. Kluczową różnicą jest podejście przedsiębiorstw do kanałów cyfrowych. Pod kątem wydajności poszczególnych kanałów lepiej wypada marketing wielokanałowy, ale koncentrując się na ogólnej rentowności klientów prym wiedzie marketing omnichannel. (Verhoef, et al., 2015). Jest to o tyle ważne, że poprzez popularyzację platform mobilnych doprowadzono do destrukcyjnych zmian w powierzchni handlowej (Rigby, 2011). Zatem można stwierdzić, że platformy mobilne są bazowym składnikiem marketingu omnichannel, gdyż pozwalają na zatarcie granic międzykanałowych (Brynjolfsson, et al., 2013).

Przejęcie na marketing omnichannel spowodowało, że pojawiła się potrzeba interaktywnej orientacji w kierunku na IMC, tak, aby zamienić silosy organizacyjne na rzecz integracji

komunikacyjnej. Takie działanie dostarczy ujednoliconego doświadczenia marki (Hansen & Sia, 2015). Należy też zmienić podejście, gdzie klient wybierał kanał na cały proces zakupowy, na rzecz integracji wszystkich dostępnych narzędzi i platform w jednym środowisku (Cummins, et al., 2016). Takie działanie powoduje, że potencjalni klienci szybko przekształcają się w wysoko cenionych klientów, dzięki spersonalizowanemu środowisku pozyskiwania i wykorzystywania informacji (Rocco & Bush, 2016). Omnichannel IMC nie jest tylko „narzędziem taktycznym”, ale raczej kluczowym elementem do tworzenia spójności platformy i komunikatów w całej organizacji (Porcu, et al., 2012)

Z punktu widzenia klientów dodatkowe punkty kontaktowe z markami są coraz ważniejsze. (Quesenberry, et al., 2012). Takie zmiany w poglądzie klientów wynikają z nauki i postępu technologicznego, rozprzestrzeniania się krajobrazów mediów, sceptycznych i silnych konsumentów, burzliwego i internetowego świata oraz przełomowych nowych modeli biznesowych i dochodowych (Wind & Hays, 2016a). (Baxendale, et al., 2015) definiują punkt kontaktu konsumenta jako „epizod bezpośredniego lub pośredniego kontaktu z marką”. Biorąc pod uwagę też potencjał integracyjny tych punktów styku, (Wind & Hays, 2016a) definiują tworzenie wartości punktu styku jako: „bieżąca, synergiczna koordynacja i optymalizacja tworzenia wszystkich punktów styku między przedsiębiorstwem, ludźmi w jego sieci, ludźmi, do których dąży i do których służy, oraz społecznościami i kulturami, w których istnieje i ponosi odpowiedzialność.” Badacze zidentyfikowali szereg punktów kontaktu z marką, w tym tradycyjne media, sklep, telefon, sprzedawców, katalogi, obsługę klienta, płatności, zwroty, programy lojalnościowe, cyfrowe, e-mail, wyszukiwanie płatne i bezpłatne, reklamy displayowe, targi i interaktywne TV (Baxendale, et al., 2015; Broussard, 2016; Li & Kannan, 2014; Peltier, et al., 2013; Wind & Hays, 2016a; Wind & Hays, 2016b; Zahay, et al., 2004). Te punkty można podzielić na osobowe i nieosobowe. Osobowe punkty kontaktowe to te, w których następuje bezpośredni kontakt między konsumentami, a personelem marki, zarówno osobiście, jak i cyfrowo. Natomiast nieosobowe to te, które nie wymagają takiego kontaktu.

Integracja kanałów obsługi klienta odnosi się do harmonijnego połączenia różnych środków komunikacji, które przedsiębiorstwa wykorzystują do nawiązywania interakcji z klientami. Dążenie do integracji kanałów obsługi klienta wynika z rosnącej potrzeby zapewnienia spójnego i spersonalizowanego doświadczenia klienta na przestrzeni różnych punktów kontaktu. W kontekście marketingu, integracja kanałów obsługi klienta jest niezwykle istotna, ponieważ umożliwia przedsiębiorstwu zbudowanie silnej relacji z klientami i skuteczną realizację strategii marketingowej. Integracja kanałów obsługi klienta pozwala na utrzymanie spójnego przekazu i tonu w komunikacji z klientami na różnych platformach. Bez względu na to, czy

klient kontaktuje się z firmą za pośrednictwem strony internetowej, mediów społecznościowych, e-maila czy tradycyjnego punktu sprzedaży, doświadczenie klienta powinno być jednolite i spójne. Integracja kanałów obsługi klienta umożliwia gromadzenie danych o klientach z różnych źródeł i wykorzystywanie tych informacji do lepszego zrozumienia ich preferencji i potrzeb. Dzięki temu przedsiębiorstwo może dostarczać bardziej spersonalizowane oferty i komunikaty, które są lepiej dopasowane do indywidualnych klientów. Integracja kanałów obsługi klienta obejmuje różnorodne środki komunikacji, takie jak telefonia, e-mail, czat na żywo, strony internetowe, aplikacje mobilne, media społecznościowe itp. Przedsiębiorstwa powinny umożliwiać klientom wybór preferowanego kanału komunikacji i zapewniać spójne wsparcie na każdej z tych platform. Integracja kanałów obsługi klienta umożliwia gromadzenie i analizowanie danych z różnych punktów kontaktowych. Dzięki temu przedsiębiorstwo może uzyskać bardziej kompleksowe spojrzenie na zachowanie klientów, identyfikować trendy i preferencje, a także podejmować lepiej poinformowane decyzje marketingowe. Integracja kanałów obsługi klienta stanowi ważny element strategii marketingowej, który pozwala przedsiębiorstwom skutecznie angażować klientów i budować długotrwałe relacje. Dzięki temu można zwiększyć satysfakcję klienta, poprawić relacje z klientem i osiągnąć konkurencyjną przewagę na rynku.

Marketingowe spojrzenie na integrację kanałów obsługi klienta można sprowadzić do następujących kluczowych aspektów:

- Rozpoznanie i zaspokojenie potrzeb klienta: jak podkreśla Philip Kotler (Kotler, 2004), marketing w przedsiębiorstwie polega na identyfikacji niespełnionych potrzeb klientów, ich mierzeniu oraz definiowaniu odpowiednich rynków i produktów, by te potrzeby zaspokoić.
- Zrozumienie klienta i dostęp do środków komunikacji: kluczowe jest dogłębne rozumienie potrzeb, preferencji i zachowań klientów oraz zapewnienie im łatwego dostępu do różnorodnych kanałów komunikacji i dystrybucji.
- Integracja kanałów komunikacji i dystrybucji: ważne jest zapewnienie spójnego i wygodnego doświadczenia dla klienta poprzez integrację różnych kanałów obsługi, takich jak media społecznościowe, e-commerce i aplikacje mobilne.
- Budowanie silnych relacji z klientami: utrzymanie spójnego przekazu i tonu w komunikacji na różnych platformach pomaga w budowaniu mocnych relacji z klientami i ich satysfakcji.

- Analiza danych klientów i optymalizacja strategii: gromadzenie danych z różnych punktów kontaktu pozwala na lepsze zrozumienie zachowań klientów i optymalizację strategii marketingowych.
- Marketing wielokanałowy i omnichannel: należy zwrócić uwagę na różnice i wspólne elementy marketingu wielokanałowego i omnichannel, szczególnie w kontekście spójności komunikatów i doświadczenia klienta.
- Zarządzanie wrażeniami i doświadczeniami zakupowymi klienta: ważne jest zapewnienie pozytywnych doświadczeń zakupowych klientów poprzez wysoką jakość obsługi, indywidualne podejście i skuteczne rozwiązywanie problemów.
- Personalizacja oferty: koncentracja na dostosowywaniu produktów i usług do indywidualnych potrzeb klientów, co zwiększa ich satysfakcję i lojalność.
- Wymiar cyfrowy w obsłudze klienta: adaptacja do cyfrowych trendów w obsłudze klienta, wykorzystując platformy mobilne i inne narzędzia cyfrowe do zapewnienia jednolitego doświadczenia zakupowego.
- Cele rynkowe przedsiębiorstw: obejmują zwiększenie udziału rynkowego, zapewnienie wysokiej jakości produktów, innowacyjność, kreowanie silnej marki, poprawę systemu obsługi klientów, elastyczność w reagowaniu na rynkowe szanse, atrakcyjność cenową, rozbudowę sieci lojalnych klientów, konkurencyjność na rynkach zagranicznych, unowocześnianie procesów logistycznych, rozwój sieci sprzedaży i dystrybucji, wzmocnienie działań promocyjnych i reklamowych, budowanie sieci dostawców.
- Integrated Marketing Communications (IMC): proces biznesowy, który polega na strategicznym zarządzaniu interesariuszami, treściami, kanałami i wynikami programów komunikacji marki.
- Omnichannel marketing: skupienie na holistycznym doświadczeniu zakupowym klienta, gdzie podróż zakupowa przebiega płynnie i bezproblemowo, niezależnie od użytych kanałów.

Podsumowując, marketingowe podejście do integracji kanałów obsługi klienta opiera się na głębokim zrozumieniu klientów, efektywnym wykorzystaniu technologii, personalizacji oferty, integracji kanałów komunikacji i dystrybucji oraz budowaniu silnych, długotrwałych relacji z klientami. Wszystkie te elementy są kluczowe w skutecznym zarządzaniu doświadczeniami klientów w różnych punktach kontaktu.

1.6 Doświadczenie zakupowe klienta

Obecnie klienci coraz bardziej różnią się między sobą, a proces dostosowywania się do coraz mniejszych grup klientów jest coraz bardziej wyraźny. Aspekt digitalizacji często stanowi kluczową różnicę, odgrywając istotną rolę w różnicowaniu produktów, usług oraz procesów biznesowych. W erze cyfrowej, zdolność do wdrażania nowoczesnych technologii cyfrowych często decyduje o przewadze konkurencyjnej, innowacyjności i efektywności operacyjnej firm. Są zarówno osoby dobrze radzące sobie z wykorzystywaniem technologii, jak i te, dla których pierwsze spotkanie z technologią nie było zbyt przyjemne. Z punktu widzenia sklepu proces zakupowy należy tak zaprojektować, aby sprostać wymaganiom klientów. Proces zakupowy z punktu widzenia przedsiębiorstwa został opisany przez Annę Czubałą (Czubała, 2001) „Cykl obsługi zamówień obejmuje przekazanie zamówienia przez kupującego, przyjęcie zamówienia, sprawdzenie wiarygodności zamawiającego, wysyłkę towaru i faktury oraz otrzymanie zapłaty. Im krótszy jest cykl realizacji zamówień, czyli czas upływający między złożeniem zamówienia a zapłatą, tym wyższy jest poziom obsługi dystrybucyjnej klientów.” Klient, którego można wyedukować w zakresie korzystania z nowoczesnych rozwiązań przynosi też korzyść dla przedsiębiorstwa. Taki klient bardzo często przy kolejnych zakupach jest samodzielny i nie wymaga dużego nakładu do zrealizowania swojego zamówienia. Na tej podstawie autor zgadza się z Piotrem Hibnerem, chief Digital Officer, Santander Bank Polska, który w rozmowie z Business Insider Polska (Hibner, 2021) stwierdził, że dla inicjatyw w różnych kanałach obsługi „ważnym aspektem są wszelkiego rodzaju samouczki i tutoriale”. Przykładem takiego poradnika dla przedsiębiorstw jest „nowoczesny sprzedawca” wydany przez Digital Poland w roku 2021 (Fundacja Digital Poland, 2021).

Ujednoczenie standardów dla każdego kanału obsługi klienta odnosi się do braku odczuwania różnic podczas korzystaniu z różnych kanałów przez klientów, natomiast poprawienie satysfakcji klienta w każdym kanale obsługi (Gupta, et al., 2004; Shah, et al., 2006), wiąże się z zwiększeniem pozytywnych doświadczeń związanych z zakupami przez klientów (Piotrowicz & Cuthbertson, 2014). W podobnym tonie wypowiadają się (Manser Payne, et al., 2017), którzy badali „w jaki sposób można wykorzystać różnorodne platformy komunikacyjne, aby wprowadzić podejście „wielokanałowe” do zaangażowania marki, podczas którego konsument swobodnie przemieszczają się między komunikacją osobistą i internetową w ramach „jednego” środowiska transakcyjnego.” „Przedsiębiorstwa, aby lepiej sprostać potrzebom i preferencjom klientów powinny wdrożyć koncepcję omnichannel” (Bianchi, et al., 2016; Brynjolfsson, et al., 2013), jednakże „złożoność zależności czynników mających wpływ na doświadczenia klienta w całym procesie zakupowym jest bardzo trudna do opisanego” (Homburg,

et al., 2017), w szczególności „przyjęcie skutecznego podejścia do segmentacji, które zapewnia lepsze wrażenia klientów w tym złożonym środowisku” (Edelman & Singer, 2015; Konuş, et al., 2008).

Doświadczenia klienta w literaturze często skraca się do CX, czyli customer experience. Obecnie czynniki w procesie zakupowym to nie tylko cena, ale również jakość produktów, wiarygodność sklepu, intuicyjna ścieżka zakupowa, łatwość kontaktu z pracownikami sklepu oraz sposoby rozwiązywania problemów (Fundacja Digital Poland, 2021). Na podstawie metodyki KPMG Nunwood (KPMG Nunwood, 2022) doświadczenie klienta można podzielić na 6 głównych czynników, które obejmują całość etapu procesu zakupowego. Głównym założeniem jest sprawienie, aby klienci wracali po kolejne usługi i dokonywali kolejnych zakupów. Jedną z najbardziej podstawowych cech z punktu widzenia jest utrzymanie wiarygodności przedsiębiorstwa w oczach klientów. Ta wiarygodność jest najczęściej osiągnięta poprzez zbudowanie stabilnej i transparentnej relacji z klientami. Dodatkowo warto zwrócić uwagę, że przejrzysta komunikacja i dotrzymywanie zobowiązań wobec klientów są kluczowe w budowaniu marki i zaufania wśród klientów. Z punktu widzenia klientów sposób w jaki zostaną obsłużeni i czy będą występowały preferowane przez nich kanały wraz z możliwościami wśród tych kanałów powoduje realizację ich potrzeb, co w dalszej perspektywie przekłada się na korzyści dla samego przedsiębiorstwa i lojalność klientów. Krzysztof Janasz i Joanna Wiśniewska (Janasz & Wiśniewska, 2014) przedstawili proces pozyskiwania lojalnego klienta przez przedsiębiorstwo, który został podzielony na pięć kluczowych etapów: obsługa, doradztwo, opieka, partnerstwo i przywiązanie. Każdy z tych kroków odgrywa istotną rolę w budowaniu i utrzymywaniu długotrwałych relacji z klientami.

- Obsługa: pierwszy krok polega na zapewnieniu klientom wysokiej jakości obsługi, która spełnia ich podstawowe oczekiwania i potrzeby.
- Doradztwo: na tym etapie przedsiębiorstwo koncentruje się na dostarczaniu wartości dodanej poprzez profesjonalne doradztwo, pomagając klientom w podejmowaniu świadomych decyzji zakupowych.
- Opieka: tutaj przedsiębiorstwo przechodzi do bardziej zaangażowanej formy relacji, oferując indywidualną opiekę i wsparcie, co pomaga w budowaniu zaufania i zrozumienia potrzeb klienta.
- Partnerstwo: na tym etapie relacja między przedsiębiorstwem a klientem ewoluje w kierunku partnerstwa, gdzie obie strony współpracują i wspierają się nawzajem dla osiągnięcia wspólnych korzyści.

- Przywiązanie: ostatni krok to rozwijanie głębokiego przywiązania i lojalności klienta, co jest wynikiem skutecznej realizacji poprzednich etapów i prowadzi do trwałej i wartościowej relacji.

Podsumowując, pozyskanie lojalnego klienta to proces wymagający strategicznego podejścia i konsekwentnego działania na wielu poziomach interakcji z klientem.

Należy pamiętać, że przejrzystość i transparentność całego procesu zakupowego wraz z wygodą, intuicyjną nawigacją i tylko niezbędnymi polami do wypełnienia wpływa na odbiór takiego procesu przez konsumentów. Przekłada się to też na czas obsługi, o czym jako zagrożeniu, wspomina John Bramham (Bramham, 2004) „we współczesnym środowisku gospodarczym zachodzą trzy zmiany wpływające na funkcyjną strukturę organizacji. Po pierwsze i najważniejsze wymagania klientów oczekujących coraz lepszej obsługi oznaczały, że procesy przebiegające według podziałów funkcyjnych przestały być właściwe.” O jakości wspomina też Roger Fisher i William Ury (Fisher & Ury, 1994) „uzasadnieniem współczesnego podejścia do jakości jest przede wszystkim wzrost oczekiwań klienta, którego decyzje zakupowe oparte są w głównej mierze na ocenie wartości oferowanych produktów (usług). Owa wartość stanowi zestaw czynników, takich jak: poziom jakości, poziom obsługi (serwisu), cena, koszty, terminy, warunki dostaw itp.” Charakterystyczna jest dla nich bowiem wielka liczba punktów przekazywania zadań i zatwierdzania działań, a w takich warunkach nie można stosować procedur gwarantujących krótki czas realizacji. Kolejnym czynnikiem wpływającym na doświadczenie zakupowe klienta jest zrozumienie samego klienta przez sprzedawcę. Zarówno empatia, jak i personalizacja mają tu kluczową rolę. Zachowanie cechujące się dużą empatią może spowodować utworzenie więzi z klientem, a przez to zbudowanie lojalności, która z czasem może przełożyć się na zaangażowanie klienta. Rozpoznanie potrzeb i zrozumienie zachowania samego klienta ma na celu nie tylko spowodowanie, że klient dokona zakupu, ale również sprawdzenie czy klient sam wstępnie wybrał odpowiedni dla siebie produkt lub usługę. Pracownik działu obsługi klienta powinien pełnić rolę „dobrego przyjaciela” i budować długotrwałą relację z klientem, a nie tylko traktować klienta w odpowiedni sposób podczas procesu zakupowego. Podczas personalizacji zarówno usługi, jak i produktu, szczególnie podczas dokonywania wyboru, klient powinien być poinformowany o wszelkich możliwościach jakie ma do dyspozycji. Spełnienie oczekiwań klientów, a w pewnych przypadkach też ich przekroczenie, co może być odebrane jako miła niespodzianka, powoduje budowanie silnej więzi z marką. Nawiązując do Roberta J. Kadena (Kaden, 2008) „Monitoring osiąganego poziomu zadowolenia klienta jest szczególnie ważny dla firm bezpośrednio kontaktujących się ze swymi klientami. Ze względu na olbrzymią konkurencję o pieniądze klientów dokonujących zakupów z katalogu lub w Internecie albo

sklepach detalicznych, utrata sprzedaży z winy niedbałej, niedostatecznej lub nieodpowiedniej obsługi klienta jest niewybaczalnym błędem. Trzeba pamiętać, że przyciągnięcie nowego klienta jest na ogół siedmiokrotnie droższe od utrzymania klienta istniejącego.” W podobnym tonie wypowiadają się też Wojciech Haman i Jerzy Gut (Haman & Gut, 2000) „Wszystkie znane nam badania i relacje doświadczonych handlowców wskazują, że klient niezadowolony z obsługi zraża dużo więcej potencjalnych klientów, niż zadowolony im przysparza.” Również Henryk Mruk (Mruk, 2004) nawiązuje do jakości obsługi klienta „Sprawny system obsługi klienta przekłada się bezpośrednio na wyniki przedsiębiorstwa, ułatwiając utrzymanie obecnych odbiorców i pozyskanie nowych.”. Na tej podstawie można stwierdzić, że solidne potwierdzenie budowania relacji i pozytywnych doświadczeń u klienta podczas procesu zakupowego, a szczególnie u klientów jeszcze nie w pełni lojalnych danej marce powinno być jednym z kluczowych działań w przedsiębiorstwach. Analizując ten wątek głębiej Philip Kotler omawia, w jaki sposób można poznać, niedostateczne nastawienie na klientów i jakie mogą być potencjalne rozwiązania tego problemu

„Objawy:

- pogląd wśród pracowników, że zdobycie, obsługa i zadowolenie klientów to zadanie działów marketingu i sprzedaży,
- brak programu szkoleń pracowników innych działów w obsłudze klienta,
- brak zachęt do szczególnie dobrego traktowania klienta.

Rozwiązania:

- opracuj jasną hierarchię wartości firmy, stawiając klientów na pierwszym miejscu,
- podejmuj działania prowadzące do większej "świadomości klientów" u pracowników firmy i jej przedstawicieli handlowych,
- ułatwaj klientom kontaktowanie się z firmą (telefonicznie, pocztą elektroniczną, faksem), by mogli przekazywać zapytania, wnioski, reklamacje; zapewnij szybką reakcję na nie” (Kotler, 2005).

Chris Anderson (Anderson, 2008) zwrócił uwagę na istotny i zyskujący na popularności trend w obszarze obsługi klienta. Podkreślił on, że firmy skupiające się na obsłudze tzw. "długiego ogona" rynku podchodzą do klientów w sposób bardziej indywidualny. Zamiast oferować standardowe, masowe produkty, te przedsiębiorstwa skłaniają się ku masowej indywidualizacji. Oznacza to, że produkty i usługi są dostosowywane do specyficznych potrzeb i preferencji każdego klienta, co pozwala na obsługę bardziej zróżnicowanego i niszowego segmentu rynku.

Anderson podkreśla, że taka strategia pozwala firmom lepiej odpowiadać na unikalne wymagania poszczególnych klientów, co jest kluczowe w obecnych czasach, gdy konsumenci coraz częściej oczekują personalizacji i dostosowania oferty do ich indywidualnych potrzeb.

Ostatnim etapem, który może nastąpić po zakupie i zalicza się do obsługi posprzedazowej jest rozwiązywanie problemów. W tym zakresie przedsiębiorstwo, może nie tylko nie stracić, ale również i zyskać na dostarczeniu pozytywnego doświadczenia klientowi. W sytuacjach, których bezpośrednio nie da się przewidzieć należy zrozumieć klienta i problem, a następnie w miarę możliwości zredukować negatywne nastawienia ze strony klienta. Przyznanie się do błędu wraz z załagodzeniem sytuacji poprzez rabat na przyszłe zakupy oraz szybkie rozwiązanie problemu często są wystarczające. Taki opis odzwierciedla marketing partnerski, którego podstawą jest „stałe dotrzymanie przyrzeczenia (prezentowanego zwykle w komunikacie reklamowym, czy też bezpośredniej obsłudze klienta) dostarczenie produktów o obiecanej wysokiej jakości, jak i walorów dodatkowych (doskonała obsługa, etyczne podejście do użytkownika - szczególnie gdy ten ma kłopot z zakupionym wyrobem itd.)” (Ławicki, 2005).

Anna Czubała (Czubała, et al., 2006) przedstawiła kompleksową listę czynników wpływających na jakość obsługi klienta. Te czynniki obejmują szeroki zakres aspektów, od konkretnych związanych z produktem po bardziej subiektywne elementy związane z doświadczeniem klienta:

- „Jakość doradztwa: Kompetencje i wiedza personelu, który jest w stanie skutecznie doradzać klientom.
- Szerokość asortymentu: Różnorodność oferowanych produktów lub usług.
- Głębokość asortymentu: Stopień, w jakim każda kategoria produktów lub usług jest rozbudowana.
- Obszerność magazynu: Dostępność produktów i zdolność do szybkiego zaspokojenia potrzeb klientów.
- Szybkość dostawy: Efektywność i prędkość dostarczania produktów do klientów.
- Warunki: Ogólne warunki, w jakich są oferowane produkty lub usługi, w tym ceny i warunki płatności.
- Serwis zamówieniowy: Jakość i efektywność procesu składania zamówień.
- Bliskość: Fizyczna lub percepcyjna bliskość firmy do klienta.
- Usługi doradcze w zakresie użytkowania, doradztwo techniczne: Dostępność wsparcia i porad technicznych.
- Dodatkowe usługi: Usługi dodatkowe, które zwiększają wartość dla klienta.

- Niezawodność: Konsekwencja w dostarczaniu produktów/usług wysokiej jakości.
- Wspaniałomyślność przy załatwianiu reklamacji: Elastyczność i efektywność w rozwiązywaniu problemów i reklamacji klientów.
- Korzystne warunki przy zakupach łączonych: Oferty specjalne lub zniżki przy zakupach wielu produktów.
- Wsparcie w sprzedaży: Pomoc oferowana klientom w procesie zakupowym.
- Wiarygodność: Postrzegana rzetelność i zaufanie do firmy.
- Bezpieczeństwo: Ochrona danych klienta i bezpieczeństwo transakcji.
- Dostępność: Łatwość w dostępie do produktów, usług i wsparcia.
- Komunikatywność: Skuteczność komunikacji z klientami.
- Zrozumienie: Zdolność do rozumienia potrzeb i oczekiwań klientów.
- Elementy materialne: Fizyczne aspekty usługi, takie jak wyposażenie czy wystrój.
- Szybkość reakcji: Prędkość odpowiadania na zapytania i potrzeby klientów.
- Fachowość: Poziom profesjonalizmu i wiedzy pracowników.
- Uprzejmość: Poziom uprzejmości i życzliwości personelu”.

Dodatkowe czynniki zostały opracowane na podstawie (Bajdak, 2003). Klienci zwracają też uwagę najczęściej na markę produktu, gdyż bardzo często jest też powiązana z jakością, chociaż w sposób subiektywny. Jakość obsługi klienta nie kończy się jedynie na etapie zapłaty lub odebrania produktu przez klienta, ale bardzo ważnym elementem jest też posprzedażowa obsługa klienta i utrzymanie z klientem więzi. Najczęściej przeradza się to w lojalność klienta wobec marki. Nawet najlepszy produkt, ale bez odpowiedniej etykiety i w niezbyt atrakcyjnym opakowaniu traci w oczach klienta, dlatego tak bardzo istotne jest odpowiednie zaprojektowanie i wykonanie zarówno etykiety produktu, jak i opakowania, aby zapewnić kompleksowo pozytywne wrażenie na kliencie.

Podczas pomiaru doświadczenia zakupowego klienta konieczne jest też odpowiednie pozycjonowanie marki (Cheverton, 2002) „kluczowym celem pozycjonowania marki jest dostosowanie typu interakcji do typu klienta. Suma interakcji z klientem decyduje o poziomie obsługi i satysfakcji klienta. Im bardziej zadowolające i znaczące jest ogólne wrażenie klienta, tym większa jest wartość marki”. Do podobnych wniosków doszedł też Jan Szumilak (Szumilak, 2007) „umacniająca się pozycja sieci dyskontowych i wielko powierzchniowych oraz zaczynające się powoli materializować konsolidacyjne tendencje w sektorze handlu tradycyjnego tworzą sprzyjające warunki do konkurowania wartością dla klientów. Istotnym składnikiem oczekiwanych przez współczesnych konsumentów wartości, pozostanie, oczywiście, cena, ale

towarzyszyć jej muszą inne coraz bardziej cenione przez klientów składniki, takie jak: jakość obsługi, wygoda, skuteczna komunikacja interaktywna i szeroko rozumiany profesjonalizm działań”. Przed samym pomiarem doświadczenia należy określić grupę docelową, o czym wspomina Dominik Kaznowski, (Kaznowski, 2007) „Aby zbudować silną relację między marką a klientem, musimy dokładnie określić naszą grupę docelową. Jest to jeden z krytycznych procesów. Biorąc pod uwagę obecną strukturę internautów w Polsce, większość tradycyjnych firm musi gruntownie przededefiniować swoją dotychczasową grupę konsumentów, a co za tym idzie przededefiniować także określoną część działalności. Może się okazać, że tej modyfikacji musimy poddać zarówno ofertę produktową, procesy obsługowe, ceny, jak i warunki prawne. Właśnie dlatego niezbędny jest proces analizy, tworzenia założeń biznesowych, modeli i strategii. W wyniku tych działań może się okazać, że aby odnieść sukces w sieci, należy stworzyć zupełnie inny produkt lub usługę niż pierwotnie zakładaliśmy. Niestety etap analityczny często jest pomijany. Najczęstszym błędem jest przyjmowanie, że sukces w tradycyjnym biznesie gwarantuje sukces także w Internecie.”

W nawiązaniu do pomiaru pozytywnego doświadczenia zakupowego, można uznać za ważne też zadowolenie klienta po transakcji. Zadowolenie klienta może wynikać zarówno z jakości obsługi, spełnienia oczekiwań, jak i efektów transakcji. O takim zadowoleniu pisze Leszek Żabiński (Żabiński, 2002). Zwraca on szczególną uwagę na postrzeganą jakość produktu, możliwości dostawy, jakość obsługi klienta oraz kontakt handlowy. Jakość obsługi klienta powinna być cały czas rozwijana i doskonalona, gdyż zdaniem wielu firm, jest jednym z najważniejszych czynników, które pozwalają wyróżnić się danej firmie spośród konkurentów, a takie działanie wpływa bezpośrednio na decyzję klienta odnośnie dokonania zakupu lub skorzystania z usługi. Pomiar doświadczenia zakupowego klienta bardzo często realizuje się poprzez zapytanie o opinie na temat produktu lub usługi, z której klient skorzystał. Obecnie bardzo często wysyłane są też powiadomienia ze sklepów internetowych z prośbą o udział w takim badaniu, zarówno w formie wiadomości SMS, jak i e-mail. Taka uzyskana informacja może posłużyć podjęciu decyzji strategicznej w przedsiębiorstwie dotyczącej kształtowania jakości, określeniu, jakie działania marketingowe są pożądane, a jakich należałoby unikać oraz wyniki takich badań są często podstawą do oceny wyników pracy personelu w przedsiębiorstwie.

W przypadku zwrotu towaru przedsiębiorstwa handlowe, aby zapewnić pozytywne doświadczenia klientowi zezwalają coraz częściej na dokonanie zwrotu w innym kanale niż kanał zakup. Często zdarza się, że zwrot jest dokonywany w sklepie stacjonarnym, mimo, że zakup był realizowany przez sklep internetowy. W koncepcji omnichannel, gdzie kanały fizyczne i

wirtualne są zintegrowane konieczne jest monitorowanie zachowania klientów zarówno w każdym kanale, jak i podczas przechodzenia między kanałami. Dobrą praktyką przedsiębiorstw jest umożliwienie przepływu informacji o klientach oraz zamówieniach między każdym punktem kontaktu.

Doświadczenia klienta w kontekście integracji kanałów obsługi klienta można sprowadzić do kilku kluczowych aspektów:

- Indywidualizacja i digitalizacja: w erze cyfrowej różnorodność klientów i ich indywidualne potrzeby są coraz bardziej widoczne. Stosowanie nowoczesnych technologii cyfrowych pozwala na lepsze dostosowanie oferty do poszczególnych grup klientów, co przekłada się na ich większą satysfakcję i lojalność.
- Efektywny proces zakupowy: proces zakupowy powinien być zaprojektowany tak, aby odpowiadał wymaganiom różnych klientów, skracając cykl obsługi zamówień i podnosząc poziom obsługi dystrybucyjnej.
- Edukacja i samodzielność klienta: informowanie i edukowanie klientów, np. poprzez samouczki i tutoriale, pomaga w zwiększeniu ich samodzielności, co przekłada się na korzyści dla sklepu i klienta.
- Ujednolicenie standardów w kanałach obsługi: zapewnienie jednolitych standardów obsługi we wszystkich kanałach jest kluczowe dla ułatwienia klientom korzystania z różnych środków komunikacji i dystrybucji.
- Omnichannel i zrozumienie klienta: wdrożenie koncepcji omnichannel pomaga lepiej zrozumieć potrzeby i preferencje klientów, co pozwala na lepsze dopasowanie oferty i zwiększenie ich satysfakcji.
- Wartość obsługi i wiarygodność: jakość obsługi, intuicyjność ścieżki zakupowej, łatwość kontaktu z pracownikami sklepu, i sposoby rozwiązywania problemów są ważnymi elementami wpływającymi na postrzeganie wartości przez klienta.
- Pozyskiwanie lojalnego klienta: proces pozyskiwania lojalnego klienta obejmuje etapy obsługi, doradztwa, opieki, partnerstwa i przywiązania, budując długotrwałe relacje z klientami.
- Transparentność i wygoda zakupów: przejrzystość procesu zakupowego, intuicyjna nawigacja i minimalizacja niezbędnych formalności wpływają na odbiór procesu zakupowego przez konsumentów.
- Zrozumienie i empatia w obsłudze klienta: empatia i personalizacja w obsłudze klienta są kluczowe dla budowania silnych relacji i lojalności.

- Monitoring i reakcja na opinie klientów: regularne zbieranie opinii klientów i reagowanie na nie są ważne dla ciągłego doskonalenia jakości obsługi i produktów.
- Zwroty i integracja kanałów: zapewnienie możliwości dokonywania zwrotów w różnych kanałach, także tych odmiennych od kanału zakupu, wpływa pozytywnie na doświadczenie klienta.

Podsumowując, w kontekście integracji kanałów obsługi klienta kluczowe jest zrozumienie i zaspokojenie indywidualnych potrzeb klientów, zapewnienie efektywnej, spersonalizowanej i transparentnej obsługi oraz budowanie długotrwałych relacji poprzez zaangażowanie i lojalność.

1.7 Integracja kanałów obsługi klienta

Problem integracji kanałów klienta ma duże znaczenie szczególnie dla przedsiębiorstw handlowych. To właśnie w ich działalności widać najwięcej wyzwań związanych z dostosowywaniem się do bardzo szybko zmieniających się warunków zarówno organizacyjnych, w odniesieniu do struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa, kultury organizacyjnej oraz wymiany informacji i zasobów technologicznych (Ots & Nyilasy, 2015; Peltier, et al., 2013). Dodatkowo pozostają jeszcze wyzwania związane z spełnianiem wymogów prawnych, jak i nawyków klientów. Przykładem konieczności wprowadzenia zmian organizacyjnych w przedsiębiorstwach jest zakaz handlu w niedziele i święta. Do takiej sytuacji konieczne było podjęcie działań na poziomie całej organizacji, aby dostosować się do zmienionych przepisów. Przedsiębiorstwa handlowe są zmuszone do monitorowania aktów prawnych modyfikujących przepisy w zakresie podatków od supermarketów. Natomiast nawyki klientów są równie ważnym, o ile nie najważniejszym w kwestii monitorowania i dostosowywania działalności przedsiębiorstwa do tych właśnie nawyków. Zauważalny wzrost o 5% rok do roku internautów dokonujących zakupów w Internecie (Mobile Institute, 2021; Mobile Institute, 2020) pokazuje skalę zmian jaka następuje, a analiza danych historycznych z poprzednich lat wskazuje na to, że taki trend utrzymuje się i ostatnio nawet przyspiesza (Gemius Polska, 2017; Gemius Polska, 2018; Gemius Polska, 2019; Gemius Polska, 2020; Gemius Polska, 2021). Przedsiębiorstwa coraz częściej dążą do uzyskania wysokiego stopnia integracji kanałów obsługi klienta, co ma mieć przełożenie w zakresie utrzymania pozycji konkurencyjnej na rynku. Podstawą długotrwałej konkurencyjności jest dynamiczne wykorzystanie zasobów, zdolności i kompetencji do osiągnięcia sukcesu (Matwiejczuk, 2019).

„Gwałtowny rozwój technologii komunikacyjnych znacznie zwiększył szansę konsumentów na kontakt z markami, kiedy i gdzie chcą” (Bruggen & Van Rangaswamy, 2005). „Potrzeba ta została zwiększona w ostatnich latach ze względu na zwiększoną zdolność konsumentów do wyboru kanałów, z których korzystają” (Bell, et al., 2014). „Ujednolicenie doświadczeń związanych z marką nie jest zatem specyficzne dla jednego lub większej ilości kanałów; jest raczej wynikiem holistycznego podejścia do zintegrowanej komunikacji marketingowej” (Hansen & Sia, 2015). Na tym etapie IMC pozwala na „zebranie wielu punktów kontaktowych, mediów i komunikatów dla konsumentów” (Peltier, et al., 2002) oraz dostosowania sposobu komunikowania się z konsumentami (Kim, et al., 2004).

Koncepcja omnichannel, która koncentruje się na integracji różnych kanałów obsługi klienta, stanowi kluczowy element nowoczesnego podejścia do zarządzania relacjami z klientami. Jak zauważył Juaneda-Ayensa (Juaneda-Ayensa, 2016), mimo że omnichannel nie jest jeszcze w pełni rozwinięty jako teoretyczny konstrukt, jego łacińskie korzenie – "omni", oznaczające "wszystkie" lub "uniwersalne" – wskazują na ideę połączenia wszystkich dostępnych kanałów. Z kolei Verhoef (Verhoef, et al., 2015) zdefiniowali omnichannel jako proces, który polega na synergicznym zarządzaniu wieloma kanałami i punktami kontaktu z klientem, mającym na celu nie tylko optymalizację obsługi klienta, ale również zwiększenie efektywności działania tych kanałów.

Rozbudowując tę koncepcję, omnichannel nie ogranicza się jedynie do zapewnienia spójności między różnymi kanałami, takimi jak sklepy stacjonarne, strony internetowe, aplikacje mobilne czy media społecznościowe. Chodzi o stworzenie holistycznego doświadczenia, w którym klient może płynnie przechodzić między kanałami w trakcie całego procesu zakupowego, otrzymując spójne i personalizowane doświadczenie. Na przykład, klient może rozpocząć zakupy na stronie internetowej, a następnie kontynuować je w sklepie stacjonarnym, gdzie pracownik jest już poinformowany o jego wcześniejszych wyborach i może dostosować swoje doradztwo.

W omnichannel kluczowe jest również wykorzystanie danych do lepszego zrozumienia i obsługi klientów. Analiza danych z różnych kanałów pozwala na lepsze zrozumienie preferencji i zachowań klientów, co umożliwi bardziej celowane i efektywne działania marketingowe oraz lepszą personalizację oferty.

Definiując omnichannel, *jest to strategia, która wymaga nie tylko integracji technologicznej różnych kanałów, ale również kulturowej zmiany w podejściu do obsługi klienta. Jest to podejście ukierunkowane na klienta, które stawia jego doświadczenia i potrzeby na pierwszym*

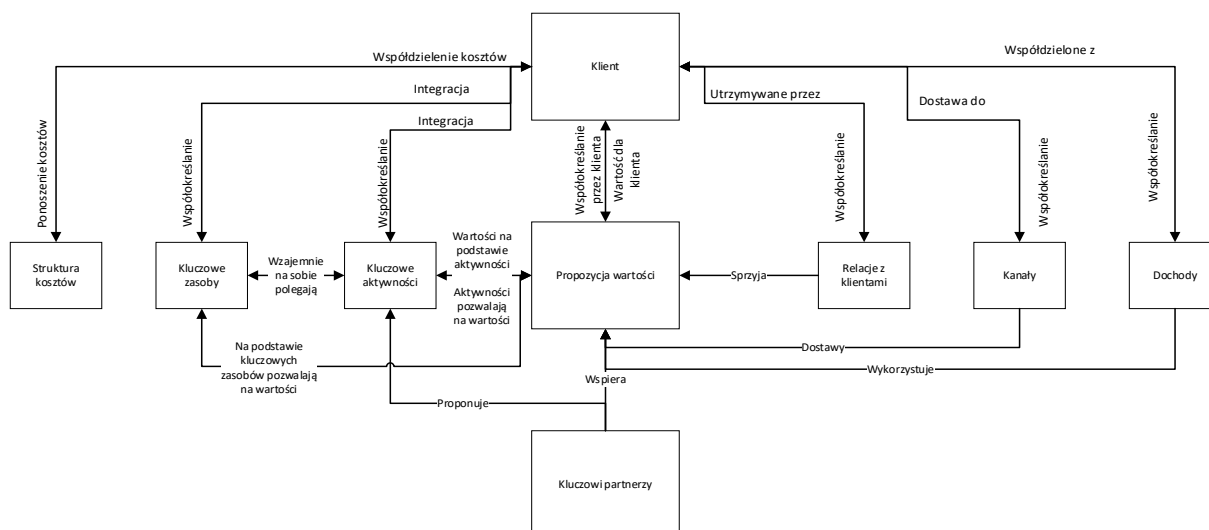
miejscu, zapewniając mu wygodę, spójność i personalizację na każdym etapie procesu zakupowego. Ta definicja została opracowana na podstawie (Brynjolfsson, et al., 2013; Baird & Kilcourse, 2011; Beck & Rygl, 2015; Rigby, 2011) oraz wcześniejszych doświadczeń autora. Ta koncepcja jest coraz bardziej popularna² biorąc pod uwagę trendy w wyszukiwaniu, jednakże jej wdrożenie często ma charakter intuicyjny i jest oparta na metodzie prób i błędów. Do lipca 2020 roku tylko kilkaset przedsiębiorstw handlowych na całym świecie zadeklarowało, że korzystają z koncepcji omnichannel. Natomiast po dokładniejszym zbadaniu okazuje się, że nie jest to w pełni wdrożona koncepcja, a jedynie połączenie w pary kilku kanałów. Zdaniem autora jest to krok w dobrą stronę, etap wdrożenia, ale nie kompletne wdrożenie zgodne z założeniami koncepcji.

Podobnie do braku badań, na tą chwilę nie ma również ujednocionej strategii w zakresie integracji komunikacji marketingowej (Duncan & Moriarty, 1998; Kitchen & Schultz, 2001). Podstawą do prowadzenia badań w tym zakresie jest „spójność informacji na różnych platformach komunikacyjnych” (Moriarty & Schultz, 2012). Należy w tym wypadku odejść od oddzielnych baz danych na rzecz „tworzenia zunifikowanych rozwiązań do przesyłania wiadomości, adresowanie zmieniających się priorytetów komunikacji kanałów i optymalizacji ścieżki zakupu” (Cao, 2014; Peltier, et al., 2006).

W literaturze podkreśla się, że proces integracji kanałów obsługi klienta jest trudny do zrealizowania, kosztowny i ryzykowny (Carvalho & Campomar, 2014). Integracja kanałów obsługi klienta wymaga nie tylko opracowania strategii integracji systemów zarządzania w przedsiębiorstwie, ale również zrozumienia barier i korzyści z zintegrowanego systemu zarządzania w całym przedsiębiorstwie (Matuszak-Flejszman, 2014; Matuszak-Flejszman & Repetski, 2001; Matuszak-Flejszman & Repetski, 1999).

Najczęściej też wszystkie negatywne efekty transformacji mają wpływ na postrzeganie przedsiębiorstwa przez klienta i w efekcie na pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa (Bell, et al., 2014). Opracowana w dysertacji autorska metoda, poza diagnozowaniem, ma za zadaniem wskazać, jak doskonalić integrację kanałów obsługi klienta. Elementy wraz z powiązaniem w integracji kanałów obsługi klienta prezentuje **rys. 10**.

² <https://trends.google.com/trends/explore?date=today%205-y&q=omnichannel>



Rys. 10 Sieć zależności w integracji klienta. Źródło: (Zolnowski & Böhmman, 2013) – tłumaczenie własne

Podczas omawiania integracji kanałów obsługi klienta warto wspomnieć o największych wyzwaniach i trudnościach stojących przed przedsiębiorstwami. (Konik, 2021; Tomczuk, 2021; Annah Ajmal Head of Merchants & Digital Partnerships, 2021) zwracają oni uwagę, że takim wyzwaniem będzie zmiana mentalności i sposobu myślenia, zarówno klientów, jak i pracowników w organizacji. Po zintegrowaniu strategii, zarówno tej biznesowej, jak i technologicznej pozwoli przedsiębiorstwom na działanie na rynku w sposób bardziej zwinny, stabilny, a ponadto zapewni też skalowalność działalności. Po pojawieniu się lidera należy zwrócić uwagę, żeby taka jednostka wywierała wpływ na otoczenie, ale nie przymuszała do określonych działań. (Soszyński, 2021) Sławomir Soszyński, wiceprezes zarządu ING Banku Polskiego zwraca uwagę, że integracja kanałów to zmiana długodystansowa i holistyczna, która wymaga rozwijania kompetencji cyfrowych w całej organizacji. Natomiast Karol Sadaj, Country Head Poland, Aion Bank (Sadaj, 2021) oraz Beata Mońka, Business Partner, BPS, Ringier Axel Springer Polska (Mońka, 2021) zauważają, że konieczne są przemyślane działania z zakresu projektowania doświadczenia klienta. Podczas takiego działania konieczne jest wykorzystanie big data i wykorzystanie technologii.

Reasumując, integracja kanałów obsługi klienta w przedsiębiorstwach handlowych obejmuje szereg aspektów, z których najważniejsze to:

- Wyzwania organizacyjne i technologiczne: firmy muszą adaptować swoje struktury organizacyjne, kulturę oraz systemy wymiany informacji i technologii, aby skutecznie integrować różne kanały obsługi klienta.

- Wymogi prawne i nawyki klientów: przedsiębiorstwa muszą uwzględniać zmieniające się przepisy prawne oraz adaptować się do zmieniających się nawyków zakupowych klientów, takich jak wzrost zakupów internetowych.
- Rozwój technologii komunikacyjnych: wzrost technologii komunikacyjnych daje konsumentom większą elastyczność w wyborze kanałów kontaktu z markami, co zwiększa potrzebę integracji tych kanałów.
- Koncepcja omnichannel: integracja kanałów obsługi klienta w kontekście omnichannel polega na stworzeniu holistycznego doświadczenia dla klienta, umożliwiającego płynne przechodzenie między różnymi kanałami.
- Wykorzystanie danych: analiza danych klientów z różnych kanałów jest kluczowa dla lepszego zrozumienia ich potrzeb i zachowań, co umożliwia lepszą personalizację oferty.
- Spójność i personalizacja doświadczeń: ważne jest zapewnienie spójności i personalizacji doświadczeń klientów we wszystkich kanałach, od sklepów stacjonarnych po cyfrowe.
- Działania projektowe: konieczność przemyślanych działań w zakresie projektowania doświadczenia klienta, wykorzystujących big data i nowe technologie.

Podsumowując, integracja kanałów obsługi klienta w przedsiębiorstwach handlowych wymaga kompleksowego podejścia, obejmującego zarówno zmiany organizacyjne, technologiczne, jak i adaptację do zmieniających się wymagań rynkowych i klientów. To długotrwały proces, który wymaga nie tylko integracji systemów i technologii, ale także kulturowej zmiany w podejściu do obsługi klienta, by móc efektywnie reagować na ich różnorodne potrzeby i preferencje w różnych kanałach.

2. Badania poznawcze

2.1 Określenie kluczowych czynników wpływających na poziom integracji kanałów obsługi klienta

Identyfikacja czynników, które kształtują postrzeganie wartości przez klientów, jest kluczowa w strategii każdego przedsiębiorstwa. Klienci, jak zauważa (Wolf, 2022) w swoich badaniach, są zdolni do rozpoznawania szerokiego spektrum czynników dotyczących obsługi klienta, które mogą sięgać od 50 do nawet ponad 100 różnych czynników. Te czynniki mogą obejmować różnorodne aspekty, takie jak jakość, cena, funkcjonalność, design, trwałość, marka, a także wartości niematerialne, jak reputacja firmy czy zrównoważony rozwój.

Dla przedsiębiorstw wyzwaniem polega na zrozumieniu, które z tych wielu czynników są najbardziej istotne dla ich klientów i jak te czynniki wpływają na ich decyzje zakupowe. To nie tylko kwestia zidentyfikowania cech, które klienci cenią najbardziej, ale także zrozumienia, w jaki sposób te cechy przekładają się na wartość postrzeganą przez klientów.

Jednocześnie, firmy muszą rozważyć, które z tych czynników są zgodne z ich własnymi celami biznesowymi i strategią rynkową. Na przykład, jeśli przedsiębiorstwo koncentruje się na zrównoważonym rozwoju, czynniki związane ze środowiskiem i zrównoważoną produkcją mogą być dla niego kluczowe. Z kolei przedsiębiorstwo technologiczne może skupić się na innowacyjności i zaawansowaniu technologicznym swoich produktów.

Również ważne jest, aby przedsiębiorstwa nie tylko identyfikowały te czynniki, ale także skutecznie komunikowały je swoim klientom, podkreślając, w jaki sposób ich produkty lub usługi spełniają te kluczowe oczekiwania. To wymaga skutecznej komunikacji marketingowej, która potrafi trafnie przekazać wartość oferty firmy.

Zrozumienie i zarządzanie czynnikami, które kształtują postrzeganie wartości przez klientów, jest złożonym zadaniem, wymagającym zarówno dogłębnej analizy potrzeb i preferencji klientów, jak i dostosowania strategii firmy do tych oczekiwań. Jest to proces ciągły, który wymaga regularnej oceny i dostosowywania w odpowiedzi na zmieniające się warunki rynkowe i preferencje konsumentów.

Celem tego rozdziału jest udzielenie odpowiedzi na trzy pierwsze pytania badawcze postawione w tej pracy. Pierwszym pytaniem badawczym jest:

PB1: Jakie są czynniki charakteryzujące integrację kanałów obsługi klienta?

Do opracowania listy czynników wpływających na poziom integracji kanałów obsługi klienta posłużono się najpierw analizą literatury, a następnie wyniki z tej analizy przedstawiono ekspertom. Eksperti w ramach burzy mózgów opracowali wzorcową listę czynników.

W ramach szczegółowej analizy literatury dotyczącej obsługi klienta i procesu zakupowego, przeprowadzonej na podstawie prac różnych autorów i badań, takich jak (Zolnowski & Böhmman, 2013; Business Case Studies, 2019; Francis, 2019; Guzmán & Carroll, 2015), opracowano kompleksową listę pytań. Te pytania mają na celu głębsze zrozumienie i ocenę różnych aspektów obsługi klienta oraz procesu zakupowego. Lista ta prezentuje się następująco:

- Pytania związane etapem poszukiwania informacji przez klienta:
 - Czy cena różni się w zależności od kanału?
 - Czy można uzyskać dokładne informacje o cenie całego zamówienia?
 - Czy można uzyskać informacje o dostępności produktu w sklepie stacjonarnym oraz magazynie wysyłkowym?
 - Czy można uzyskać szczegółowe informacje o produkcie, takie jak pielęgnacja, jakość, rozmiar, materiał?
 - Czy można uzyskać opinie klientów?
- Pytania związane z etapem zakupu:
 - Czy można dokonać zakupu w każdym kanale?
 - Czy można wybrać dowolną formę dostawy lub odbioru?
- Pytania związane z procesem płatności:
 - Czy w każdym kanale można dokonać płatności takimi samymi metodami?
 - Czy w każdym kanale można wykorzystać te same kupony rabatowe?
- Pytania związane z procesem dostawy lub odbioru:
 - Czy można wybrać termin dostawy lub odbioru?
 - Czy można uzyskać informacje o awizacji dostawy?
- Pytania związane z procesem reklamacji:
 - Czy warunki reklamacji w każdym z kanałów są takie same?
 - Czy można reklamować towar w dowolnym kanale?
- Pytania związane z procesem zwrotu:
 - Czy warunki zwrotu w każdym z kanałów są takie same?
 - Czy można zwrócić towar w każdym kanale?

W kolejnym kroku kluczowym zagadnieniem był dobór ekspertów z przedsiębiorstw. Najpierw zostały wybrane przedsiębiorstwa, spełniające wymóg korzystania z co najmniej 2 kanałów obsługi klienta oraz prowadzenia działalności w wyspecjalizowanych sklepach. Dodatkowo te przedsiębiorstwa musiały pojawić się na liście popularnych marek w serwisach agregujących oferty. Uzyskana w ten sposób lista obejmowała ponad 500 przedsiębiorstw handlowych. Następnie przedsiębiorstwa musiały uzyskać wynik minimum 25 punktów w analizie popularności z lat 2018-2022 w narzędziu GoogleTrends. Takie działanie ograniczyło listę do 40 przedsiębiorstw. Ostatni krok obejmował przydział przedsiębiorstw do pięciu grup PKD dotyczących sprzedaży detalicznej, gdzie pojawia się możliwość zastosowania minimum 2 różnych kanałów obsługi klienta, czyli grup:

- 47.2 - sprzedaż detaliczna żywności, napojów i wyrobów tytoniowych prowadzona w wyspecjalizowanych sklepach),
- 47.4 - sprzedaż detaliczna narzędzi technologii informacyjnej i komunikacyjnej prowadzona w wyspecjalizowanych sklepach,
- 47.5 - sprzedaż detaliczna artykułów użytku domowego prowadzona w wyspecjalizowanych sklepach,
- 47.6 - sprzedaż detaliczna wyrobów związanych z kulturą i rekreacją prowadzona w wyspecjalizowanych sklepach,
- 47.9 - sprzedaż detaliczna prowadzona poza siecią sklepową, straganami i targowiskami.

Grupa 47.1 została odrzucona, gdyż obejmuje zakupy w sklepach niewyspecjalizowanych. Grupa 47.3 została odrzucona, gdyż obejmuje sprzedaż na stacjach paliw. Grupa 47.7 została odrzucona, gdyż obejmuje sprzedaż pozostałych wyrobów. Grupa 47.8 została odrzucona, gdyż obejmuje sprzedaż na straganach i targowiskach. Z każdej z wybranych grup zostały wybrane w sposób losowy 1-2 przedsiębiorstw. Finalnie uzyskano 7 różnych przedsiębiorstw. Z każdego z tych przedsiębiorstw uzyskano po 1 ekspercie. Ostatecznie, w procesie rekrutacji do badania zaangażowano siedmiu ekspertów. Ta liczba, zgodnie z zaleceniami zawartymi w literaturze przedmiotu, jest uznawana za wystarczającą do przeprowadzenia badań o charakterze jakościowym z wykorzystaniem ekspertów. Jak podkreślają (Remeikiene & Gaspareniene, 2016) kluczowym kryterium w wyborze ekspertów jest ich głęboka wiedza i specjalistyczne doświadczenie w danej dziedzinie. W kontekście tego badania, eksperci zostali wybrani na podstawie ich kompetencji i doświadczenia zawodowego, co zapewnia wiarygodność i wartość merytoryczną ich wkładu. Ich wiedza i doświadczenie są niezbędne do uzyskania głębokiego

zrozumienia badanego tematu oraz do wyciągnięcia trafnych wniosków. Ponadto, zaangażowanie ekspertów w badania pozwala na uzyskanie perspektywy opartej na praktycznym doświadczeniu i specjalistycznej wiedzy, co jest szczególnie cenne w przypadku badań skomplikowanych zagadnień, wymagających nie tylko teoretycznej wiedzy, ale również praktycznego ujęcia. Ich opinie i wnioski mogą znacząco przyczynić się do jakości i głębokości analizy, a także do wiarygodności i użyteczności wyników badania. Hanson i Ramani (Hanson & Ramani, 1988) zwrócili uwagę na istotną rolę, jaką odgrywa wysoki poziom wiedzy ekspertów w badaniach naukowych. Podkreślili, że dzięki temu możliwe jest ograniczenie liczby ekspertów nawet do pięciu, w zależności od specyfiki i wymagań konkretnego badania. Z kolei (Remeikiene & Gaspareniene, 2016) podkreślają, że przy wyborze ekspertów decydujące znaczenie ma ich kompetencja i doświadczenie w obszarze, który jest przedmiotem badania. Jednocześnie, obaj autorzy zaznaczają, że dla zapewnienia wiarygodności i adekwatności ocen eksperckich, konieczne jest staranne wyselekcjonowanie i przeprowadzenie wywiadów z odpowiednią, metodologicznie reprezentatywną liczbą ekspertów. Wskazują oni, że w agregowanych modułach ewaluacji, gdzie eksperci mają równe wagi, precyzja decyzji i ocen dokonywanych przez małą grupę ekspercką może być równie wiarygodna, jak oceny przeprowadzone przez większą grupę. Najwyższą precyzję obserwuje się w grupach składających się z 5 do 9 ekspertów. Rozbudowując tę koncepcję, warto zauważyć, że skuteczność małej grupy eksperckiej wynika z ich zdolności do głębokiej analizy i dyskusji, co często jest trudniejsze do osiągnięcia w większych grupach. Ekspertci o wysokim poziomie wiedzy i doświadczenia mogą efektywniej analizować i interpretować dane, co prowadzi do bardziej trafnych i precyzyjnych wniosków. Ponadto, mniejsza liczba ekspertów ułatwia koordynację i zarządzanie procesem badawczym, co może przyczynić się do wyższej jakości i spójności wyników.

Tongco (Tongco, 2007) zauważyła, że choć nie istnieje ścisła górna granica liczby ekspertów, którzy powinni być uwzględnieni w celowo dobranej próbie badawczej, to jednak minimalna liczba pięciu ekspertów jest niezbędna, aby uzyskane dane były uznane za wiarygodne. Z kolei (Guest, et al., 2006; Gray, 2018), wskazali, że próba składająca się z sześciu do dwunastu wywiadów często wystarcza do osiągnięcia nasycenia danymi w kontekście każdego badanego tematu.

W kontekście przygotowania do burzy mózgów, która została wybrana jako metoda realizacji PB1, istotne jest ustalenie odpowiednich kryteriów doboru ekspertów. W badaniach, które są przedmiotem omawiania, kryteria wyboru ekspertów obejmowały:

- pracę na stanowisku kierowniczym przez co najmniej 5 lat,
- posiadanie wyższego wykształcenia

- doświadczenie zawodowe w dziale obsługi klienta lub sprzedaży.

W badaniu wzięli udział wyłącznie eksperci posiadający praktyczną wiedzę w swojej dziedzinie. Wybór odpowiedniej liczby i jakości ekspertów jest kluczowy dla zapewnienia wiarygodności i wartości merytorycznej badania. Przygotowanie precyzyjnych kryteriów doboru ekspertów pozwala na skuteczne osiągnięcie celów badawczych, a także na uzyskanie głębokiego zrozumienia badanego tematu.

Kolejne kroki opracowania listy czynników były realizowane podczas spotkania z ekspertami. Badania były prowadzone z użyciem sesji burzy mózgów. Ze względu na liczbę ekspertów oraz ich obowiązki służbowe postanowiono o przeprowadzeniu spotkania w formie hybrydowej. Przed spotkaniem zostało wysłane zaproszenie prezentujące zagadnienie do opracowania podczas burzy mózgów, wraz z założeniami dotyczącymi przewidywanego efektu, czasu trwania spotkania oraz opracowaną listę pytań z badania literaturowego. Zaproszenie zostało dołączone do pracy (załącznik 5). Na spotkaniu w formie stacjonarnej znajdowało się 5 ekspertów oraz moderator, którym był autor. Natomiast w formie zdalnej uczestniczyło w spotkaniu 2 ekspertów. W trakcie spotkania odbyła się dyskusja o możliwych odpowiedziach na pytania z badania literaturowego. Na tej podstawie zaproponowano czynniki, które odpowiadałyby na wskazane pytania. Następnie czynniki zostały doprecyzowane oraz ich opisy zostały uzupełnione, aby znaczenie czynników nie budziło wątpliwości. W dalszym etapie eksperci proponowali dodatkowo swoje czynniki, które były zapisywane na wirtualnej tablicy. Moderator czuwał nad dynamiką rozwoju spotkania i aktywizował ekspertów do proponowania pomysłów. Zadawał też pytania dotyczące pobudzenia kreatywności np.: „wyobraźcie sobie klienta, który chce się wszystkiego dowiedzieć o produkcie – jakby wyglądała jego ścieżka zakupowa?”. Sam etap generowania pomysłów trwał ok. 45 minut. Po tym etapie przeprowadzono dyskusję, połączono podobne i usunięto powtarzające się pomysły. Następnie listę czynników uzyskanych przez ekspertów przyporządkowano do etapów procesu zakupowego oraz obszaru, którego dotyczyły (poszukiwanie informacji, proces zakupu, obsługa płatności, dostawy, odbiór, reklamacje, zwroty, pomoc techniczna i klient).

Eksperti wskazali, że czynniki należące do klasyfikacji przedmiotowej „klient” nie podlegają badaniu preferencji przez konsumentów, gdyż są niezbędne w związku z tym nie były poddane ocenie preferencji klientów w badaniach ilościowych. Eksperti jednogłośnie zgodzili się, że opracowane czynniki mogą występować w różnych kanałach, zależnie od specyfiki przedsiębiorstwa, dlatego na etapie studium przypadku metody nie zostały przydzielone do ka-

nałów. Raport z badań dotyczących opracowania WLC zawarto w załączniku 3. Efektem spotkania była Wzorcowa Lista Czynników (WLC). Szczegółowo lista ta pokazana jest w **tabeli 10**.

Tabela 10 Wzorcowa Lista Czynników (WLC)

Etap obsługi klienta	Klasyfikacja przedmiotowa	Nazwa czynnika
Obsługa klienta	Klient	Transparentność kosztów (na podstawie literatury)
	Klient	Wartość dla klienta (wskazany przez ekspertów)
	Klient	Doświadczenia klienta (wskazany przez ekspertów)
	Klient	Relacje z klientem (wskazany przez ekspertów)
Obsługa przed-sprzedazowa	Informacje	Spójność kanałów obsługi klienta (wskazany przez ekspertów)
	Informacje	Dodatkowe usługi i towary przedsiębiorstwa (wskazany przez ekspertów)
	Informacje	Pełna oferta i informacja o produktach (na podstawie literatury)
	Informacje	Dostępność produktu i termin uzupełnienia (na podstawie literatury)
Obsługa transakcyjna	Dostawy	Możliwości dostaw (na podstawie literatury)
	Płatności	Możliwości płatności (na podstawie literatury)
Obsługa posprzedazowa	Pomoc techniczna	Pomoc techniczna (wskazany przez ekspertów)
	Zwroty	Polityka zwrotów (na podstawie literatury)
	Reklamacje	Polityka reklamacji (na podstawie literatury)
	Opinie	Opinia klienta (na podstawie literatury)

Źródło: opracowanie własne

Opis czynników wypracowany na podstawie badań z załącznika 3 jest następujący:

- **Transparentność kosztów dla klienta** – jawne i klarowne przedstawianie wszystkich kosztów związanych z produktem lub usługą, które klient ponosi. Obejmuje to nie tylko

cenę podstawową, ale także wszelkie dodatkowe opłaty, takie jak koszty dostawy, podatki, opłaty manipulacyjne czy ewentualne koszty zwrotu.

- **Wartość dla klienta** – opiera się na adekwatności ceny do wartości produktów, łatwym dostępie do informacji o produktach i usługach oraz odpowiedniej jakości produktów.
- **Doświadczenia klienta** - wrażenia i odczucia klienta wynikające z interakcji z pracownikami przedsiębiorstwa, które powinny być spójne i pozytywne w każdym kanale obsługi klienta.
- **Relacje z klientem** – budowanie długoterminowych pozytywnych relacji z klientami poprzez ułatwienie interakcji i zapewnienie spójnego podejścia do obsługi klienta.
- **Dodatkowe usługi i produkty przedsiębiorstwa** - proces promowania dodatkowych produktów i usług przedsiębiorstwa i integrowania ich z już obecnymi rozwiązaniami.
- **Spójność kanałów obsługi klienta** - połączenie różnych metod komunikacji, takich jak e-mail, czat i telefon, które umożliwiają klientom wybór preferowanego sposobu kontaktu z przedsiębiorstwem przy zachowaniu synchronizacji informacji między kanałami.
- **Pełna oferta i informacja o produktach** - dostępność pełnej gamy produktów i usług oraz dokładnych, aktualnych informacji na ich temat we wszystkich kanałach obsługi klienta.
- **Dostępność produktu i termin uzupełnienia** - umożliwia klientom łatwe sprawdzenie dostępności produktów i informacji na temat możliwych terminów uzupełnienia zapasów.
- **Możliwości dostaw** - różnorodne opcje dostawy produktów, z których klient może swobodnie wybierać.
- **Możliwości płatności** - różne metody płatności dostępne dla klienta, z których klient może swobodnie wybierać.
- **Pomoc techniczna** - wsparcie obejmujące instalację, konfigurację oraz eksploatację produktu lub usługi.
- **Polityka zwrotów** - możliwość zwrotu produktów lub usług w wybranym kanale i formie.
- **Polityka reklamacji** - możliwość zgłaszania reklamacji w preferowanym kanale i formie.

- **Opinia klienta** - proces zbierania opinii i informacji zwrotnych od klientów po skorzystaniu z produktów lub usług, który umożliwia przedsiębiorstwu poprawę jakości oferty.

Opracowana Wzorcowa Lista Czynników wpływających na poziom integracji kanałów obsługi klienta jest odpowiedzią na pytanie badawcze **PB1: Jakie są czynniki charakteryzujące integrację kanałów obsługi klienta?** Choć czynniki z WLC wpływające na integrację kanałów obsługi klienta są uniwersalne, każda organizacja może przeprowadzić indywidualną analizę, aby dostosować listę czynników do swojego unikalnego środowiska.

2.2 Badania preferencji klientów oraz siły i kierunku wpływu czynników

2.2.1 Wprowadzenie do badań

Kolejny etap badań poznawczych obejmuje przeprowadzenie analizy i zrozumienie dwóch kluczowych zagadnień, które mają bezpośredni wpływ na skuteczność integracji kanałów obsługi klienta. Zagadnienia te są zawarte w sformułowanych pytaniach badawczych:

- **PB2: Jakie są relacje między czynnikami integracji kanałów obsługi klienta?**
- **PB3: Jakie są preferencje klientów w zakresie wyboru kanałów obsługi klienta oraz czynników w ramach integracji kanałów obsługi klienta?**

Pierwszym etapem, dla obu pytań badawczych było przeprowadzenie badań pilotażowych. Do udzielenia odpowiedzi na PB2 wykorzystano burzę mózgów z ekspertami, którzy opracowali jedną sieć zależności, która pokazuje siłę i kierunek wpływu między czynnikami integracji kanałów obsługi klienta. Do udzielenia odpowiedzi na PB3 wykorzystano metodę sondażu diagnostycznego z wykorzystaniem formularza e-ankiety (załącznik 6). Formularz e-ankiety składał się z 10 pytań. Zebrane dane z sondażu zostały poddane analizie statystycznej, aby poszerzyć wiedzę, w zakresie preferencji klientów.

2.2.2 Badania pilotażowe

Badanie pilotażowe zostało przeprowadzone zarówno dla badania eksperckiego, jak i w badaniach ilościowych.

Badanie pilotażowe dotyczące wywiadów z ekspertami zostało przeprowadzone wśród dwóch ekspertów, którzy brali udział w opracowaniu listy czynników. Ci eksperci otrzymali fragment **tabeli 12** bez uzupełnionych wartości, aby wskazać siłę oraz kierunek wpływu między czynnikami zgodnie ze skalą (**tabela 11**). Dzięki temu badaniu doprecyzowano instrukcję uzupełnienia formularza, aby polecenia nie budziły wątpliwości. Ekspertzy zasugerowali zmiany

w zakresie instrukcji oraz dokładniejsze wyjaśnienie, w jaki sposób uzupełniać tabelę. Zmiany zostały wprowadzone przed przeprowadzeniem badań właściwych.

W badaniu pilotażowym dotyczącym preferencji klientów została zaangażowana grupa 20 osób, która była zróżnicowana pod względem demograficznym, obejmując różne grupy wiekowe, płcie, poziomy wykształcenia oraz różnorodność zawodową, co zapewniało reprezentatywność i wszechstronność opinii. Członkowie tej grupy po przeprowadzeniu badania pilotażowego zasugerowali konkretne zmiany, które miały na celu poprawę narzędzia badawczego. Ich uwagi dotyczyły jasności i precyzji treści pytań, co było kluczowe dla uniknięcia nieporozumień i błędnych interpretacji. Zaproponowali również zmiany w zakresie wprowadzenia i wyjaśnienia terminów, aby lepiej objaśnić kontekst i cel badania, a także zdefiniować kluczowe pojęcia. Ponadto, grupa ta wskazała na potrzebę rozszerzenia skali w odpowiedziach, aby lepiej odzwierciedlić różnorodność potencjalnych reakcji uczestników. Te sugestie były bezpośrednią informacją zwrotną, która pozwoliła na dopracowanie narzędzia badawczego przed przeprowadzeniem badań właściwych. Opracowany kwestionariusz ankiety znajduje się w załączniku 6.

Wprowadzone zmiany, oparte na konkretnych sugestiach uczestników pilotażu, pozwoliły na dostosowanie i ulepszenie narzędzia badawczego, zwiększając tym samym jego wiarygodność i użyteczność w badaniu właściwym, czego efektem jest kwestionariusz ankiety.

2.2.3 Badania siły i kierunku wpływu czynników

Po przedstawieniu listy czynników ekspertom wskazanym we wcześniejszym punkcie, przekazano instrukcję w jaki sposób oznaczać siłę i kierunek wpływu między różnymi czynnikami. W instrukcji dla ekspertów pojawiła się prośba o uzupełnienie każdej komórki w tabeli zgodnie z odpowiedzią pytanie:

Z jaką siłą wpływa czynnik z wiersza na czynnik z kolumny dla wskazanego miejsca?

To pytanie było zadawane dla każdej komórki tabeli, oprócz przekątnej tabeli. Były zadawane również pytania pogłębiające:

- Proszę opisać, w jaki sposób czynnik z wiersza wpływa na czynnik z kolumny.
- Jakie konkretne działania lub sytuacje zwiększają lub zmniejszają ten wpływ?
- Czy obserwuje Pan/Pani jakieś zmiany siły wpływu tego czynnika w różnych okresach czasu? Jeśli tak, to czym mogą być spowodowane?
- Jakie inne czynniki, według Pana/Pani, mogą modyfikować lub pośredniczyć w relacji między tymi dwoma czynnikami?
- Czy uważa Pan/Pani, że wpływ czynnika z wiersza na czynnik z kolumny jest specyficzny, czy też mógłby wystąpić w innych kontekstach?
- Jakie strategie można zastosować, aby wzmocnić lub osłabić wpływ tego czynnika?

Ekspertom podano skalę (**tabela 11**), zgodnie z którą mieli dokonać wypełnienia pól tabeli. Zadaniem ekspertów było zatem uzupełnienie brakujących informacji w tabeli, kierując się określoną skalą. Pusta tabela do uzupełniania wygląda następująco (**tabela 12**). Tabele od wszystkich ekspertów znajdują się w załączniku 7.

Tabela 11 Skala siły wpływu czynników do badania eksperckiego

Wartość liczbowa	Skala opisowa
0	Brak wpływu
1	Słaby wpływ
2	Średni wpływ
3	Silny wpływ

Źródło: opracowanie własne

Poniżej przedstawiona została **tabela 12**, która została przedstawiona ekspertom zaangażowanym w badanie.

Tabela 12 Arkusz do uzupełniania wartości siły i kierunku wpływu czynników przez ekspertów

			Transparentność kosztów dla klienta	Wartość dla klienta	Doświadczenia klienta	Relacje z klientem	Dodatkowe usługi i wyroby przedsiębiorstwa	Spójność kanałów obsługi klienta	Pełna oferta i informacja o produktach	Dostępność produktu i termin uzupełnienia	Możliwości dostaw	Możliwości płatności	Pomoc techniczna	Polityka zwrotów	Polityka reklamacji	Opinia klienta
Integracja kanałów obsługi klienta	Koszty	Transparentność kosztów dla klienta	0													
	Klient	Wartość dla klienta		0												
	Klient	Doświadczenia klienta			0											
	Klient	Relacje z klientem				0										
	Integracja	Dodatkowe usługi i wyroby przedsiębiorstwa					0									
	Integracja	Spójność kanałów obsługi klienta						0								
Obsługa sprzedawcza	Informacje	Pełna oferta i informacja o produktach							0							
	Informacje	Dostępność produktu i termin uzupełnienia								0						
Obsługa transakcyjna	Dostawy	Możliwości dostaw									0					
	Płatności	Możliwości płatności										0				
Obsługa posprzedażowa	Pomoc techniczna	Pomoc techniczna											0			
	Zwroty	Polityka zwrotów												0		
	Reklamacje	Polityka reklamacji													0	
	Opinie	Opinia klienta														0

Źródło: opracowanie własne

Kolejny etap obejmuje weryfikację zebranych danych i konsultacje z ekspertami w przypadku wątpliwości, co do udzielonych odpowiedzi. Weryfikacja obejmuje sprawdzenie poprawności uzupełnienia pól w tabeli i potwierdzenia braku błędów logicznych. W kolejnym kroku posłużono się miarą dyspersji, aby potwierdzić, czy jest uprawnione uzyskanie jednej

uogólnionej tabeli siły i kierunku wpływu na podstawie średniej arytmetycznej od wszystkich ekspertów. W ramach obliczania miary dyspersji wykonano następujące kalkulacje dla kolejnych elementów macierzy:

- Średnia arytmetyczna (1), która jest potrzebna do dalszych obliczeń za pomocą wzoru:

$$\bar{x} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_i \quad (1)$$

\bar{x} – średnia arytmetyczna

n – liczba obserwacji (ekspertów)

a_i – kolejne wartości liczbowe

- Odchylenie standardowe (2) jako element potrzebny przy liczeniu klasycznego współczynnika dyspersji:

$$SD = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n - 1}} \quad (2)$$

SD – odchylenie standardowe

\bar{x} – średnia arytmetyczna

n – liczba obserwacji

x_n – kolejne obserwacje

- Klasyczny współczynnik (3) dyspersji do określenia poziomu zmienności:

$$v = \frac{SD}{\bar{x}} \cdot 100\% \quad (3)$$

v – klasyczny współczynnik dyspersji

SD – odchylenie standardowe

\bar{x} – średnia arytmetyczna

Wyniki miary dyspersji zostały pokazane w tabeli 13. Wyniki obliczeń dla klasycznej miary dyspersji jest dostępna w załączniku 8.

Tabela 13 Wyniki miary dyspersji dla badania eksperckiego

	Liczba odpowiedzi	% odpowiedzi
Dyspersja mała (<30%)	110	60%
Dyspersja umiarkowana (31% - 60%)	49	27%
Dyspersja znaczna (>60%)	23	13%

Źródło: opracowanie własne.

Uzyskany wynik, czyli 87% odpowiedzi udzielonych przez ekspertów mieści się w przedziale małej i umiarkowanej dyspersji. Gdy dyspersja jest mała lub średnia, to średnia arytmetyczna dobrze charakteryzuje poziom opisywanego zjawiska (Ignatczyk & Chromińska, 2004). W omawianym przypadku uzasadnione jest zastosowanie średniej arytmetycznej do uzyskania jednej sieci zależności, która jest przedstawiona w tabeli 14.

Tabela 14 Uśrednione wartości siły i kierunku wpływu w eksperckiej sieci zależności

		Transparentność kosztów	Wartość dla klienta	Doświadczenia klienta	Relacje z klientem	Spójność kanałów obsługi klienta	Dodatkowe usługi i towary przedsiębiorstwa	Pełna oferta i informacja o produktach	Dostępność produktu i termin uzupełnienia	Możliwości dostaw	Możliwości płatności	Pomoc techniczna	Polityka zwrotów	Polityka reklamacji	Opinia klienta
Klient	Transparentność kosztów	0,00	2,00	0,88	2,00	1,50	1,63	0,63	0,00	2,00	0,88	1,63	1,75	1,75	1,00
Klient	Wartość dla klienta	2,00	0,00	3,00	3,00	2,38	1,88	2,75	3,00	3,00	2,50	3,00	2,38	2,50	0,88
Klient	Doświadczenia klienta	2,00	3,00	0,00	3,00	2,00	2,00	2,00	1,75	2,38	1,50	2,25	2,13	2,38	1,00
Klient	Relacje z klientem	1,50	3,00	3,00	0,00	2,00	2,00	2,00	1,63	2,50	2,00	3,00	3,00	2,50	1,13
Informacje	Spójność kanałów obsługi klienta	1,75	2,13	2,13	2,38	0,00	1,88	2,25	2,88	2,25	1,50	3,00	1,38	1,25	3,00
Informacje	Dodatkowe usługi i towary przedsiębiorstwa	1,75	2,38	2,63	2,63	1,88	0,00	2,63	2,50	1,88	2,25	3,00	1,13	1,63	3,00
Informacje	Pełna oferta i informacja o produktach	0,38	2,63	2,25	2,25	1,63	1,75	0,00	2,13	1,88	1,38	1,88	1,63	1,13	2,00
Informacje	Dostępność produktu i termin uzupełnienia	0,63	3,00	1,75	2,25	2,50	2,75	2,38	0,00	3,00	1,00	1,50	1,00	0,50	1,13
Dostawy	Możliwości dostaw	2,00	3,00	2,38	2,25	1,50	0,88	1,88	3,00	0,00	2,50	1,63	2,63	2,38	1,50
Płatności	Możliwości płatności	0,50	2,63	1,88	2,00	1,00	1,38	1,50	0,88	3,00	0,00	1,63	1,38	0,75	0,88
Pomoc techniczna	Pomoc techniczna	1,63	3,00	1,75	3,00	1,50	1,75	2,00	1,00	1,75	1,50	0,00	2,00	2,00	2,50
Zwroty	Polityka zwrotów	1,50	2,00	2,00	2,75	0,88	0,25	2,00	1,63	3,00	1,38	1,50	0,00	2,38	2,00
Reklamacje	Polityka reklamacji	1,13	2,00	2,00	2,00	0,75	0,75	1,63	1,75	3,00	1,38	2,13	2,63	0,00	2,75
Opinie	Opinia klienta	0,63	0,50	0,75	0,75	2,63	2,63	2,00	1,00	1,00	0,63	2,38	2,75	3,00	0,00

Źródło: opracowanie własne

Opracowana sieć zależności przez ekspertów, wskazanych we wcześniejszych etapach badania, powstała w wyniku uśrednienia wartości z 7 wypełnionych tabel. Wyniki umieszczone w tabeli nie są odbiciem lustrzanym.

Opracowana sieć zależności, w której eksperci wyznaczyli siły i kierunki wpływu między czynnikami jest realizacją zadania **Z2: Określenie relacji między czynnikami** oraz odpowiedzią na **PB2: Jakie są relacje między czynnikami integracji kanałów obsługi klienta?**

2.2.4 Badania preferencji klientów

Kolejny etap badań z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety dotyczył badania preferencji klientów. Autor przeprowadził badania statystyczne na zebranych wynikach celu udzielenia odpowiedzi na postawione pytanie badawcze **PB3: Jakie są preferencje klientów w zakresie wyboru kanałów obsługi klienta oraz czynników w ramach integracji kanałów obsługi klienta?** Opis doboru osób do badania ilościowego oraz wymagana liczebność zostały przeniesione do załącznika 4, a opracowana na potrzeby dysertacji ankieta jest dostępna załączniku 6. Do analizy statystycznej użyto oprogramowanie IBM SPSS Statistics 26. Za jego pomocą wykonano analizę podstawowych statystyk opisowych, test *U* Manna-Whitney'a, analizę korelacji *rho* Spearmana oraz hierarchiczną analizę skupień. Za poziom w badaniu przyjęto wartość $\alpha = 0,05$. Badanie podzielono na mniejsze logicznie wyróżnione części. Opis badań dla każdej części pokazano poniżej w kolejnych punktach.

2.2.4.1 Preferencje badanych osób w zakresie integracji kanałów obsługi klienta z innymi kanałami oraz pożądanymi czynnikami w integracji kanałów obsługi klienta

W pierwszej części analizy sporządzono podstawowe statystyki opisowe preferencji badanych osób w zakresie integracji kanałów obsługi klienta z innymi kanałami (**tabela 15**) oraz pożądanymi czynnikami integracji (**tabela 16**). Na wykresach (**rys. 11** i **rys. 12**) przedstawiono odpowiednio średnie dla ocen badanych osób w zakresie integracji kanałów oraz pożądanymi czynnikami integracji kanałów obsługi klienta.

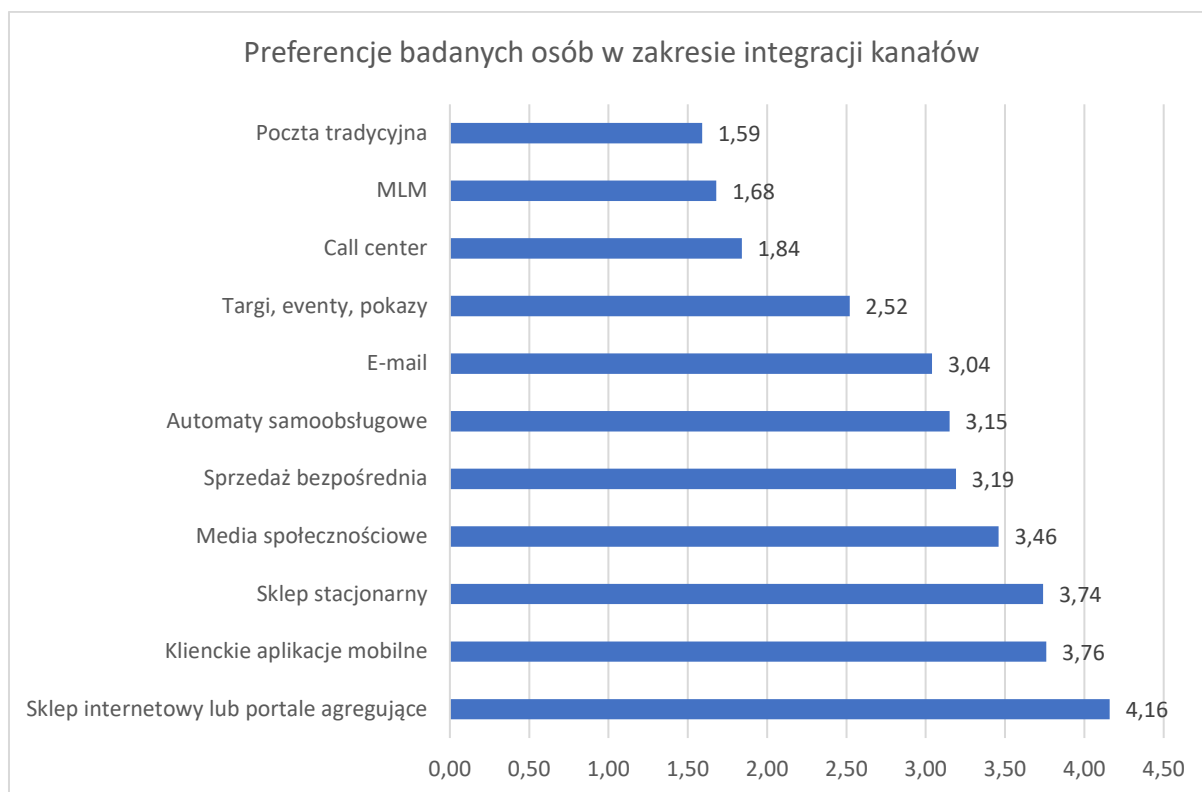
Tabela 15 Podstawowe statystyki opisowe dla preferencji badanych osób w zakresie integracji kanałów obsługi klienta z innymi kanałami

Zmienna zależna	<i>M</i>	<i>Me</i>	<i>SD</i>	<i>Min.</i>	<i>Maks.</i>
Sklep stacjonarny	3,74	4,00	1,20	0,00	5,00
Sklep internetowy lub portale agregujące	4,16	5,00	1,14	0,00	5,00
Call center	1,84	2,00	1,64	0,00	5,00
Media społecznościowe	3,46	4,00	1,41	0,00	5,00
Sprzedaż bezpośrednia	3,19	3,00	1,48	0,00	5,00
E-mail	3,04	3,00	1,59	0,00	5,00
Klienckie aplikacje mobilne	3,76	4,00	1,26	0,00	5,00
Poczta tradycyjna	1,59	1,00	1,49	0,00	5,00

Zmienna zależna	<i>M</i>	<i>Me</i>	<i>SD</i>	<i>Min.</i>	<i>Maks.</i>
MLM	1,68	2,00	1,51	0,00	5,00
Targi, eventy, pokazy	2,52	2,00	1,46	0,00	5,00
Automaty samoobsługowe	3,15	3,00	1,51	0,00	5,00

Źródło: opracowanie własne.

Poniżej przedstawiony został **rys. 11**, który ilustruje średnie wartości preferencji badanych osób w zakresie integracji kanałów obsługi klienta z innymi kanałami. Dane zostały uporządkowane w kolejności rosnącej preferencji, co pozwala na łatwe zidentyfikowanie, które aspekty integracji kanałów obsługi klienta są najbardziej pożądane przez respondentów. Rysunek ten stanowi ważny element analizy, umożliwiając wizualne przedstawienie i porównanie różnych preferencji. Prezentacja tych informacji w formie graficznej ma na celu ułatwienie interpretacji wyników i wyciąganie wniosków.



Rys. 11 Średnie dla preferencji badanych osób w zakresie integracji kanałów obsługi klienta z innymi kanałami w kolejności rosnącej preferencji. (Źródło: opracowanie własne).

Prezentowane wyniki dotyczą preferencji badanych osób w zakresie integracji kanałów obsługi klienta z innymi kanałami. Wyniki zostały ułożone w kolejności rosnącej, co pozwala zidentyfikować, które kanały są najbardziej preferowane przez badanych w kontekście integracji. Na podstawie wykresu można stwierdzić, że badani wykazują zróżnicowane preferencje

dotyczące integracji kanałów obsługi klienta. Niektóre kanały mogą być bardziej atrakcyjne dla klientów niż inne, gdy są one dobrze zintegrowane z innymi kanałami. Im wyższa wartość na wykresie, tym większa jest preferencja badanych z integracji kanałów.

Poniżej znajduje się **tabela 16**, która przedstawia podstawowe statystyki opisowe dotyczące preferencji badanych osób w zakresie czynników integracji kanałów obsługi klienta. Tabela ta zawiera kluczowe dane statystyczne, które pomagają zrozumieć, jak respondenci oceniali różne aspekty integracji. W tabeli znajdują się takie miary, jak średnia, mediana, odchylenie standardowe oraz wartość minimalna i maksymalna, które dostarczają szczegółowego obrazu preferencji badanych. Tabela ta umożliwi szybką ocenę, które czynniki integracji są najbardziej preferowane. Są to cenne informacje, które wspiera proces podejmowania decyzji i planowania strategii w kontekście integracji kanałów obsługi klienta.

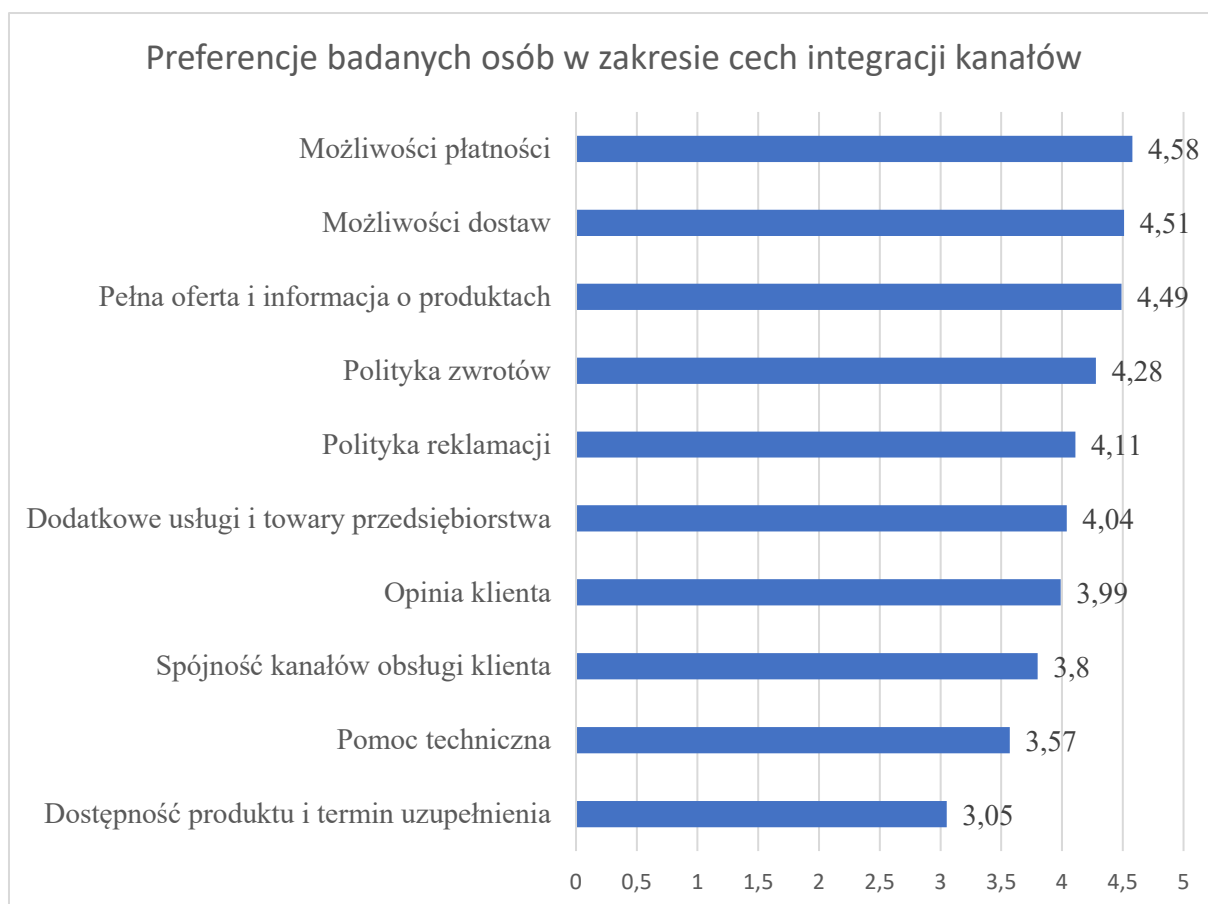
Tabela 16 Podstawowe statystyki opisowe dla preferencji badanych osób w zakresie czynników integracji

Zmienna zależna	<i>M</i>	<i>Me</i>	<i>SD</i>	<i>Min.</i>	<i>Maks.</i>
Pełna oferta i informacja o produktach	4,49	5,00	0,87	0,00	5,00
Możliwości płatności	4,58	5,00	0,81	1,00	5,00
Możliwości dostaw	4,51	5,00	0,81	1,00	5,00
Polityka reklamacji	4,11	5,00	1,13	0,00	5,00
Polityka zwrotów	4,28	5,00	1,04	1,00	5,00
Opinia klienta	3,99	4,00	1,22	0,00	5,00
Pomoc techniczna	3,57	4,00	1,34	0,00	5,00
Dodatkowe usługi i towary przedsiębiorstwa	3,05	3,00	1,43	0,00	5,00
Spójność kanałów obsługi klienta	3,80	4,00	1,18	0,00	5,00
Dostępność produktu i termin uzupełnienia	4,04	4,00	1,16	0,00	5,00

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowując, podstawowe statystyki opisowe dla preferencji badanych osób w zakresie czynników integracji kanałów obsługi klienta, dostarczają one informacji o przeciętnej wartości, zróżnicowaniu, medianie oraz zakresie tych preferencji. Pomagają one zrozumieć charakterystykę preferencji w grupie badanych oraz stanowią istotną informację dla menedżerów w procesie diagnozy i doskonalenia integracji kanałów obsługi klienta.

Poniżej zaprezentowany został **rys. 12**, który ilustruje średnie wartości ocen udzielonych przez respondentów w zakresie pożądanых czynników integracji kanałów. Dane na wykresie zostały uporządkowane w porządku malejącym, co pozwala na łatwe zidentyfikowanie, które czynniki integracji są oceniane jako najbardziej pożądane przez badanych. Jest to materiał, który może przyczynić się do lepszego zrozumienia potrzeb i oczekiwań klientów, a tym samym do efektywniejszego planowania strategii integracji kanałów w organizacji.



Rys. 12 Średnie dla ocen w zakresie pożądanych czynników integracji kanałów w porządku malejącym (Źródło: opracowanie własne)

Reasumując uzyskane wyniki, najwyższy poziom preferencji w zakresie integracji kanału obsługi klienta z innymi kanałami dotyczył: sklepu internetowego lub portali agregujących, klienckich aplikacji mobilnych oraz sklepu stacjonarnego, a najniżej oceniana była poczta tradycyjna, MLM i call center.

Z kolei w przypadku oceny pożądanych czynników integracji kanałów obsługi klienta, najwyżej ocenione zostały: możliwości płatności, możliwości dostaw oraz pełna oferta i informacja o produktach, zaś najniższe oceny związane były z spójność kanałów obsługi klienta, pomocą techniczną oraz dostępność produktu i terminu uzupełnienia.

W kontekście metody diagnozy i doskonalenia integracji kanałów obsługi klienta, wyniki dotyczące preferencji badanych osób są kluczową informacją. Otrzymane informacje o poziomie preferencji mogą być użyteczne przy opracowywaniu działań mających na celu usprawnienie obsługi klienta poprzez odpowiednie łączenie kanałów, aby uzyskać odpowiedni poziom integracji między nimi.

2.2.4.2 Związek między preferencją w zakresie połączenia kanałów obsługi klienta z innymi kanałami a oceną ważności czynników integracji

W dalszej części badań najpierw przeprowadzono analizy związków między zmiennymi sprawdzono, czy istnieją związki między stopniem preferencji w zakresie połączenia (zintegrowania) kanałów obsługi klienta z innymi kanałami a stopniem preferencji czynników integracji przez osoby badane (**tabela 17**). Wobec tego przeprowadzono szereg analiz korelacji między oceną preferencji w zakresie następujących kanałów obsługi klienta z innymi kanałami: sklep stacjonarny, sklep internetowy lub portale agregujące, call center, media społecznościowe, sprzedaż bezpośrednia, e-mail, klienckie aplikacje mobilne, poczta tradycyjna, MLM, targi, eventy, pokazy a stopniem pożądania wskazanych czynników integracji kanałów obsługi klienta: pełna oferta i informacja o produktach, możliwości płatności, możliwości dostaw, polityka reklamacji, polityka zwrotów, opinia klienta, pomoc techniczna, spójność kanałów obsługi klienta, dodatkowe usługi i towary przedsiębiorstwa, dostępność produktu i termin uzupełnienia. W związku z porządkową skalą zmiennych wykorzystano nieparametryczne analizy korelacji *rho* Spearmana zgodnie z metodologią opisaną przez (Płaszczycza, 2013). Wyniki analiz przedstawiono w **tabeli 17**.

Tabela 17 Wyniki analiz korelacji *rho* Spearmana między preferencją w zakresie połączenia kanałów obsługi klienta z innymi kanałami obsługi klienta a oceną ważności czynników w integracji kanałów obsługi klienta

Zmienna		Sklep stacjonarny	Sklep internetowy lub portale agregujące	Call center	Media społecznościowe	Sprzedaż bezpośrednia	E-mail	Klienckie aplikacje mobilne	Poczta tradycyjna	MLM	Targi, eventy, pokazy
Pełna oferta i informacja o produktach	<i>rho</i> Spearmana	0,25	0,29	0,06	0,06	0,11	0,11	0,19	<0,01	<0,01	0,05
	istotność	<0,001	<0,001	0,298	0,361	0,067	0,060	0,002	0,900	0,995	0,409
Możliwości płatności	<i>rho</i> Spearmana	0,22	0,33	-0,04	0,16	0,16	0,15	0,24	0,02	<0,01	0,09
	istotność	<0,001	<0,001	0,467	0,008	0,008	0,016	<0,001	0,699	0,996	0,149
Możliwości dostaw	<i>rho</i> Spearmana	0,22	0,33	-0,05	0,15	0,08	0,17	0,27	0,06	-0,02	0,07
	istotność	<0,001	<0,001	0,381	0,012	0,167	0,005	<0,001	0,326	0,790	0,267
Polityka reklamacji	<i>rho</i> Spearmana	0,29	0,31	0,03	0,09	0,15	0,16	0,18	0,13	0,06	0,03
	istotność	<0,001	<0,001	0,583	0,145	0,015	0,010	0,003	0,031	0,362	0,571
Polityka zwrotów	<i>rho</i> Spearmana	0,26	0,29	0,02	0,11	0,12	0,18	0,23	0,09	<0,01	0,04
	istotność	<0,001	<0,001	0,746	0,063	0,044	0,003	<0,001	0,126	0,920	0,486
Opinia klienta	<i>rho</i> Spearmana	0,30	0,19	0,24	0,30	0,24	0,29	0,18	0,14	0,16	0,22
	istotność	<0,001	0,002	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	0,004	0,018	0,009	<0,001
Pomoc techniczna	<i>rho</i> Spearmana	0,29	0,25	0,11	0,23	0,16	0,19	0,26	0,13	0,11	0,28
	istotność	<0,001	<0,001	0,084	<0,001	0,010	0,002	<0,001	0,034	0,082	<0,001
Dodatkowe usługi i towary przedsiębiorstwa	<i>rho</i> Spearmana	0,17	0,18	0,36	0,44	0,21	0,21	0,28	0,17	0,27	0,32
	istotność	0,006	0,002	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	0,005	<0,001	<0,001
Spójność kanałów obsługi klienta	<i>rho</i> Spearmana	0,33	0,30	<0,01	0,21	0,14	0,10	0,25	0,13	0,10	0,17
	istotność	<0,001	<0,001	0,959	<0,001	0,024	0,102	<0,001	0,035	0,117	0,005
Dostępność produktu i termin uzupełnienia	<i>rho</i> Spearmana	0,26	0,27	0,02	0,13	0,22	0,12	0,23	0,05	0,05	0,15
	istotność	<0,001	<0,001	0,785	0,030	<0,001	0,052	<0,001	0,413	0,410	0,016

Źródło: opracowanie własne.

Analiza ujawniania szereg istotnych statystycznie korelacji. Ocena preferencji w zakresie połączenia sklepu stacjonarnego, sklepu internetowego lub portali agregujących oraz klienckich aplikacji mobilnych z innymi kanałami korelowały istotnie statystycznie, dodatnio oraz słabo (0,2-0,4) lub bardzo słabo (0-0,2) z ocenami stopnia pożądania wszystkich analizowanych czynników w integracji kanałów obsługi klienta. Oznacza to, że im wyższe było nasilenie preferencji badanych osób w zakresie integracji wskazanych kanałów z innymi, tym wyższa była ocena pożądania wszystkich analizowanych czynników integracji kanałów obsługi klienta. Ponadto, oceny preferencji zintegrowania kanałów call center, media społecznościowe, sprzedaż bezpośrednia, e-mail, poczta tradycyjna, targi, eventy, pokazy korelowały dodatnio oraz słabo lub umiarkowanie z oceną pożądania takich czynników integracji jak: możliwość szybkiego kontaktu z konsultantem, niezależnie od kanału, czynników: dodatkowych usługi i towarów przedsiębiorstwa oraz opinii klientów. Dodatnie korelacje wskazują, że wraz z wyższą oceną preferencji w zakresie integracji wymienionych kanałów z innymi, rósł poziom oceny pożądania wskazanego czynników. Jednocześnie, preferencje w zakresie integracji mediów społecznościowych, sprzedaży bezpośredniej oraz e-maila z innymi kanałami korelowały dodatnio i słabo z możliwością płatności i czynników typu: pomocy technicznej, niezależnie od kanału. Zatem, im większy był stopień preferencji integracji mediów społecznościowych, sprzedaży bezpośredniej oraz e-maila z innymi kanałami, tym wyższa była ocena pożądania wymienionych czynników w integracji kanałów obsługi klienta.

Ponadto odnotowano istotne statystycznie, dodatnie korelacje między integracją mediów społecznościowych oraz sprzedaży bezpośredniej z integracją kanałów obsługi klienta, dostępnością produktu i terminu uzupełnienia oraz między integracją sprzedaży bezpośredniej i e-maila z oceną polityki reklamacji i polityki zwrotów. Nasilenie preferencji w zakresie integracji mediów społecznościowych oraz i e-maila korelowało dodatnio z możliwością dostaw, połączenie poczty tradycyjnej z polityką reklamacji, pomocy technicznej, spójnością kanałów obsługi klienta, a targi, eventy, pokazy korelowały również dodatnio z pomocą techniczną, dodatkowymi usługami i towarami przedsiębiorstwa i terminem uzupełnienia.

2.2.4.3 Zależność między zwyczajami zakupowymi klientów a preferencją w zakresie integracji kanałów obsługi nabywcy z innymi kanałami oraz czynnikami integracji

W kolejnym kroku analizy zweryfikowano założenie o występowaniu związku między częstotliwością robienia zakupów przez sieć oraz stacjonarnie a preferencjami w zakresie integracji wybranych kanałów obsługi klienta z innymi oraz stopniem preferowania czynników integracji. Przeprowadzono w tym celu, z uwagi na porządkowe skale zmiennych analizy korelacji *rho* Spearmana. W pierwszym etapie wykonano analizy korelacji między częstością robienia zakupów przez sieć oraz stacjonarnie a preferencjami w zakresie połączenia wybranych kanałów obsługi klienta (**tabela 18**).

Tabela 18 Wyniki analiz korelacji *rho* Spearmana między częstotliwością robienia zakupów a preferencjami w zakresie integracji kanałów obsługi klienta z innymi kanałami

Zmienna		Częstotliwość robienia zakupów przez sieć	Częstotliwość robienia zakupów stacjonarnie
Sklep stacjonarny	<i>rho</i> Spearmana	0,03	0,12
	istotność	0,626	0,045
Sklep internetowy lub portale agregujące	<i>rho</i> Spearmana	0,17	-0,04
	istotność	0,005	0,509
Call center	<i>rho</i> Spearmana	0,01	0,09
	istotność	0,832	0,142
Media społecznościowe	<i>rho</i> Spearmana	0,17	-0,12
	istotność	0,006	0,058
Sprzedaż bezpośrednia	<i>rho</i> Spearmana	0,04	0,14
	istotność	0,530	0,025
E-mail	<i>rho</i> Spearmana	0,07	0,03
	istotność	0,264	0,575
Klienckie aplikacje mobilne	<i>rho</i> Spearmana	0,18	-0,07
	istotność	0,003	0,244
Poczta tradycyjna	<i>rho</i> Spearmana	<0,01	0,05
	istotność	0,894	0,409
MLM	<i>rho</i> Spearmana	<0,01	-0,08
	istotność	0,982	0,193
Targi, eventy, pokazy	<i>rho</i> Spearmana	0,04	-0,06
	istotność	0,536	0,351
Automaty samoobsługowe	<i>rho</i> Spearmana	0,22	-0,02
	istotność	<0,001	0,772

Źródło: opracowanie własne.

Analiza wykazała, że częstotliwość robienia zakupów przez sieć korelowała istotnie statystycznie i dodatnio z nasileniem preferencji związanej z integracją sklepu internetowego lub portalu agregującego, mediów społecznościowych, klienckiej aplikacji mobilnej oraz automatów samoobsługowych z innymi kanałami, zaś częstotliwość zakupów stacjonarnych korelowała dodatnio z preferencją w zakresie integracji sklepu stacjonarnego oraz sprzedaży bezpośredniej. Siła tych korelacji była słaba. Reasumując można stwierdzić, że im częściej badani dokonali zakupów w Internecie lub stacjonarnie, tym wyższy był poziom istotności integracji wskazanych kanałów obsługi klienta z innymi formami obsługi nabywcy.

Następnie wykonano analogiczne analizy korelacji częstotliwości robienia zakupów poprzez sieć oraz w sposób tradycyjny z nasileniem preferencji wybranych czynników integracji (**tabela 19**).

Tabela 19 Wyniki analiz korelacji *rho* Spearmana między częstotliwością robienia zakupów a preferencjami w zakresie czynników integracji

Zmienna		Częstotliwość robienia zakupów przez sieć	Częstotliwość robienia zakupów stacjonarnie
Pełna oferta i informacja o produktach	<i>rho</i> Spearmana	0,07	<0,01
	istotność	0,241	0,974
Możliwości płatności	<i>rho</i> Spearmana	0,19	-0,02
	istotność	0,002	0,733
Możliwości dostaw	<i>rho</i> Spearmana	0,16	-0,01
	istotność	0,010	0,827
Polityka reklamacji	<i>rho</i> Spearmana	0,08	-0,03
	istotność	0,189	0,607
Polityka zwrotów	<i>rho</i> Spearmana	0,11	-0,05
	istotność	0,078	0,452
Opinia klienta	<i>rho</i> Spearmana	0,17	0,05
	istotność	0,006	0,438
Pomoc techniczna	<i>rho</i> Spearmana	0,07	<0,01
	istotność	0,233	0,930
Dodatkowe usługi i towary przedsiębiorstwa	<i>rho</i> Spearmana	0,11	0,05
	istotność	0,064	0,424
Spójność kanałów obsługi klienta	<i>rho</i> Spearmana	<0,01	-0,02
	istotność	0,969	0,687
Dostępność produktu i termin uzupełnienia	<i>rho</i> Spearmana	0,06	-0,05
	istotność	0,329	0,439

Źródło: opracowanie własne.

Okazało się, że zachodziły istotne statystycznie związki między częstotliwością robienia zakupów przez Internet a czynnikami integracji kanałów typu: możliwości płatności oraz możliwości dostaw oraz opinii klientów. Siła wymienionych korelacji była słaba. Dodatkowo współczynniki korelacji wskazują, że im częściej badane osoby dokonywały zakupów w sieci lub stacjonarnie, tym wyższy był stopień pożądania wymienionych czynników. W pozostałych przypadkach nie zanotowano istotnych statystycznie korelacji.

2.2.4.4 Zależność między częstotliwością robienia zakupów przez sieć oraz w formie stacjonarnej a umiejętnościami informatycznymi i profilem socjodemograficznym badanych

W kolejnym etapie analizy uzyskano odpowiedź, zgodnie z którą istnieje związek między poziomem umiejętności informatycznych badanych osób oraz ich statusem socjodemograficznym a częstotliwością dokonywania zakupów poprzez Internet oraz stacjonarnie. Wykonano w tym celu, z uwagi na porządkową skalę zmiennych, nieparametryczne analizy korelacji *rho* Spearmana oraz testy *U* Manna-Whitney'a.

Najpierw sprawdzono czy częstotliwość dokonywania zakupów w obu formach koreluje z poziomem umiejętności informatycznych (**tabela 20**).

Tabela 20 Wyniki analizy korelacji *rho* Spearmana między poziomem umiejętności informatycznych a częstotliwością robienia zakupów przez Internet oraz stacjonarnie

Zmienna		Poziom umiejętności informatycznych
Częstotliwość robienie zakupy przez sieć	<i>rho</i> Spearmana	0,17
	istotność	0,005
Częstotliwość robienie zakupy przez stacjonarnie	<i>rho</i> Spearmana	-0,05
	istotność	0,389

Źródło: opracowanie własne.

Wynik analizy korelacji *rho* Spearmana między poziomem umiejętności informatycznych a częstotliwością robienia zakupów przez sieć był istotny statystycznie. Analizowana korelacja była dodatnia oraz słaba. Zatem, im wyższy był poziom umiejętności informatycznych badanych osób, tym większa była częstotliwość robienia zakupów przez sieć. Związek między umiejętnościami informatycznymi a robieniem zakupów w formie tradycyjnej był nieistotny statystycznie. Następnie sprawdzono za pomocą analizy korelacji *rho* Spearmana czy zachodzi związek między wysokością średnich miesięcznych

zarobków, wiekiem oraz wielkością miejscowości zamieszkania badanych osób a częstotliwością dokonywania zakupów online oraz stacjonarnie (**tabela 21**).

Tabela 21 Wyniki analizy korelacji *rho* Spearmana między statusem socjodemograficznym badanych osób a częstotliwością dokonywania zakupów przez sieć oraz stacjonarnie

Zmienna		Wysokość średnich miesięcznych zarobków	Wiek	Wielkość miejsca zamieszkania
Częstotliwość robienie zakupy przez sieć	<i>rho</i> Spearmana	0,25	0,11	-0,02
	Istotność	<0,001	0,066	0,725
Częstotliwość robienie zakupy przez stacjonarnie	<i>rho</i> Spearmana	-0,03	0,02	0,05
	Istotność	0,590	0,719	0,403

Źródło: opracowanie własne.

Analiza wykazała, że korelacja między wysokością średnich miesięcznych zarobków badanych osób a częstotliwością robienia zakupów przez sieć była istotna statystycznie, dodatnia oraz słaba. Wobec tego, im wyższy był miesięczny dochód badanych osób, tym częściej robili oni zakupy w formie online. Pozostałe badane związki były nieistotne statystycznie.

W ostatniej części tego etapu analizy przetestowano czy płeć badanych różnicuje częstotliwość nabywania zakupów w obu badanych formach. W tym celu wykonano testu *U* Manna-Whitney'a (**tabela 22**). Rangowanie umożliwiło transformację danych ilościowych na dane porządkowe, aby przeprowadzić testy nieparametryczny (test Manna-Whitneya). Wartość *M* to średnia arytmetyczna, *SD* to odchylenie standardowe, *Z* to wynik testu normalności rozkładu, *p* oznacza istotność statystyczną, a η^2 to siła efektu, która przyjmuje wartości od 0 do 1 i oznacza jaki procent zmienności zmiennej zależnej jest wyjaśniany przez zmienną niezależną.

Tabela 22 Wyniki testu *U* Manna-Whitney'a dla porównania kobiet i mężczyzn pod względem częstotliwości robienia zakupów przez sieć oraz stacjonarnie

Zmienna zależna	kobiety (<i>n</i> = 136)			mężczyźni (<i>n</i> = 132)			<i>Z</i>	<i>p</i>	η^2
	średnia ranga	<i>M</i>	<i>SD</i>	średnia ranga	<i>M</i>	<i>SD</i>			
Częstotliwość zakupów przez sieć	140,11	3,11	1,04	128,72	2,99	1,04	-1,26	0,208	<0,01
Częstotliwość zakupów stacjonarnie	129,77	4,24	1,14	139,37	4,31	1,17	-1,16	0,245	<0,01

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki testu *U* Manna-Whitney'a był nieistotny statystycznie, co oznacza brak różnic w częstotliwości dokonywania zakupów ze względu na płeć.

2.2.4.5 Związek między profilem socjodemograficznym badanych osób a preferencjami w zakresie integracji kanałów obsługi klienta z innymi oraz pożądanymi czynnikami integracji kanałów

W następnym etapie analizy zbadano, czy istnieją związki między cechami socjodemograficznymi badanych osób a preferencjami w zakresie integracji kanałów oraz pożądanymi czynnikami integracji kanałów.

W pierwszej kolejności zweryfikowano czy wysokość miesięcznych zarobków, wiek oraz wielkość miejsca zamieszkania korelowały z preferencjami w zakresie integracji kanałów obsługi klienta. Analizy korelacji *rho* Spearmana przedstawiono w **tabeli 23**.

Tabela 23 Wyniki analiz korelacji *rho* Spearmana między cechami socjodemograficznymi a preferencjami w zakresie integracji kanałów obsługi klienta

Zmienna		Wysokość średnich miesięcznych zarobków	Wiek	Wielkość miejsca zamieszkania
Sklep stacjonarny	<i>rho</i> Spearmana	0,04	-0,05	<0,01
	istotność	0,467	0,443	0,914
Sklep internetowy lub portale agregujące	<i>rho</i> Spearmana	0,06	0,05	0,06
	istotność	0,294	0,399	0,333
Call center	<i>rho</i> Spearmana	-0,03	-0,09	0,05
	istotność	0,648	0,155	0,399
Media społecznościowe	<i>rho</i> Spearmana	0,12	0,01	0,07
	istotność	0,049	0,865	0,258
Sprzedaż bezpośrednia	<i>rho</i> Spearmana	-0,02	-0,13	-0,03
	istotność	0,785	0,037	0,655
E-mail	<i>rho</i> Spearmana	0,11	0,08	0,03
	istotność	0,078	0,189	0,611
Klienckie aplikacje mobilne	<i>rho</i> Spearmana	0,01	<0,01	-0,02
	istotność	0,849	0,964	0,685
Poczta tradycyjna	<i>rho</i> Spearmana	<0,01	-0,02	-0,10
	istotność	0,960	0,702	0,102
MLM	<i>rho</i> Spearmana	0,05	-0,04	0,04
	istotność	0,439	0,511	0,534
Targi, eventy, pokazy	<i>rho</i> Spearmana	0,06	-0,03	<0,01
	istotność	0,341	0,635	0,898
Automaty samoobsługowe	<i>rho</i> Spearmana	<0,01	-0,06	<0,01
	istotność	0,963	0,332	0,948

Źródło: opracowanie własne.

Analiza ujawniła, że wysokość średnich miesięcznych zarobków korelowała istotnie statystycznie, dodatnio i słabo z preferencją w zakresie integracji mediów społecznościowych z innymi kanałami obsługi klienta, a wiek osób badanych korelował ujemnie i słabo z nasileniem preferencji w zakresie połączenia sprzedaży bezpośredniej. Oznacza to, że wraz z większymi miesięcznymi dochodami rosła preferencja badanych w zakresie integracji mediów społecznościowych z innymi kanałami, natomiast wraz wyższym wiekiem ankietowanych osób malała preferencja w zakresie łączenia sprzedaży bezpośredniej z innymi kanałami.

Następnie wykonano analogiczne analizy dla zbadania związku cech socjodemograficznych z oceną stopnia pożądania wybranych czynników integracji (tabela 24).

Tabela 24 Wyniki analiz korelacji *rho* Spearmana między cechami socjodemograficznymi a oceną stopnia pożądania wybranych czynników integracji kanałów obsługi klienta

Zmienna		Średnie miesięczne zarobki	Wiek	Wielkość miejsca zamieszkania
Pełna oferta i informacja o produktach	<i>rho</i> Spearmana	<0,01	-0,05	0,01
	istotność	0,901	0,375	0,847
Możliwości płatności	<i>rho</i> Spearmana	0,04	0,03	-0,10
	istotność	0,494	0,656	0,105
Możliwości dostaw	<i>rho</i> Spearmana	0,05	0,08	<0,01
	istotność	0,392	0,205	0,971
Polityka reklamacji	<i>rho</i> Spearmana	<0,01	0,08	<0,01
	istotność	0,907	0,191	0,924
Polityka zwrotów	<i>rho</i> Spearmana	0,04	0,10	-0,04
	istotność	0,493	0,090	0,523
Opinia klienta	<i>rho</i> Spearmana	0,02	-0,02	0,02
	istotność	0,792	0,756	0,775
Pomoc techniczna	<i>rho</i> Spearmana	0,06	0,04	0,02
	istotność	0,325	0,523	0,710
Dodatkowe usługi i towary przedsiębiorstwa	<i>rho</i> Spearmana	-0,03	-0,08	-0,02
	istotność	0,670	0,195	0,739
Spójność kanałów obsługi klienta	<i>rho</i> Spearmana	-0,06	-0,03	-0,02
	istotność	0,299	0,582	0,768
Dostępność produktu i termin uzupełnienia	<i>rho</i> Spearmana	-0,05	0,04	-0,01
	istotność	0,453	0,567	0,819

Źródło: opracowanie własne.

Okazało się, że żadna z analizowanych korelacji nie była istotna statystycznie, co wskazuje na brak związku między badanymi cechami socjodemograficznymi a poziomem preferencji w zakresie czynników integracji kanałów obsługi klienta.

W ostatnim etapie analizy odpowiedziano na pytanie, zgodnie z którym płęć różnicowała poziom preferencji w zakresie integracji kanałów obsługi klienta oraz ocen pożądaných czynników integracji. Użyto w tym celu, z uwagi na porządkową skalę badanych zmiennych, nieparametrycznego testu *U* Manna-Whitney'a.

W pierwszej kolejności sprawdzono, czy płęć była czynnikiem różnicującym poziom preferencji w zakresie integracji kanałów obsługi klienta (**tabela 25**).

Tabela 25 Wyniku testu *U* Manna-Whitney'a dla porównania kobiet i mężczyzn pod względem preferencji w zakresie integracji kanałów obsługi klienta

Zmienna zależna	kobiety (<i>n</i> = 136)			mężczyźni (<i>n</i> = 132)			<i>Z</i>	<i>p</i>	η^2
	średnia ranga	<i>M</i>	<i>SD</i>	średnia ranga	<i>M</i>	<i>SD</i>			
Sklep stacjonarny	140,42	3,82	1,23	128,41	3,67	1,16	-1,32	0,187	<0,01
Sklep internetowy lub portale (...)	135,76	4,19	1,11	133,20	4,13	1,17	-0,30	0,767	<0,01
Call center	133,82	1,82	1,64	135,20	1,84	1,65	-0,15	0,881	<0,01
Media społecznościowe	145,73	3,66	1,39	122,93	3,27	1,40	-2,48	0,013	0,02
Sprzedaż bezpośrednia	138,13	3,26	1,46	130,77	3,11	1,51	-0,79	0,427	<0,01
E-mail	138,02	3,10	1,60	130,87	2,96	1,58	-0,77	0,442	<0,01
Klienckie aplikacje mobilne	136,38	3,82	1,15	132,56	3,69	1,36	-0,42	0,674	<0,01
Poczta tradycyjna	145,26	1,78	1,50	123,41	1,39	1,45	-2,37	0,018	0,02
MLM	142,89	1,85	1,57	125,86	1,50	1,44	-1,84	0,065	0,01
Targi, eventy, pokazy	133,51	2,49	1,45	135,52	2,54	1,48	-0,22	0,828	<0,01
Automaty samoobsługowe	139,11	3,23	1,53	129,75	3,07	1,49	-1,01	0,313	<0,01

Źródło: opracowanie własne.

Jak się okazało, mężczyźni różnili się istotnie statystycznie od kobiet pod względem preferencji w zakresie połączenia mediów społecznościowych i poczty tradycyjnej z innymi kanałami – kobiety wyższą wagę niż mężczyźni przywiązywali do integracji tych narzędzi obsługi klienta z innymi kanałami. Siła różnicy między mężczyznami i kobietami w poziomie tych preferencji była niewielka, o czym świadczy współczynnik η^2 .

Następnie sprawdzono, czy płęć różnicowała stopień preferencji w zakresie czynników integracji kanałów obsługi klienta (**tabela 26**).

Tabela 26 Wyniku testu *U* Manna-Whitney'a dla porównania kobiet i mężczyzn pod względem preferencji w zakresie czynników integracji kanałów obsługi klienta

Zmienna zależna	kobiety (<i>n</i> = 136)			mężczyźni (<i>n</i> = 132)			<i>Z</i>	<i>p</i>	η^2
	średnia ranga	<i>M</i>	<i>SD</i>	średnia ranga	<i>M</i>	<i>SD</i>			
Pełna oferta i informacja o produktach	134,50	4,48	0,93	134,50	4,52	0,79	<0,01	0,999	<0,01
Możliwości płatności	137,13	4,58	0,87	131,79	4,59	0,71	-0,73	0,468	<0,01
Możliwości dostaw	138,54	4,53	0,87	130,33	4,49	0,76	-1,05	0,296	<0,01
Polityka reklamacji	139,82	4,14	1,22	129,02	4,08	1,04	-1,23	0,217	<0,01
Polityka zwrotów	134,89	4,26	1,07	134,10	4,29	1,01	-0,09	0,926	<0,01
Opinia klienta	143,62	4,13	1,17	125,11	3,85	1,24	-2,09	0,037	0,02
Pomoc techniczna	128,25	3,46	1,35	140,94	3,67	1,33	-1,38	0,166	<0,01
Dodatkowe usługi i towary przedsiębiorstwa	142,71	3,19	1,43	126,05	2,91	1,43	-1,80	0,071	0,01
Spójność kanałów obsługi klienta	134,82	3,76	1,28	134,17	3,83	1,07	-0,07	0,942	<0,01
Dostępność produktu i termin uzupełnienia	140,19	4,10	1,18	128,64	3,97	1,14	-1,31	0,192	<0,01

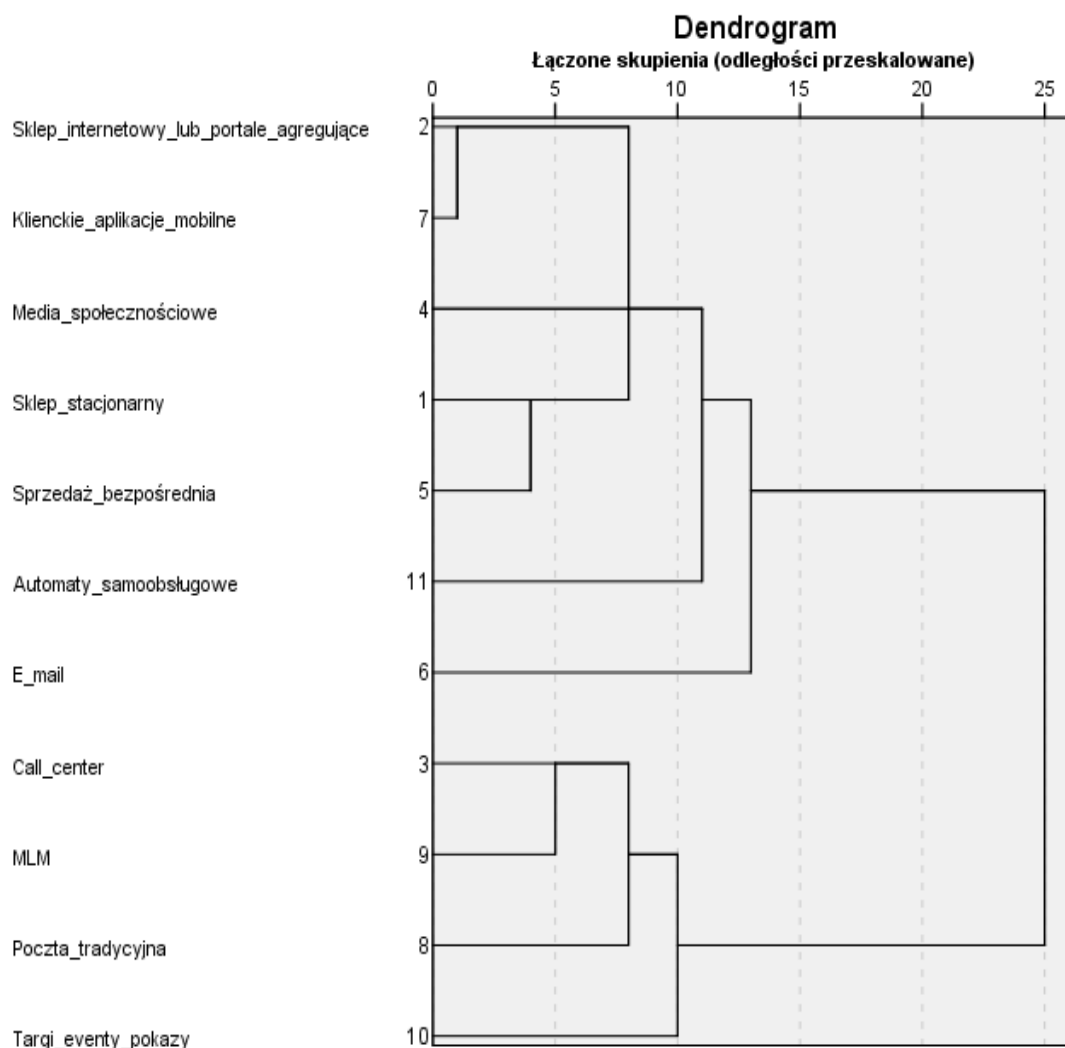
Źródło: opracowanie własne.

Analiza wykazała, że kobiety w istotnie statystycznie wyższym stopniu preferowały możliwość dostępu do opinii klienta, niż mężczyźni. Siła tej różnicy była niewielka, jak wskazuje współczynnik η^2 .

2.2.4.6 Klasyfikacja preferencji w zakresie integracji kanałów klienta oraz pożądanych czynników integracji kanałów

W kolejnym etapie analizy w celu ukazania hierarchicznych powiązań między preferencjami badanych osób w zakresie integracji kanałów obsługi klienta z innymi kanałami oraz pożądanych czynników ich integracji wykonano dendrogramy z wykorzystaniem metody średniej odległości między skupieniami.

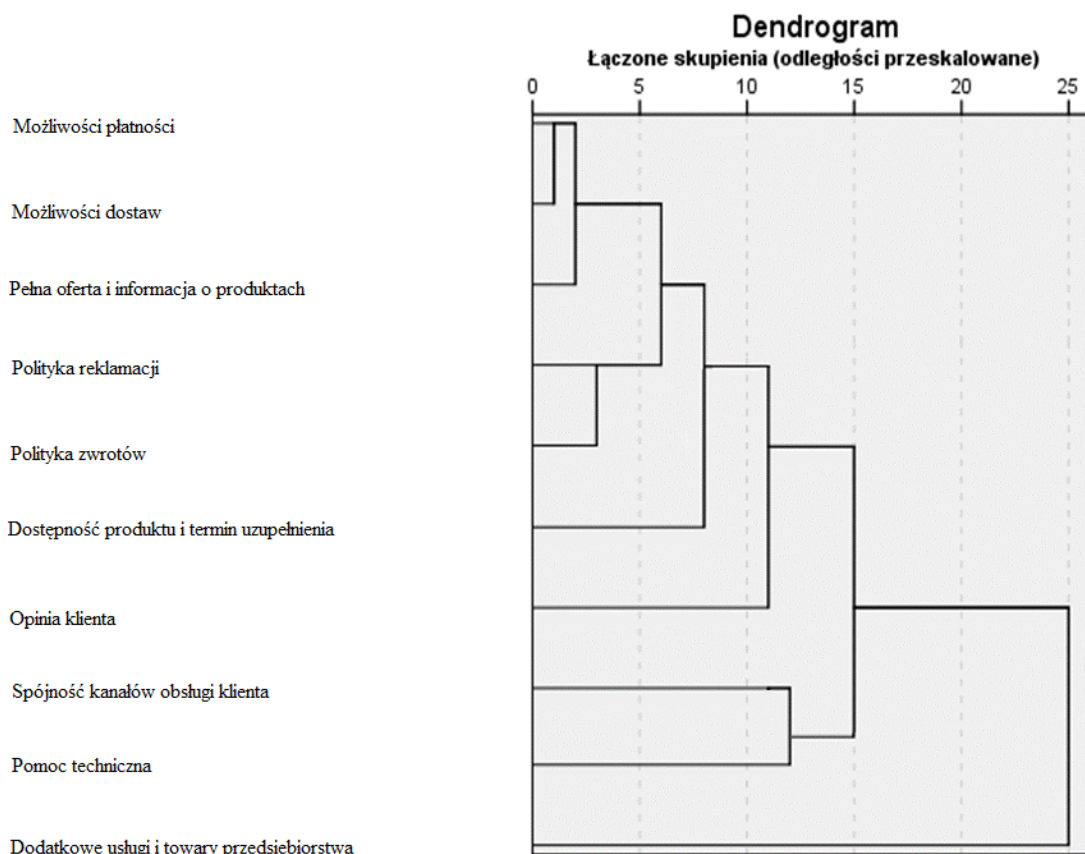
W pierwszym kroku wykonano dendrogram dla preferencji w zakresie integracji kanałów z innymi (**rys. 13**).



Rys. 13 Hierarchiczna analiza skupień za pomocą dendrogramu dla preferencji badanych osób w zakresie integracji kanałów z innymi kanałami (Źródło: opracowanie własne)

Jak się okazuje preferencje w zakresie integracji sklepu internetowego lub portalu agregującego były najbliższej powiązane z klienckimi aplikacjami mobilnymi. Preferencje w zakresie integracji tych kanałów łączyły się następnie z preferencjami w zakresie integracji sklepu stacjonarnego oraz sprzedaży bezpośredniej, które otworzyły wcześniej skupienie. W podobnej odległości łączył się media społecznościowe, automaty samoobsługowe oraz e-mail. Wymienione preferencje w zakresie integracji tworzyły się ostatecznie ze skupieniem preferencji w zakresie call-center, MNL, poczty tradycyjnej oraz wydarzeń typu targi, eventy, pokazy.

Następnie sporządzono dendrogram dla preferencji w zakresie pożądanych czynników integracji (rys. 14).



Rys. 14 Hierarchiczna analiza skupień za pomocą dendrogramu dla preferencji w zakresie preferowanych czynników integracji kanałów. (Źródło: opracowanie własne).

Możliwości płatności wiązały się najpierw z czynnikiem możliwości dostaw, a następnie z pełną ofertą i informacją o produktach. Polityka reklamacji oraz polityka zwrotów, które zostały połączone w skupienie na wczesnym etapie, łączyły się w skupienie z wymienionymi wcześniej pożądanymi czynnikami integracji. Następnie powstałe skupienie łączyło się z dostępnością produktu i terminu uzupełnienia i kolejno z czynnikiem opinie klientów. W kolejnym etapie tworzenia skupień wymienione wyżej czynniki łączyły się z utworzonym wcześniej skupieniem, które obejmowało spójność kanałów obsługi klienta oraz pomocą techniczną. W najdalszej odległości wszystkie wymienione wyżej pożądanym czynniki integracji łączyły się z czynnikiem dodatkowych produktów i usług.

Podsumowując, w badaniu przeprowadzonym wśród klientów analizowano ich preferencje i oczekiwania związane z integracją kanałów obsługi klienta. W badaniu wykorzystano różne metody statystyczne, w tym analizę korelacji oraz testy istotności statystycznej. Na podstawie wyników analizy stwierdzono, że klienci preferują integrację

kanałów obsługi klienta oraz oczekują, aby ta integracja była jak najbardziej kompleksowa i wszechstronna.

Badanie wykazało, że klienci oczekują, aby w ramach integracji kanałów obsługi klienta dostępna była pomoc techniczna w każdym kanale, a także odpowiednia polityka reklamacji i zwrotów. Klienci cenią sobie również pełną ofertę i informacje o produktach, a także informacje o dostępności produktów, terminach uzupełnienia i możliwościach płatności i dostawy.

Analiza statystyczna przeprowadzona na podstawie wyników badania pozwoliła na zidentyfikowanie kluczowych czynników wpływających na integrację kanałów obsługi klienta oraz uzyskanie odpowiedzi na **PB3: Jakie są preferencje klientów w zakresie wyboru kanałów obsługi klienta oraz czynników w ramach integracji kanałów obsługi klienta?** Badanie wykazało zróżnicowane preferencje klientów w zakresie integracji kanałów obsługi klienta. Klienci cenią sobie przede wszystkim integrację sklepów internetowych/portali agregujących, aplikacji mobilnych oraz sklepów stacjonarnych z innymi kanałami. Preferują również łatwe i wygodne metody płatności, szerokie możliwości dostaw oraz dostęp do pełnej oferty i informacji o produktach. Mniej ważne dla klientów okazały się być spójność między różnymi kanałami, pomoc techniczna oraz dostępność produktów. Wyniki te wskazują na ważność zintegrowanego podejścia do obsługi klienta, które uwzględnia zarówno wygodę, jak i dostępność informacji i usług. Uzyskano informację, że nie występują średnie lub silne korelacje między preferencjami w zakresie kanałów oraz czynników. Również korelacja częstotliwości zakupów oraz kanałów obsługi była słaba, tak samo jak korelacja między poziomem umiejętności informatycznych, poziomem zarobków, płciami i częstotliwością robienia zakupów. Różnice preferencji kobiet i mężczyzn były istotne statystycznie, lecz siła tej różnicy była słaba.

3. Projekt metody diagnozy i doskonalenia integracji kanałów obsługi klienta

3.1 Założenia projektowe

Proces opracowania założeń projektowych do metody odbył się podczas sesji z udziałem ekspertów, wykorzystując metodykę burzy mózgów. Podczas spotkania brali udział Ci sami eksperci, którzy brali udział w badaniu z rozdziału 2. Spotkanie odbyło się stacjonarne i zgromadzono wszystkich 7 ekspertów i moderatora na miejscu. Na początku spotkania przedstawiono efekty z badań poznawczych (rozdział 2), a następnie zaproponowano dyskusję na temat „jakie założenia projektowe musi spełniać metoda diagnozy i doskonalenia integracji kanałów obsługi klienta?”. Ta pozwoliła na wypracowanie wstępnej listy założeń, która następnie była doprecyzowywana, aby uniknąć niejasności w ich interpretacji. Moderator zadbał o energię dyskusji i zachęcał do aktywnego udziału, stosując pytania stymulujące kreatywność. Faza tworzenia koncepcji trwała około 50 minut, po czym przeszła w etap łączenia podobnych pomysłów. W celu selekcji założeń wykorzystano metodę „multivoting”, co pozwoliło na demokratyczne wyeliminowanie mniej istotnych elementów. Ostatecznie, ustalono, że opracowana lista założeń jest kompletna dla opracowywanej metody i prezentuje się następująco:

Z1: Metoda integracja kanałów obsługi klienta powinna uwzględniać sieciowy i systemowy charakter powiązań między czynnikami kształtującymi ten obszar funkcjonowania przedsiębiorstw.

Poziom integracji kanałów obsługi klienta jest zdefiniowany poprzez stan poszczególnych czynników mających wpływ na integrację. Biorąc pod uwagę, że liczba czynników mająca wpływ na poziom integracji kanałów obsługi klienta może wynieść od kilkunastu do kilkudziesięciu czynników to należy zastosować metodę, która umożliwia analizę wzajemnych powiązań między czynnikami w sieci.

Z2: W metodzie należy uwzględnić ważność poszczególnych czynników z całej sieci, wpływających na poziom integracji kanałów obsługi klienta w kontekście ich siły i kierunku wpływu oraz preferencji klientów.

Dzięki określeniu siły i kierunków wpływu powinna istnieć możliwość zdefiniowania ważności poszczególnych czynników. W przypadku integracji kanałów obsługi klienta nie można zakładać równoważności czynników, dlatego należy wyznaczyć ich

wagi. Ważność poszczególnych czynników zależy od preferencji docelowej grupy klientów przedsiębiorstwa oraz opinii ekspertów, a zatem należy przeprowadzić wśród tych osób badania.

Z3: Metoda powinna z jednej strony dawać możliwość skorzystania z wzorcowych czynników i ich ważności wyznaczonych na podstawie badań poznawczych, z drugiej strony natomiast powinna być na tyle elastyczna, że da możliwość ich dowolnej modyfikacji pod kątem wybranego zastosowania przez użytkownika metody.

Metoda powinna określić sposób w jaki wyznaczono wzorcowe czynniki oraz ich ważność w taki sposób, aby był on możliwy do zastosowania nie tylko w kontekście poznawczym w badaniach naukowych, ale także w kontekście praktyki gospodarczej.

Z4: Metoda powinna określać obecny poziom integracji kanałów obsługi klienta oraz powinna umożliwić wskazania kierunków działań zarządczych prowadzących do zakładanego celu jakim jest pełne wdrożenie koncepcji omnichannel.

Metoda powinna umożliwić wdrożenie koncepcji omnichannel rozumianej jako pełną integrację wszystkich kanałów obsługi klienta. Założono, że pełna integracja kanałów obsługi klienta zgodnie z koncepcją omnichannel przejawia się uzyskaniem równoległego przepływu informacji o kliencie, jego preferencjach i zamówieniach między wszystkimi dostępnymi kanałami obsługi klienta.

Z5: Metoda ze względu na kompleksowy charakter problematyki integracji kanałów obsługi klienta powinna mieć charakter przekrojowy.

Integracja kanałów obsługi klienta nawiązuje przede wszystkim do kontaktu z klientami, dostaw produktów do klienta i wysyłania informacji o ofercie do klientów. W związku z tym uzyskanie odpowiedniego poziomu integracji kanałów obsługi klienta w przedsiębiorstwie wymaga działań w wielu obszarach między innymi dostawach, obsłudze klienta oraz marketingu.

Z6: Metoda ma umożliwić wnioskowanie w warunkach niepewności wynikającej z dużej złożoności problematyki integracji kanałów obsługi klienta.

Stosowane metody kwantyfikacji powinny uwzględniać niepewny i jakościowy charakter danych, potrzebnych do modelowania procesów integracyjnych w kanałach obsługi klienta.

Z7: Metoda powinna dać możliwość symulacji efektów podejmowanych działań doskonalących poziom integracji kanałów obsługi klienta.

Osiągnięcie docelowego poziomu integracji kanałów obsługi klienta powinno być możliwe poprzez iteracyjny proces doskonalenia uwzględniając możliwości technicznych, organizacyjne i ekonomiczne danego przedsiębiorstwa. Symulacja efektów działań ukierunkowana powinna być na doskonalenie stanów poszczególnych czynników kształtujących poziom integracji kanałów obsługi klienta.

Przedstawione założenie dotyczące metody określają ramy zarówno teoretyczne, jak i te dotyczące stosowania metody diagnozy i doskonalenia integracji kanałów obsługi klienta. Założenia są pierwszym etapem przy projektowaniu metody w sposób zstępujący, gdyż są najbardziej ogólnym zobrazowaniem tej metody.

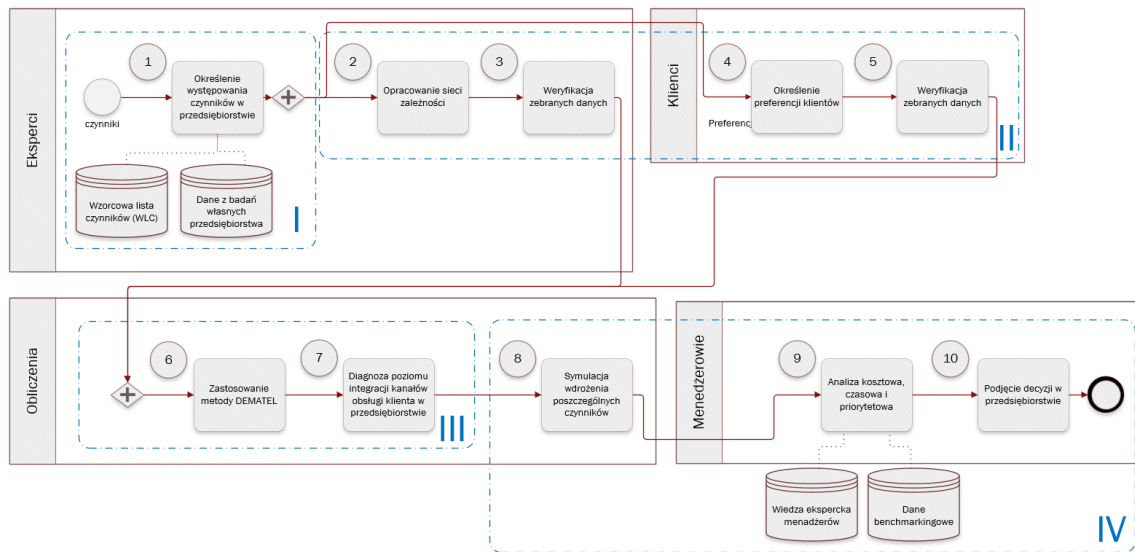
3.2 Ogólny schemat postępowania w metodzie

3.2.1 Wprowadzenie do postępowania w metodzie diagnozy i doskonalenia integracji kanałów obsługi klienta

Na podstawie analizy wyników badań poznawczych dotyczących siły i kierunku wpływu czynników (podrozdział 2.2.3), badań preferencji klientów (podrozdział 2.2.4) oraz założeń projektowych (podrozdział 3.1) autor wskazał, jakie kroki i procesy powinien zawierać schemat postępowania w metodzie. Na tej podstawie opracowano strukturę schematu. Rezultatem pracy był szczegółowy podział na etapy, precyzyjne określenie procesów w każdym z nich oraz wyznaczenie tzw. basenów, czyli obszarów szczególnie istotnych dla efektywności i skuteczności całego schematu. Ustalona struktura schematu postępowania stanowi kompleksową i zintegrowaną bazę dla dalszych działań w ramach opracowywanej metody, co zapewnia jej spójność i efektywność.

Przedstawiony ogólny schemat postępowania w metodzie pokazuje skuteczne realizowanie założonych działań i osiągnięcie oczekiwanych rezultatów. Metodyczne podejście w kontekście dowolnej problematyki powinno charakteryzować się racjonalnością, uporządkowaniem, powtarzalnością postępowania, celowością, zorganizowaniem oraz zaplanowanym doбором zasobów (Szafranski, 2006). Stosując takie podejście, opracowana metoda pozwala na zmniejszenie prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka nieodpowiedniego doboru strategii w zakresie wdrażania działań kształtujących pożądany poziom wybranych czynników integracji kanałów obsługi klienta. Schemat metody integracji kanałów obsługi klienta zaprezentowany na **rys. 15** prezentuje kilka poziomów złożoności metody. Począwszy od najbardziej ogólnego, który zaznaczony jest w obramowaniu niebieskim i cyframi rzymskimi, przez podział na obszary w formie basenów

i bazy danych, po najbardziej uszczegółowiony opis zaznaczony w formie liczb arabskich prezentujących kolejne kroki postępowania w metodzie.



Rys. 15 Schemat metody diagnozy i doskonalenia integracji kanałów obsługi klienta (Źródło: opracowanie własne)

Metoda diagnozy i doskonalenia integracji kanałów obsługi klienta obejmuje następujące etapy i kroki:

1. Określenie występowania czynników w przedsiębiorstwie: identyfikacja występowania czynników w poszczególnych kanałach obsługi klienta w przedsiębiorstwie z wykorzystaniem WLC oraz badań własnych przedsiębiorstwa.
2. Opracowanie sieci zależności: eksperci opracowują sieć zależności między zidentyfikowanymi czynnikami.
3. Weryfikacja zebranych danych: eksperci przeprowadzają weryfikację danych uzyskanych w poprzednim kroku.
4. Określenie preferencji klientów: zebranie informacji na temat preferencji klientów dotyczących różnych kanałów obsługi oraz czynników i ich składowych.
5. Weryfikacja zebranych danych: weryfikacja danych z badań preferencji.
6. Zastosowanie metody DEMATEL: wykorzystanie metody DEMATEL do analizy relacji i wpływu między czynnikami.
7. Diagnoza poziomu integracji kanałów obsługi klienta: określenie aktualnego poziomu integracji kanałów obsługi w przedsiębiorstwie.
8. Symulacja wdrożenia poszczególnych czynników: przeprowadzanie symulacji wdrożenia zidentyfikowanych czynników w celu oceny ich wpływu.

9. Analiza kosztowa, czasowa i priorytetowa: przeprowadzenie analizy kosztowej, czasowej oraz ustalanie priorytetów dla wdrożenia poszczególnych działań.
10. Podjęcie decyzji w przedsiębiorstwie: podjęcie decyzji dotyczących wdrożenia usprawnień w oparciu o przeprowadzone analizy.

Metoda ta integruje dane z badań własnych przedsiębiorstwa, wiedzę ekspercką menedżerów oraz dane benchmarkowe, umożliwiając diagnozowanie i doskonalenie kanałów obsługi klienta.

3.2.2 Etap I Określenie kluczowych czynników wpływających na poziom integracji obsługi klienta.

W kroku 1 metody, opracowana lista czynników (WLC) może zostać zmodyfikowana przez ekspertów na podstawie rozpoznania, które z tych czynników są kluczowe i powinny być uwzględnione w diagnozie poziomu integracji kanałów obsługi klienta w badanym przedsiębiorstwie. Modyfikacja WLC może być zrealizowana o czynniki uwzględniające te aspekty:

- specyfika branży,
- wielkość przedsiębiorstwa,
- zakres jego działalności.

Czynniki ponadto powinny być pogrupowane w następujące kategorie:

- czynniki związane z utrzymywaniem relacji z klientem,
- czynniki istotne z punktu widzenia poszukiwania informacji,
- czynniki związane z procesem zakupu,
- czynniki związane z obsługą płatności,
- czynniki związane z dostawą lub odbiorem,
- czynniki związane z reklamacjami,
- czynniki związane z obsługą zwrotów.

Identyfikacja i grupowanie czynników powinna być dokonana przez powołany zespół posiadający wiedzę ekspercką w zakresie integracji kanałów obsługi klienta. Taki zespół jest powoływany przez przedsiębiorstwo i funkcjonuje przez wszystkie etapy korzystania z metody diagnozy i doskonalenia poziomu integracji kanałów obsługi klienta. Czynniki mogą być wskazane w dwojaki sposób. Jako ogólny czynnik integracji lub jako czynnik ogólny z rozbiciem na składowe tego czynnika. Eksperti powinni pochodzić z

różnych działów przedsiębiorstwa oraz w ramach zespołu powinny być też osoby decyzyjne z zarządu, tak aby mieć możliwość spojrzenia na czynniki z różnych punktów widzenia. Możliwe jest też zaangażowanie ekspertów spoza przedsiębiorstwa, jeżeli posiadają odpowiednią wiedzę. Powołany zespół powinien opracować kompletny wykaz czynników na podstawie analizy danych literaturowych, doświadczenia oraz kontekstu danej organizacji, wykorzystując jednocześnie podejście heurystyczne. Ze względu, że poszczególne czynniki mogą nie występować w każdym kanale podczas procesu zakupowego konieczne jest określenie kanałów, z których korzysta przedsiębiorstwo. Po opracowaniu listy czynników należy określić, w których kanałach dany czynnik może występować.

Etapy opracowania listy czynników obejmują:

- dobranie zespołu ekspertów,
- przekazanie ekspertom WLC,
- przeprowadzenie burzy mózgów do określenia listy czynników w ramach przedsiębiorstwa,
- opcjonalne dopisanie czynników, które nie występują w WLC, ale dotyczą badanego przedsiębiorstwa, doprecyzowanie znaczenia tych czynników oraz pogrupowanie ich ze względu na powiązanie tematyczne,
- określenie możliwości występowania czynników w kanałach przedsiębiorstwa,
- przydzielenie występowania czynników do kanałów,

Sposób opracowania WLC wraz z rezultatami jest przedstawiony w podrozdziale

2.1.

3.2.3 Etap II Badania preferencji klientów oraz siły i kierunku wpływu czynników

3.2.3.1 Wprowadzenie

Badanie preferencji klientów oraz siły i kierunku wpływu obejmuje przeprowadzenie badań jakościowych jak i ilościowych. Badania jakościowe mają za cel opracowanie sieci zależności między czynnikami. Taka sieć jest opracowywana przez ekspertów w kroku 2 metody (**rys. 15**). Natomiast badania ilościowe (krok 4 metody) dotyczą grupy docelowej klientów przedsiębiorstwa i określenia ich preferencji.

W metodzie diagnozy i doskonalenia integracji kanałów obsługi klienta w kroku 2 stosuje się metodę sondażu diagnostycznego pod postacią techniki strukturyzowanego

wywiadu z ekspertami. Zakładanym efektem zastosowania tej metody jest uzyskanie informacji o sile i kierunku wpływu między czynnikami, co przekłada się na opracowanie sieci zależności.

Do określenia poziomu preferencji klientów w kroku 4 metody stosuje się badanie z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety, wzór takiego kwestionariusza znajduje się w załączniku 6.

Uzyskane wyniki są zasileniem do narzędzia obliczeniowego stosowanego w kroku 6 stosowania metody diagnozy i doskonalenia integracji kanałów obsługi klienta do zastosowania metody Grey DEMATEL. Metoda Grey DEMATEL umożliwia identyfikację kluczowych czynników wpływających na badany problem oraz wskazanie, które czynniki są najważniejsze i jakie są między nimi wzajemne relacje. Jest to narzędzie wspierające podejmowanie decyzji w sytuacjach, gdzie istnieje wiele zmiennych wpływających na ostateczny wynik.

3.2.3.2 Badanie siły i kierunku wpływu czynników

Jeżeli przedsiębiorstwo nie ma możliwości przeprowadzenia samodzielnie badań, może skorzystać z danych wzorcowych, które powstały w wyniku badań poznawczych na podstawie badań ilościowych (wzorcowe preferencje klientów) i jakościowych (wzorcowa sieć zależności czynników), które są pokazane w podrozdziale 2.2. Dane wzorcowe mogą być rozszerzone o nowe czynniki z przedsiębiorstwa.

Badając siłę i kierunek wpływu czynników należy przekazać instrukcję respondentom, w jaki sposób oznaczać siłę i kierunek wpływu między różnymi czynnikami. Stosuje się skalę opisową, gdyż zazwyczaj nie jest możliwe dokładne określenie w formie liczbowej siły i kierunku wpływu między czynnikami. To badanie to krok 2 metody.

Po zebraniu danych następuje etap ich weryfikacji oraz ewentualne konsultacje z ekspertami w przypadku wątpliwości, co do udzielonych odpowiedzi. Weryfikacja danych (krok 3 metody) jest ważny w procesie badawczym, ponieważ pomaga zapewnić, że wyniki badań są wiarygodne. Jeżeli uzyskano więcej niż jedną sieć zależności od ekspertów należy potwierdzić dopuszczalność użycia średniej arytmetycznej, która pozwoli na opracowanie jednej sieci zależności do zasilenia metody Grey DEMATEL. W tym przypadku należy posłużyć się miarą dyspersji, która zależnie od wyników może wykluczyć stosowanie średniej arytmetycznej z uzyskanych wyników z badania eksperckiego lub potwierdzić dopuszczalność użycia średniej arytmetycznej. Jeżeli uzyskamy wynik z miary dyspersji nie pozwala na wykorzystanie średniej arytmetycznej można ponownie

przeprowadzić badanie eksperckie uwzględniając nabytą wiedzę z wyników miary dyspersji. Finalna macierz oznaczona jest wzorem (4):

$$Z = \begin{bmatrix} Z_{11} & Z_{12} & \dots & Z_{1n} \\ Z_{21} & \ddots & \ddots & \ddots \\ \vdots & \ddots & \ddots & \ddots \\ Z_{m1} & Z_{m2} & \dots & Z_{mn} \end{bmatrix} \quad (4)$$

Z – macierz siły i kierunku wpływu czynników integracji kanałów obsługi klienta

Z_{mn} – siła i kierunek wpływu m – tego czynnika na n – ty czynnik, przy czym

$\max(m) = \max(n)$

Zastosowanie miary dyspersji pozwala na właściwe przetworzenie danych i uzyskanie finalnej macierzy wpływów między czynnikami. Ta macierz jest zasileniem do zastosowania metody Grey DEMATEL.

3.2.3.3 Badanie preferencji klientów

W celu określenia preferencji klientów należy przeprowadzać badanie ilościowe w zakresie czynników i ich składowych. Na tym etapie należy skorzystać z metody sondażu diagnostycznego (krok 4 metody). Przykładowy sondaż diagnostyczny znajduje się w załączniku 6. Zebrane dane należy zweryfikować pod kątem wypełnienia wszystkich wymaganych pól w ankiecie, a odpowiedzi błędne lub niepełne należy odrzucić (krok 5 metody). Na etapie uzyskiwania wiedzy uzupełniającej można skorzystać z danych wzorcowych z podrozdziału 2.2.4. lub można przeprowadzić analizę statystyczną zebranych danych z badań własnych przedsiębiorstwa. Analiza statystyczna pozwala na uzyskanie wiedzy uzupełniającej do opracowania działań doskonalących integracji kanałów obsługi klienta. Zebrane dane dotyczą zarówno preferencji poszczególnych czynników w kanałach jak i łączenia poszczególnych kanałów. W ramach tego badania należy uzyskać również strukturę badanych określającą cechy respondentów. Pytania w metryce mają dotyczyć cech grupy docelowej klientów przedsiębiorstwa między innymi wieku, płci, miejsca zamieszkania, poziomu zarobków czy zainteresowań. W odpowiedziach na pytania dotyczące poszczególnych czynników w kanałach obsługi klienta oraz łączenia poszczególnych kanałów należy posłużyć się kilku stopniową skalą. Tak zebrane dane są bezpośrednio wykorzystane podczas procesu obliczeniowego w etapie 3 metody.

3.2.4 Etap III Diagnoza poziomu integracji kanałów obsługi klienta.

Etap III to realizacja obliczeń do diagnozy poziomu integracji kanałów obsługi klienta na podstawie danych z etapu II. Diagnozę przeprowadza się z wykorzystaniem metody Grey DEMATEL (krok 6 metody). Metoda Grey DEMATEL (Decision-Making Trial and Evaluation Laboratory) została stworzona i rozwinięta przez Science and Human Affairs Program z Battelle Association of Geneva Research Center w latach 1972-1976 (Fontela & Gabus, 1972; Fontela & Gabus, 1976). Metoda ta służy do analizy i rozwiązywania skomplikowanych i trudnych problemów (Wu & Lee, 2007) tworząc model decyzyjny. W metodzie opisanej przez Do i Shih (Do & Shih, 2016), podejście do rozwiązywania dużych i złożonych problemów polega na ich dekompozycji na mniejsze, łatwiejsze do zarządzania części. Zamiast próbować rozwiązać duży problem w całości, co może być trudne lub nawet niemożliwe, jest on rozkładany na serię mniejszych podproblemów. Ta strategia pozwala na dokładniejszą analizę i ocenę relacji między tymi mniejszymi elementami, co ułatwia zrozumienie całościowego obrazu problemu. Rozbicie dużego problemu na mniejsze części umożliwia skoncentrowanie się na konkretnych aspektach i znalezienie bardziej precyzyjnych rozwiązań dla każdego z nich. Dzięki temu podejściu, możliwe jest stopniowe budowanie rozwiązania, które uwzględnia różne wymiary i składowe problemu. Ponadto, ta metoda pozwala na lepsze zarządzanie zasobami i czasem, ponieważ każdy mniejszy problem może być rozwiązywany niezależnie, co często prowadzi do efektywniejszego i szybszego osiągnięcia końcowego rozwiązania. W ten sposób, nawet najbardziej skomplikowane wyzwania mogą być stopniowo przezwyciężane poprzez systematyczne rozwiązywanie poszczególnych, mniejszych zagadnień (Do & Shih, 2016). W związku z tym w tej dysertacji zastosowano metodę Grey DEMATEL, aby znaleźć wzajemne zależności między powiązаныmi czynnikami. Stosując metodę Grey DEMATEL konieczne jest przekształcenie wartości siły wpływu podanych przez ekspertów w macierzy (załącznik 7) na wartości w liczbach szarych zgodnie z tabelą 27:

Tabela 27 Skala lingwistyczna, wartość liczbowa i odpowiednik w liczbie szarej dla siły wpływu

Wyrażenie lingwistyczne	Wartość liczbowa	Liczba szara
Brak wpływu	0	[0 ; 0]
Słaby wpływ	1	[0 ; 0,33]
Średni wpływ	2	[0,33 ; 0,66]
Silny wpływ	3	[0,66 ; 1]

Źródło: opracowanie własne

Wpływ obrazuje sytuację, gdy czynnik w wierszu rośnie, to czynnik w kolumnie nie rośnie lub rośnie słabo, średnio lub silnie. Na tym etapie uzyskuje się macierz (5):

$$\otimes Z = \begin{bmatrix} \otimes Z_{11} & \otimes Z_{12} & \dots & \otimes Z_{1n} \\ \otimes Z_{21} & \dots & \dots & \otimes Z_{2n} \\ \vdots & \dots & \dots & \vdots \\ \otimes Z_{m1} & \otimes Z_{m2} & \dots & \otimes Z_{mn} \end{bmatrix} \quad (5)$$

$\otimes Z$ – macierz siły i kierunku wpływu czynników integracji kanałów obsługi klienta wyrażona za pomocą liczb szarych

Z_{mn} – siła i kierunek wpływu m – tego czynnika na n – ty czynnik, przy czym $\max(m) = \max(n)$

Następny etap to znormalizowanie macierzy opracowanej przez ekspertów. W tym kroku wykorzystuje się wzór (6):

$$\otimes ZN = \frac{1}{\lambda} \otimes Z \quad (6)$$

$\otimes ZN$ – znormalizowana macierz siły i kierunku wpływu czynników integracji kanałów obsługi klienta wyrażona za pomocą liczb szarych

$\otimes Z$ – macierz siły i kierunku wpływu czynników integracji kanałów obsługi klienta wyrażona za pomocą liczb szarych

$$\lambda = \max \left\{ \max_n \sum_{n=1}^n \otimes Z_{mn}; \max_m \sum_{m=1}^m \otimes Z_{mn} \right\} \quad (7)$$

Obliczenie λ (7) wymaga najpierw wyznaczenie sum wierszy.

Z_{mn} – siła i kierunek wpływu m – tego czynnika na n – ty czynnik, przy czym $\max(m) = \max(n)$

Macierz $\otimes ZN$ pokazuje jedynie wpływ bezpośredni między czynnikami. Do uzyskania macierzy wpływu całkowitego $\otimes T$ (9) należy zsumować macierz wpływu bezpośredniego $\otimes ZN$ z macierzą wpływu pośredniego $\otimes \hat{Z}$ (10). Macierz wpływu całkowitego jest równa sumie wszystkich macierzy pośrednich (8):

$$\otimes T = \sum_{i=1}^{\infty} \otimes ZN^i \quad (8)$$

$\otimes T$ – macierz wpływu całkowitego wyrażona za pomocą liczb szarych
 $\otimes ZN^i$ – znormalizowana i – ta macierz siły i kierunku wpływu czynników integracji kanałów obsługi klienta wyrażona za pomocą liczb szarych

co jest równe

$$\otimes T = \otimes ZN \cdot (I - \otimes ZN)^{-1} \quad (9)$$

$\otimes T$ – macierz wpływu całkowitego wyrażona za pomocą liczb szarych
 $\otimes ZN$ – znormalizowana macierz siły i kierunku wpływu czynników integracji kanałów obsługi klienta wyrażona za pomocą liczb szarych

Zatem pośredni wpływ można wyznaczyć ze wzoru:

$$\otimes \hat{Z} = \otimes ZN^2 \cdot (I - \otimes ZN)^{-1} \quad (10)$$

$\otimes \hat{Z}$ – macierz wpływu pośredniego wyrażona za pomocą liczb szarych
 $\otimes ZN$ – znormalizowana macierz siły i kierunku wpływu czynników integracji kanałów obsługi klienta wyrażona za pomocą liczb szarych

Do wyznaczenia $\otimes T$ należy najpierw obliczyć $(I - \otimes ZN)$, a następnie odwrócić macierz uzyskując $(I - \otimes ZN)^{-1}$ oddzielnie dla dolnych granic (11):

$$\left[\otimes \underline{t}_{mn} \right] = \otimes \underline{ZN} \cdot (I - \otimes \underline{ZN})^{-1} \quad (11)$$

$[t_{mn}]$ – macierz dolnych granic wpływu pośredniego

$\otimes \underline{ZN}$ – znormalizowana macierz dolnych granic siły i kierunku wpływu czynników integracji kanałów obsługi klienta za pomocą liczb szarych

i górnych granic (12) liczb szarych:

$$[\otimes \overline{t_{mn}}] = \otimes \overline{ZN} \cdot (I - \otimes \overline{ZN})^{-1} \quad (12)$$

$[\overline{t_{mn}}]$ – macierz górnych granic wpływu pośredniego

$\otimes \overline{ZN}$ – znormalizowana macierz górnych granic siły i kierunku wpływu czynników integracji kanałów obsługi klienta

Dalej należy wyznaczyć macierz całkowitego wpływu zgodnie ze wzorem

$\otimes T = \otimes \underline{ZN} \cdot (I - \otimes \underline{ZN})^{-1}$. Uzyskuje się wtedy macierz (13):

$$\otimes T = \begin{bmatrix} \otimes t_{11} & \otimes t_{12} & \dots & \otimes t_{1n} \\ \otimes t_{21} & \ddots & \ddots & \otimes t_{2n} \\ \vdots & & & \vdots \\ \otimes t_{m1} & \otimes t_{m2} & \dots & \otimes t_{mn} \end{bmatrix}$$

gdzie $\otimes t_{ij} = [t_{mn}; \overline{t_{mn}}]$

(13)

$\otimes T$ – macierz wpływu całkowitego wyrażona za pomocą liczb szarych

t_{mn} – wartość dolnej granicy siły i kierunku wpływu czynnika integracji kanałów obsługi klienta

$\overline{t_{mn}}$ – wartość górnej granicy siły i kierunku wpływu czynnika integracji kanałów obsługi klienta

$\otimes t_{mn}$ – wartość siły i kierunku wpływu czynnika integracji wyrażona w liczbie szarej

Kolejny etap to wyznaczenie wskaźników siły (d) (14) i relacyjności (r) (15) w macierzy zgodnie z wzorami:

$$\otimes T = [\otimes t_{mn}], \quad i, j \in \{1, 2, \dots, n\}$$

$$\otimes d = (d_i)_{nx1} = \left[\sum_{j=1}^n \otimes t_{mn} \right]_{nx1} \quad (14)$$

$$\otimes r = (r_i)_{1xn} = \left[\sum_{i=1}^n \otimes t_{mn} \right]_{1xn} \quad (15)$$

$\otimes T$ – macierz wpływu całkowitego wyrażona za pomocą liczb szarych

$\otimes t_{mn}$ – wartość siły i kierunku wpływu czynnika integracji wyrażona w liczbie szarej

$\otimes d$ – wartość siły wpływu czynnika integracji wyrażona w liczbie szarej

$\otimes r$ – wartość wpływu relacyjności czynnika integracji wyrażona w liczbie szarej

Ze względu na brak wiedzy, co do rozkładu zmiennej we wskazanych granicach liczb szarych $\otimes d$ oraz $\otimes r$ oraz zastosowanie wyrażen lingwistycznych jako danych wejściowych do obliczeń celowym jest zastosowanie wybielania liczb szarych z użyciem średniej arytmetycznej. Jest to najczęstsza praktyka, opisywana w literaturze przedmiotu (Liu, et al., 2010; Liu, et al., 2012; Liu, et al., 2017; Mierzwiak, 2024). Wybielanie z użyciem średniej arytmetycznej pozwala na porównywanie i sortowanie liczb szarych. Wybielanie wartości polega na uzyskaniu wartości średniej z wskazanego zakresu zgodnie z wzorami:

$$\tilde{d} = \frac{(\overline{\otimes d} - \underline{\otimes d})}{2}$$

$$\tilde{r} = \frac{(\overline{\otimes r} - \underline{\otimes r})}{2}$$

$\overline{\otimes d}$ – górna granica wartości siły wpływu czynnika integracji wyrażona w liczbie szarej

$\underline{\otimes d}$ – dolna granica wartości siły wpływu czynnika integracji wyrażona w liczbie szarej

$\overline{\otimes r}$ – górna granica wartości wpływu relacyjności czynnika integracji wyrażona w liczbie szarej

$\otimes r$ – dolna granica wartości wpływu relacyjności czynnika integracji

wyrażona w liczbie szarej

\tilde{d} – wartość średnia siły wpływu czynnika integracji

\tilde{r} – wartość średnia wpływu relacyjności czynnika integracji

Uzyskane wartości siły i relacyjności są powiększane o 1, żeby podczas obliczeń nie występowała wartość „0”. Powodem zwiększenia wartości, jest fakt, że czynnik o zerowej wartości siły lub relacyjności miałby zerowy wpływ na poziom integracji kanałów obsługi klienta.

Dla każdego czynnika należy określić wartość, która jest wyznaczana na podstawie siły relacyjności jego wpływu, wyrażonej w liczbie szarej, oraz wartości preferencji klientów w zakresie stosowania danego czynnika w poszczególnych kanałach. Wyniki dla poszczególnych czynników i kanałów należy znormalizować w celu uzyskania wartości poziomu integracji kanałów obsługi klienta, która mieści się w przedziale od 0 do 100%. Normalizacja wyników ma na celu umożliwienie porównywania wyników dla różnych kanałów obsługi klienta oraz umożliwienie interpretacji wyników w łatwy i jednoznaczny sposób. Zastosowanie normalizacji w obliczeniach ma kilka istotnych korzyści. Po pierwsze, normalizacja pozwala na skalowanie danych do ustalonego zakresu, co ułatwia porównywanie i analizę danych o różnych jednostkach i rozmiarach. Normalizacja pozwala na sprowadzenie wyników z różnych kanałów do wspólnego zakresu wartości, co ułatwia porównywanie wyników między sobą. Dzięki temu można dokładnie określić, które kanały są bardziej zintegrowane, a które mniej, co umożliwi podejmowanie trafniejszych decyzji dotyczących poprawy obsługi klienta. Po drugie, normalizacja eliminuje wpływ wartości odstających, które mogą zakłócać wyniki analizy i modelowania. Z tego powodu normalizacja wyników pozwalana na uniknięcie błędów interpretacyjnych, które mogłyby wynikać z różnic w skalach wartości poszczególnych czynników czy kanałów. Z tego powodu, dzięki normalizacji wyników można łatwiej określić, jak dobrze dany kanał obsługi klienta „radzi sobie” na tle innych kanałów oraz czy istnieją obszary, które wymagają dalszych działań doskonalących. Wynik ten określa obecny poziom integracji kanałów obsługi klienta w przedsiębiorstwie i pozwala na dokładne zrozumienie sytuacji firmy pod kątem świadczenia usług dla klientów.

Krok 7 to przeprowadzenie obliczeń w celu diagnozy poziomu integracji kanałów obsługi klienta (PIKOK) w przedsiębiorstwie. Zgodnie ze wzorem można rozpatrywać obliczenia dla całych czynników lub ich poszczególnych składowych.

Wzór na poziom integracji kanałów obsługi klienta (PIKOK) (16):

$$PIKOK = \sum_{i=1}^n s_i \cdot ps_i \quad (16)$$

$$s_i = (\tilde{d} + \tilde{r})_i \cdot (\tilde{d} - \tilde{r})_i \cdot p_i$$

$$ps_i = \sum_{j=1}^m a_{ij} \frac{\sum_{k=1}^o b_{ij}^k \cdot c_k}{\sum_{k=1}^o d_{ij}^k \cdot c_k}$$

n – liczba czynników stosowanych w danej analizie

s_i – współczynnik siły i kierunku wpływu i – tego czynnika wyrażony w liczbie szarej

p_i – wskaźnik preferencji klientów względem danego czynnika

\tilde{d} – wartość średnia siły wpływu czynnika integracji

\tilde{r} – wartość średnia wpływu relacyjności czynnika integracji

ps_i – wskaźnik preferencji klientów i – tego czynnika

o – liczba kanałów danej składowej

a_{ij} – poziom preferencji konsumentów j – tej składowej i – tego czynnika

b_{ij}^k – wskaźnik występowania j – tej składowej i – tego czynnika w k -tym kanale

d_{ij}^k – maksymalny wskaźnik występowania j – tej składowej i – tego czynnika w k -tym kanale

c_k – poziom preferencji konsumentów k – tego kanału

Wynik PIKOK jest normalizowany za pomocą sposobu min-max zgodnie ze wzorem (17):

$$PIKOKN = \frac{PIKOK - PIKOKMIN}{PIKOKMAX - PIKOKMIN} \cdot 100\% \quad (17)$$

$PIKOKN$ – znormalizowana wartość $PIKOK$, zawiera się w przedziale

od 0 do 100%

$PIKOK$ – wartość $PIKOK$

$PIKOKMIN$ – minimalna wartość $PIKOK = 0$

$PIKOKMAX$ – maksymalna wartość $PIKOK$, uzyskiwana, gdy wszystkie składowe występują w każdym dopuszczalnym kanale (18).

$$PIKOKMAX = \sum_{i=1}^n s_i \cdot \sum_{j=1}^m a_{ij} \frac{\sum_{k=1}^o c_k}{\sum_{k=1}^o c_k} \quad (18)$$

Obliczenia PIKOK uwzględniają siłę i relacyjność wpływu czynników, poziom preferencji konsumentów w stosunku do czynników oraz w stosunku do kanałów obsługi klienta.

3.2.5 Etap IV Działania doskonalące integrację kanałów obsługi klienta

Ostatnim etapem jest symulacja wpływu wdrożenia poszczególnych czynników na poziomie integracji kanałów obsługi klienta w danym przedsiębiorstwie (krok 8 metody) i zaplanowanie działań kształtujących pożądany stan poszczególnych czynników. W tym etapie konieczna jest wiedza ekspercka menedżerów, aby odpowiednio dopasować działania kształtujące pożądany stan poszczególnych czynników do charakterystyki działalności danego przedsiębiorstwa (krok 9 metody). Etap ten wykorzystuje się wiedzę ekspertów, którzy są odpowiedzialni za zaproponowanie działań w przedsiębiorstwie, oraz wyniki uzyskanych z narzędzia informatycznego. Na tym etapie podejmowana jest decyzja w przedsiębiorstwie dotycząca doskonalenia integracji kanałów obsługi klienta z uwzględnieniem potencjału PIKOK (19), czyli wartości, o ile zwiększy się poziom integracji, gdy dany czynnik (20) lub składowa zostaną wdrożone (krok 10 metody).

$$\text{Potencjał PIKOK [\%]} = \text{PIKOKMAX} - \text{PIKOK} \quad (19)$$

$$\text{Potencjał PIKOK [\%] dla wybranego czynnika} = \frac{s_i \cdot ps_i}{\sum_{i=1}^n s_i \cdot ps_i} \quad (20)$$

s_i – współczynnik siły i kierunku wpływu i – tego czynnika
 ps_i – wskaźnik preferencji klientów i – tego czynnika

Decydenci w przedsiębiorstwie uwzględniają tutaj zarówno dane wewnętrzne przedsiębiorstwa jak i dane benchmarkingowe z trendów w branży przed podjęciem ostatecznej decyzji o wdrożeniu działań kształtujących pożądany stan poszczególnych czynników integracji kanałów obsługi klienta. W ten sposób przedsiębiorstwo może podnieść swój poziom integracji kanałów obsługi klienta.

W kontekście badania integracji kanałów obsługi klienta, obliczenia umożliwiają rozpatrzenie wdrażania różnych działań kształtujących pożądany stan poszczególnych czynników i analizę ich wpływu na wynik PIKOK. Wiedza menedżerska służy do wery-

fikacji zasadności wdrożenia działań kształtujących pożądany stan poszczególnych czynników w kontekście kosztów i czasu wdrożenia. Dzięki temu przedsiębiorstwo może podjąć uzasadnione decyzje dotyczące doskonalenia integracji kanałów obsługi klienta.

3.2.6 Podsumowanie postępowania w metodzie

Proces stosowania metody diagnozy i doskonalenia integracji kanałów obsługi klienta, który został przedstawiony w czterech etapach, jest złożonym procesem, który wymaga współpracy wielu specjalistów z różnych dziedzin, takich jak marketing, analiza danych, technologia informacyjna czy obsługa klienta. Każdy etap wymaga zaangażowania ekspertów, którzy muszą przeprowadzić odpowiednie badania i analizy, aby dostarczyć potrzebnych danych i zaproponować najlepsze rozwiązania dla przedsiębiorstwa.

Opracowana metoda diagnozy i doskonalenia integracji kanałów obsługi klienta spełnia wszystkie postawione założenia z podrozdziału 3.1:

- Założenie Z1 koncentruje się na sieciowym i systemowym charakterze powiązań w integracji kanałów obsługi klienta. Wykorzystanie metody Grey DEMATEL umożliwia identyfikację i analizę wzajemnych powiązań i wpływów między różnymi czynnikami, co jest kluczowe dla zrozumienia ich wpływu na cały system. Konstrukcja macierzy wpływów z wykorzystaniem tej metody pomaga zrozumieć te złożone zależności.
- Założenie Z2 skupia się na ważności czynników w integracji kanałów obsługi klienta, wykorzystując opinie ekspertów w zakresie siły i kierunku wpływu czynników w macierzy oraz opinie klientów zbierane przez ankiety do oceny preferencji klientów. Metoda pozwala na identyfikację najważniejszych aspektów integracji z perspektywy ekspertów, co jest kluczowe dla skutecznego dostosowania strategii firmy. Ankiety dostarczają bezpośrednich informacji o oczekiwaniach klientów, umożliwiając koncentrację na elementach najbardziej wpływających na ich pozytywne doświadczenie.
- Założenie Z3 dotyczy elastyczności i możliwości modyfikacji danych wejściowych do obliczenia integracji kanałów obsługi klienta. Umożliwia ona zarówno wykorzystanie gotowych zestawów czynników integracji, jak i opracowanie własnej listy czynników, dostosowanej do unikalnych potrzeb i specyfiki danego przedsiębiorstwa. Dzięki tej elastyczności, firmy mogą modyfikować preferencje poszczególnych czynników, aby lepiej odpowiadały na ich unikalne warunki i cele biznesowe.

- Założenie Z4 koncentruje się na określaniu aktualnego poziomu integracji kanałów obsługi klienta oraz wskazuje na kierunki działań, które powinny być podjęte w celu osiągnięcia pełnej integracji w ramach koncepcji omnichannel. Metoda ta pozwala menedżerom i decydom zdiagnozować, w jakim stopniu realizowane są poszczególne czynniki integracji oraz jak wygląda całościowy poziom integracji kanałów obsługi klienta. Na podstawie uzyskanych wyników, przedsiębiorstwa mogą opracować i wdrożyć strategie zarządcze, które kierują organizację ku bardziej spójnemu i efektywnemu podejściu w zakresie obsługi klienta. Kluczowe w tym procesie jest zrozumienie, że pełna integracja to nie tylko technologiczne połączenie różnych platform, ale przede wszystkim stworzenie jednolitego, ciągłego doświadczenia dla klienta, niezależnie od wybranego kanału kontaktu.
- Założenie Z5 o charakterze przekrojowym metody wskazuje na jej zdolność do obejmowania i analizowania całego procesu obsługi klienta, co jest kluczowe w kontekście integracji kanałów obsługi klienta. Dzięki temu, metoda umożliwia holistyczne spojrzenie na firmę, integrując procesy związane z logistyką, obsługą klienta oraz działaniami marketingowymi. Takie podejście pozwala na identyfikację i wykorzystanie synergii między różnymi działami, co skutkuje zwiększeniem efektywności i poprawą jakości obsługi klienta. Umożliwia to również lepsze zrozumienie, w jaki sposób działania w jednym obszarze mogą wpływać na działalność w innych segmentach przedsiębiorstwa.
- Założenie Z6 koncentruje się na wykorzystaniu metody do wnioskowania w warunkach niepewności, co jest niezmiernie ważne przy rozpatrywaniu złożonych kwestii związanych z integracją kanałów obsługi klienta. Wykorzystanie teorii liczb szarych w tej metodzie umożliwia analizę i interpretację danych, które nie są w pełni precyzyjne lub są częściowo nieznane, co często ma miejsce w dynamicznym środowisku biznesowym. Dzięki zastosowaniu metody Grey DEMATEL, przedsiębiorstwa są w stanie lepiej zrozumieć i ocenić wpływ różnych czynników na proces integracji kanałów, nawet jeśli dostępne informacje są niekompletne lub niepewne.
- Założenie Z7 o symulacji efektów działań doskonalących pozwala przedsiębiorstwom na przetestowanie różnych strategii poprawy integracji kanałów obsługi klienta bez realnych zmian operacyjnych. Korzystając z metody, przedsiębiorstwo może eksperymentować ze zmianami w kanałach obsługi, nowymi techno-

logiami i sposobami komunikacji, identyfikując najlepsze rozwiązania. Symulacja ta wykorzystuje dane o obecnych kanałach, preferencjach klientów oraz danych z analizy ekspertów na temat wpływu czynników na integrację, umożliwiając ocenę potencjalnych wpływów na integrację kanałów obsługi klienta.

Podsumowując, opracowana metoda diagnozy i doskonalenia integracji kanałów obsługi klienta jest kompleksowym narzędziem, które spełnia wszystkie postawione założenia, umożliwiając skuteczne zarządzanie procesem integracji kanałów obsługi klienta w różnych typach przedsiębiorstw.

4. Weryfikacja metody diagnozy i doskonalenia integracji kanałów obsługi klienta

4.1 Wprowadzenie do studium przypadku

Etapy weryfikacji metody za pomocą studium przypadku obejmowały uwzględnienie opracowanej teorii w zakresie przeprowadzonych badań, zarówno w zakresie wzorcowej listy czynników (podrozdział 2.1), badań preferencji klientów (podrozdział 2.2.4), jak i siły i kierunku wpływu między czynnikami (podrozdział 2.2.3). Gromadzenie danych nastąpiło poprzez przekazywanie instrukcji do kolejnych etapów zgodnie ze schematem postępowania w metodzie (podrozdział 3.2, rys. 15). Obliczenia zostały zrealizowane przez autora prac, uzyskane wyniki przedstawiono do analizy zespołowi z przedsiębiorstwa, który je ocenił. Uzyskane wyniki, a co za tym idzie również użyteczność metody została zweryfikowana. Weryfikację metody zrealizowano w przedsiębiorstwie zajmującym się sprzedażą elektroniki i komputerów. Przedsiębiorstwo, które zostało wybrane do analizy, spełniało szereg istotnych kryteriów, co uczyniło je odpowiednim kandydatem do badania w kontekście integracji kanałów obsługi klienta. Przedsiębiorstwo realizowało obsługę klientów w kanałach online jak i kanałach fizycznych. Przedsiębiorstwo posiadało również szeroką gamę produktów dostępnych w sklepach na miejscu.

Przedsiębiorstwo ukierunkowało swoje działania w stronę integracji kanałów obsługi klienta. Dysponowanie zarówno sklepami internetowymi, jak i stacjonarnymi, pozwalało oferować spójne doświadczenia zakupowe, kluczowe dla zwiększenia satysfakcji klientów i ich lojalności. Klienci mogli przeglądać produkty online, dokonywać zakupu w sklepie internetowym, a następnie odbierać produkt osobiście w najbliższym punkcie stacjonarnym lub oczekiwać na dostawę do domu lub paczkomatu. Ponadto, była też możliwość zwrotów i obsługi gwarancyjnej w każdym kanale.

Działania ukierunkowane na integrację kanałów obsługi klienta pozwalały także na lepsze wykorzystanie danych klientów do personalizacji ofert i komunikacji. W kontekście pracy nad diagnozą i doskonaleniem integracji kanałów obsługi klienta, przedsiębiorstwo stanowiło przykład firmy, która stale dążyła do dostosowania swoich procesów w celu dostarczenia najlepszego możliwego doświadczenia dla klienta.

Zespół sprzedażowy w kontekście stosowania metody integracji kanałów obsługi klienta odgrywa kluczową rolę, gdyż jego członkowie posiadają nie tylko specjalistyczną wiedzę, ale i bezpośrednie doświadczenia związane z funkcjonowaniem poszczególnych

kanałów obsługi. Wpływają oni na kształtowanie oczekiwań i doświadczeń klientów, zarządzając relacjami na różnych etapach procesu zakupowego. Osobą, z którą odbywał się bezpośredni kontakt to menedżer działu sprzedaży w firmie. Jego głównym zadaniem byłoby kierowanie zespołem sprzedażowym oraz rozwijanie sprzedaży produktów firmy.

Zadania, które są realizowane przez powołany 8-osobowy zespół to:

- planowanie i realizacja strategii sprzedażowej firmy w celu osiągnięcia wyznaczonych celów sprzedażowych,
- zarządzanie zespołem sprzedażowym, w tym rekrutacja, szkolenie, motywowanie i ocenianie pracowników,
- analiza rynku i konkurencji w celu zidentyfikowania nowych możliwości biznesowych i rozwoju strategii sprzedażowej,
- monitorowanie i analizowanie wskaźników sprzedażowych oraz opracowywanie raportów dotyczących wyników sprzedaży,
- budowanie pozytywnych relacji z klientami oraz rozwijanie sieci sprzedaży poprzez współpracę z partnerami biznesowymi,
- utrzymywanie wysokiego poziomu obsługi klienta oraz dbanie o wizerunek firmy,
- wdrażanie działań marketingowych i promocyjnych w celu zwiększenia sprzedaży oraz poprawy postrzegania marki,
- zarządzanie budżetem działu sprzedaży oraz kontrolowanie kosztów.

Działania te pokazują, jak istotna jest rola zespołu sprzedażowego w efektywnym wdrażaniu strategii omnichannel. Poprzez swoje działania, zespół ten nie tylko wpływa na wzrost sprzedaży, ale także na trwałą wartość marki w oczach klientów.

Przedsiębiorstwo oferuje swoim klientom wiele kanałów obsługi, aby zapewnić im łatwy dostęp do pomocy i wsparcia. Poniżej przedstawiono te kanały, które obecnie są wykorzystywane przez przedsiębiorstwo:

- Sklep internetowy - klienci mogą dokonywać zakupów przez Internet na stronie internetowej, gdzie znajduje się szeroki wybór produktów.
- Sklepy stacjonarne - przedsiębiorstwo posiada wiele sklepów stacjonarnych w różnych miastach w Polsce, gdzie klienci mogą osobiście zobaczyć i przetestować produkty przed zakupem.
- Kontakt telefoniczny - klienci mogą skontaktować się z firmą przez telefon w celu uzyskania pomocy technicznej lub informacji o produktach.

- Formularz kontaktowy - na stronie internetowej firmy znajduje się formularz kontaktowy, który klienci mogą wypełnić, aby uzyskać odpowiedź na swoje pytania.
- Chat online - na stronie internetowej firmy znajduje się opcja chatu online, dzięki której klienci mogą porozmawiać z konsultantem i uzyskać odpowiedź na swoje pytania w czasie rzeczywistym.
- Social media - przedsiębiorstwo ma swoje profile na różnych platformach społecznościowych, takich jak Facebook, Twitter i Instagram, dzięki czemu klienci mogą uzyskać informacje o produktach oraz skontaktować się z firmą za pośrednictwem tych kanałów.
- E-mail - klienci mogą również skontaktować się z firmą za pomocą poczty elektronicznej, wysyłając e-mail na adres wskazany na stronie internetowej.

4.2 Etap I Określenie kluczowych czynników wpływających na poziom integracji obsługi klienta

W pierwszym etapie weryfikacji metody, eksperci z przedsiębiorstwa przeprowadzili identyfikację i pogrupowanie czynników. Ta czynność odnosiła się do kroku 1 przedstawionego w schemacie metody diagnozy i doskonalenia integracji kanałów obsługi klienta, zilustrowanym na **rys. 15**. Ten krok schematu dotyczył ustalenia kryteriów wzorcowych (WLC), wykorzystaniu badań własnych przedsiębiorstwa, oraz określeniu występowania czynników w ramach firmy.

Ekspertom z przedsiębiorstwa została przedstawiona Wzorcowa Lista Czynników (**tabela 10**), która została przez nich przeanalizowana, w efekcie czego zostały opracowane składowe tych czynników specyficzne dla badanego przedsiębiorstwa. Zostały też wprowadzone 4 dodatkowe czynniki:

- czas oczekiwania na połączenie/odpowiedź,
- jakość odpowiedzi,
- wygląd i wyposażenie sklepu,
- sposób rozwiązania problemu.

Nie usunięto żadnego czynnika z WLC. Na podstawie konsultacji z ekspertami opracowano opis składowych czynników wraz z warunkami ich spełnienia (załącznik 11).

Formularz, jaki został przedstawiony ekspertom do zaznaczenia, czy dany czynnik występuje w danym kanale znajduje się w załączniku 12. Eksperci oznaczali występowanie składowych czynnika w kanale zgodnie z opisem:

- „1” – składowy czynnika występuje w danym kanale i jest spełniony.
- „0” – składowy czynnika występuje w danym kanale i nie jest spełniony.
- puste pole – składowy czynnika nie występuje w danym kanale.

Realizując pierwszy etap metody diagnozy i doskonalenia integracji kanałów obsługi klienta, eksperci z przedsiębiorstwa rozbudowali Wzorcową Listę Czynników o czynniki charakterystyczne dla przedsiębiorstwa oraz poszerzyli je o elementy składowe.

4.3 Etap II Badania preferencji klientów oraz siły i kierunku wpływu czynników

W etapie II eksperci korzystając ze schematu metody skoncentrowali się na wyznaczeniu siły i kierunku wpływu czynników wypracowanych w etapie I studium przypadku oraz zbadaniu preferencji klientów (**rys. 15**). Badania przeprowadzono zarówno na rynku, jak i wewnątrz przedsiębiorstwa.

Pierwszym celem badań w II etapie metody było określenie siły i kierunku wpływu między poszczególnymi czynnikami wpływającymi na integrację kanałów obsługi klienta. Eksperci przeprowadzając badanie wykorzystali proponowaną skalę, wskazaną w **tabeli 11**, do określania siły i kierunku wpływu czynników (krok 2 i 3 metody). Ekspertów z przedsiębiorstwa zapoznano z wynikami badań (**tabela 14**), co stanowiło punkty wyjścia do modyfikacji ocen siły i kierunku wpływu w studium przypadku. Eksperci, korzystając ze swojej wiedzy i doświadczenia, ocenili jak silne są ich wzajemne powiązania i w jakim kierunku one działają. Eksperci wspólnie opracowali jedną macierz, a przy różnicy zdań co do wartości decyzja była podejmowana większością głosów, zgodnie z instrukcją z rozdziału 3.2.3.2. Zweryfikowano opracowaną macierz (**tabela 28**) uzyskując potwierdzenie, że żaden z ekspertów nie ma wątpliwości co do udzielonych odpowiedzi.

Tabela 28 Macierz wpływu między czynnikami – wyniki dla analizowanego przedsiębiorstwa

Dane do obliczeń																		
	Transparentność kosztów dla klienta	Wartość dla klienta	Doświadczenia klienta	Relacje z klientem	Dodatkowe usługi i wyroby przedsiębior-	Spójność kanałów obsługi klienta	Czas oczekiwania na połączenie/odpowiedź	Jakość odpowiedzi	Wygląd i wyposażenie sklepu	Pełna oferta i informacja o produktach	Dostępność produktu i termin uzupełnienia	Możliwości dostaw	Możliwości płatności	Pomoc techniczna	Polityka zwrotów	Polityka reklamacji	Opinia klienta	Sposób rozwiązania problemu
Transparentność kosztów dla klienta	0	3	3	3	3	2	2	2	2	1	2	2	2	3	3	3	2	3
Wartość dla klienta	2	0	3	3	2	2	2	3	2	3	3	2	2	3	1	1	1	3
Doświadczenia klienta	1	3	0	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	1	3
Relacje z klientem	1	3	3	0	1	1	2	3	2	1	2	2	2	3	2	2	3	3
Dodatkowe usługi i wyroby przedsiębiorstwa	3	2	2	2	0	3	2	3	1	1	1	3	3	3	3	3	1	2
Spójność kanałów obsługi klienta	3	2	2	2	3	0	2	3	1	1	1	3	3	2	3	3	1	2
Czas oczekiwania na połączenie/odpowiedź	1	2	2	3	3	2	0	3	1	2	2	0	0	3	0	0	1	2
Jakość odpowiedzi	2	3	3	3	1	1	1	0	2	3	1	0	0	3	0	0	2	3
Wygląd i wyposażenie sklepu	2	2	2	1	2	2	1	2	0	2	3	1	1	3	1	1	3	3
Pełna oferta i informacja o produktach	1	3	3	3	2	2	2	3	3	0	3	2	3	3	2	2	3	2
Dostępność produktu i termin uzupełnienia	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	0	3	3	1	1	1	2	1
Możliwości dostaw	2	2	2	2	2	3	2	2	1	2	3	0	3	3	3	3	3	1
Możliwości płatności	1	2	2	3	2	3	1	2	2	3	3	3	0	1	3	2	3	2
Pomoc techniczna	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	1	2	1	0	1	1	2	3
Polityka zwrotów	2	3	3	2	3	3	2	1	1	3	1	3	3	3	0	3	3	3
Polityka reklamacji	2	3	3	2	3	3	2	1	1	3	0	3	3	3	3	0	3	3
Opinia klienta	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	0	3
Sposób rozwiązania problemu	3	3	3	3	3	3	1	3	1	2	1	1	1	3	1	1	2	0

(Źródło: opracowanie własne na podstawie danych uzyskanych od ekspertów z przedsiębiorstwa)

Po określeniu siły i kierunku wpływu czynników zbadano preferencje klientów. W tym etapie eksperci z przedsiębiorstwa zebrali dane, które pomogły w lepszym zrozumieniu zachowań klientów, ich preferencji, potrzeb i oczekiwań. Eksperci skorzystali z danych dotyczących preferencji i wyników analizy statystycznej z badań poznawczych (podrozdział 2.2.4). Na tej podstawie eksperci wykorzystali metodę sondażu diagnostycznego, aby uzyskać odpowiedź o poziomie preferencji od swoich klientów w zakresie każdej składowej i nowo dodanych czynników (krok 4 i 5 metody). Sondaż został przeprowadzony wśród klientów przedsiębiorstwa. Zweryfikowano, że wszystkie wymagane pola w ankiecie zostały wypełnione i nie ma odpowiedzi błędnych lub niepełnych. Na podstawie uzyskanych wyników ankietowania uzyskano poziom preferencji dla każdej składowej każdego czynnika. Wyniki poziomu preferencji są pokazane w **tabeli 29**. Dzięki przeprowadzonym badaniom zgromadzono informacje, które są wykorzystywane na etapie obliczeń PIKOK.

Tabela 29 Czynniki integracji kanałów obsługi klienta wraz z poziomem preferencji dla elementów składowych – wyniki badań dla analizowanego przedsiębiorstwa

Czynnik integracji kanałów obsługi klienta	Elementy składowe czynników					
Transparentność kosztów dla klienta	Możliwość łatwego porównania cen z konkurencją	Brak ukrytych opłat i dodatkowych kosztów	Oferowanie bezpłatnej dostawy lub niskich kosztów wysyłki	Przyjazna polityka zwrotów i możliwość zwrotu kosztów	-	-
Poziom preferencji elementów składowych	95%	95%	90%	85%	-	-
Wartość dla klienta	Jakość produktów i usług	Cena adekwatna do wartości	Innowacyjność i nowoczesność produktów	Dodatkowe korzyści i oferty specjalne	Trwałość i niezawodność produktów	Satysfakcja i spełnianie oczekiwań klienta
Poziom preferencji elementów składowych	95%	90%	85%	90%	95%	90%

Czynnik integracji kanałów obsługi klienta	Elementy składowe czynników					
Doświadczenia klienta	Wygoda i łatwość korzystania z usług	Personalizacja i dopasowanie do indywidualnych potrzeb	Krótki czas oczekiwania na obsługę	Pozytywne interakcje z personelem	Spójność i konsekwencja doświadczenia na różnych punktach kontaktu	-
Poziom preferencji elementów składowych	95%	90%	85%	95%	90%	-
Relacje z klientem	Środowisko przyjazne klientowi	Personalizacja obsługi i dostosowanie do indywidualnych potrzeb	Poziom obsługi klienta	Utrzymywanie regularnego kontaktu i relacji długoterminowej	Zrozumienie i uwzględnienie opinii i uwag klientów	-
Poziom preferencji elementów składowych	90%	95%	95%	85%	95%	-
Dodatkowe usługi i wyroby przedsiębiorstwa	Zgodność i kompatybilność dodatkowych usług/produktów z już istniejącymi	Łatwość integracji i konfiguracji	Jakość usług/produktów oferowanych w ramach integracji	Elastyczność i możliwość personalizacji integracji	-	-
Poziom preferencji elementów składowych	90%	85%	85%	90%	-	-
Spójność kanałów obsługi klienta	Spójność i ciągłość doświadczenia klienta między różnymi kanałami	Łatwość przechodzenia między różnymi kanałami obsługi	Synchronizacja informacji i historii interakcji klienta	Jednolity poziom obsługi i jakość usług na wszystkich kanałach	Elastyczność w wyborze preferowanego kanału komunikacji	-
Poziom preferencji elementów składowych	95%	90%	95%	90%	80%	-

Czynnik integracji kanałów obsługi klienta	Elementy składowe czynników					
Czas oczekiwania na połączenie/odpowiedź	Krótki czas oczekiwania na połączenie lub odpowiedź	Dostępność wielu kanałów komunikacji	Informowanie klienta o przewidywanym czasie oczekiwania	Szybka reakcja na zapytania i zgłoszenia	Skuteczne zarządzanie kolejką oczekujących	-
Poziom preferencji elementów składowych	95%	90%	85%	95%	90%	-
Jakość odpowiedzi	Rzetelność i dokładność udzielanych odpowiedzi	Kompletność i wyczerpujące odpowiedzi	Szybkość udzielania odpowiedzi	Profesjonalizm i kompetencje personelu	Personalizacja odpowiedzi do indywidualnych potrzeb klienta	-
Poziom preferencji elementów składowych	95%	85%	90%	85%	95%	-
Wygląd i wyposażenie sklepu	Przestronność i porządek w sklepie	Estetyczny i atrakcyjny wygląd sklepu	Czytelne oznaczenia i rozmieszczenie produktów	Wygodne i funkcjonalne miejsca testowe i prezentacyjne	-	-
Poziom preferencji elementów składowych	90%	95%	90%	95%		
Pełna oferta i informacja o produktach	Dokładne i wyczerpujące informacje o produktach	Jasność i przejrzystość w prezentacji cech i specyfikacji produktów	Dostępność porównań między różnymi produktami	Aktualizacja oferty zgodnie z nowymi trendami i technologiami	Przyjazne dla klienta opisy produktów i recenzje	-
Poziom preferencji elementów składowych	90%	85%	80%	90%	85%	-
Dostępność produktu i termin uzupełnienia	Dostępność produktów w	Terminowa uzupełnienie brakujących produktów	Informacje o dostępności produktów w	Możliwość rezerwacji	Powiadomienia o	Szybkość informowania

Czynnik integracji kanałów obsługi klienta	Elementy składowe czynników					
	asortymencie		czasie rzeczywistym	produktów przed uzupełnieniem	dostępności produktów	klienta o terminie uzupełnienia
Poziom preferencji elementów składowych	95%	90%	85%	80%	85%	90%
Możliwości dostaw	Szybkość dostawy	Terminowość i niezawodność dostaw	Opcje dostawy (np. standardowa, ekspresowa, odbiór osobisty)	Dostawa zagwarantowana na określoną datę lub godzinę	Bezpieczeństwo i odpowiednie zabezpieczenie przesyłki	-
Poziom preferencji elementów składowych	95%	95%	85%	90%	90%	-
Możliwości płatności	Szeroki wybór metod płatności	Bezpieczeństwo płatności	Wygoda i łatwość korzystania z dostępnych opcji płatności	Brak ukrytych opłat i dodatkowych kosztów związanych z płatnościami	Dostępność programów ratalnych	-
Poziom preferencji elementów składowych	90%	95%	80%	85%	75%	-
Pomoc techniczna	Szybkość odpowiedzi	Kompetentna pomoc	Łatwość komunikacji	Spójność i ciągłość wsparcia	Dostępność pomocy	Zrozumienie indywidualnych potrzeb
Poziom preferencji elementów składowych	90%	95%	70%	70%	80%	30%
Polityka zwrotów	Prostota procesu zwrotu	Elastyczność warunków zwrotu	Szybkość rozpatrzenia zwrotu	Jakość obsługi klienta podczas procesu zwrotu	Dostępność kanałów zwrotu	-

Czynnik integracji kanałów obsługi klienta	Elementy składowe czynników					
Poziom preferencji elementów składowych	90%	80%	95%	85%	60%	-
Polityka reklamacji	Prostota procesu reklamacji	Elastyczność warunków reklamacji	Szybkość rozpatrzenia reklamacji	Odpowiednie rekompensaty za wady produktów	Dostępność wielu kanałów składania reklamacji	-
Poziom preferencji elementów składowych	90%	85%	95%	90%	85%	-
Opinia klienta	Możliwość wyrażenia opinii i recenzji	Reagowanie i uwzględnianie opinii klientów	Transparentność i uczciwość w zbieraniu i prezentowaniu opinii	Możliwość zweryfikowania opinii klientów	-	-
Poziom preferencji elementów składowych	90%	95%	95%	95%	-	-
Sposób rozwiązania problemu	Efektywne rozwiązanie problemów	Szybkość rozwiązania	Dostępność różnych kanałów kontaktu	Kompetencje i wiedza personelu	Jakość i zrozumiałość udzielanych odpowiedzi	Proaktywne podejście do rozwiązywania problemów
Poziom preferencji elementów składowych	95%	90%	80%	95%	85%	75%

(Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników pozyskanych z przedsiębiorstwa)

Uzyskane wyniki stanowią podstawę do realizacji kolejnego etapu metody dotyczącego obliczeń i diagnozy poziomu integracji kanałów obsługi klienta.

4.4 Etap III Diagnoza poziomu integracji kanałów obsługi klienta

Na podstawie uzyskanych wyników pracy ekspertów oraz danych zebranych od klientów, w etapie 3 metody, autor przystąpił do diagnozy poziomu integracji kanałów obsługi klienta w analizowanym przedsiębiorstwie. W tabeli 30 i tabeli 31 przedstawione są znormalizowane rankingi ważności oraz relacyjności czynników integracji z analizy przeprowadzonej za pomocą metody Grey DEMATEL, co stanowi podstawę do podejmowania decyzji i planowania działań. Obliczenia szczegółowe z zastosowania metody Grey DEMATEL zawarto w załączniku 9. Jest to krok 6 w schemacie metody (rys. 15).

Tabela 30 Znormalizowany ranking ważności czynników integracji dla analizowanego studium przypadku

L.P.	Nazwa czynnika	Wartość siły czynnika (<i>d</i>)
1	Jakość odpowiedzi	2
2	Czas oczekiwania na połączenie/odpowiedź	1,853
3	Wartość dla klienta	1,676
4	Pomoc techniczna	1,676
5	Sposób rozwiązania problemu	1,647
6	Relacje z klientem	1,632
7	Dodatkowe usługi i wyroby przedsiębiorstwa	1,618
8	Doświadczenia klienta	1,574
9	Spójność kanałów obsługi klienta	1,544
10	Pełna oferta i informacja o produktach	1,368
11	Wygląd i wyposażenie sklepu	1,338
12	Transparentność kosztów dla klienta	1,250
13	Dostępność produktu i termin uzupełnienia	1,235
14	Możliwości dostaw	1,221
15	Możliwości płatności	1,191
16	Polityka reklamacji	1,1323
17	Opinia klienta	1,118
18	Polityka zwrotów	1

Zródło: opracowanie własne.

Tabela 30 przedstawia znormalizowany ranking ważności czynników uzyskanych z metody Grey DEMATEL. Ranking ten wskazuje na relatywną ważność różnych czynników wpływających na obsługę klienta w przedsiębiorstwie. Analizując uzyskane wyniki można dokonać podziału na grupy:

- Czynniki o największej sile wpływu:
 - Jakość odpowiedzi (2) – została uznana za najważniejszy czynnik, co podkreśla znaczenie jakości komunikacji z klientami.
 - Czas oczekiwania na połączenie/odpowiedź (1,853) – drugi pod względem ważności, wskazujący na znaczenie szybkości reakcji na potrzeby klientów.
- Czynniki o wysokiej sile wpływu:
 - Wartość dla klienta i Pomoc techniczna (oba 1,676) – oba te czynniki są równie ważne, co wskazuje na znaczenie dostarczania wartości i wsparcia technicznego.
 - Sposób rozwiązania problemu (1,647) – podkreśla znaczenie efektywnego rozwiązywania problemów klientów.
- Czynniki o średniej sile wpływu:
 - Czynniki takie jak relacje z klientem, dodatkowe usługi i wyroby przedsiębiorstwa, doświadczenia klienta, spójność kanałów obsługi klienta, pełna oferta i informacja o produktach – wszystkie te elementy otrzymały oceny w zakresie od 1,368 do 1,632, co wskazuje na ich umiarkowaną ważność w kontekście obsługi klienta.
- Czynniki o niskiej sile wpływu:
 - Czynniki takie jak wygląd i wyposażenie sklepu, transparentność kosztów dla klienta, dostępność produktu i termin uzupełnienia, możliwości dostaw, możliwości płatności, polityka reklamacji, opinia klienta, polityka zwrotów – te elementy otrzymały niższe oceny, co wskazuje na ich mniejszą relatywną ważność w procesie obsługi klienta.

Podsumowując, ranking ten wskazuje na to, że największe znaczenie w procesie obsługi klienta mają jakość odpowiedzi, czas reakcji oraz wartość i wsparcie techniczne dostarczane klientom. Pozostałe czynniki, choć ważne, mają mniejszy wpływ na ogólną ocenę obsługi klienta w przedsiębiorstwie.

Tabela 31 Znormalizowany ranking relacyjności czynników integracji dla analizowanego studium przypadku

L.P.	Nazwa czynnika	Wartość relacyjności czynnika (r)
1	Czas oczekiwania na połączenie/odpowiedź	2
2	Polityka reklamacji	1,976
3	Polityka zwrotów	1,951
4	Możliwości płatności	1,927
5	Jakość odpowiedzi	1,902
6	Wygląd i wyposażenie sklepu	1,829
7	Możliwości dostaw	1,829
8	Dostępność produktu i termin uzupełnienia	1,805
9	Spójność kanałów obsługi klienta	1,634
10	Dodatkowe usługi i wyroby przedsiębiorstwa	1,512
11	Transparentność kosztów dla klienta	1,390
12	Opinia klienta	1,366
13	Sposób rozwiązania problemu	1,366
14	Pełna oferta i informacja o produktach	1,293
15	Relacje z klientem	1,244
16	Pomoc techniczna	1,220
17	Wartość dla klienta	1,171
18	Doświadczenia klienta	1

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 31 przedstawia znormalizowany ranking relacyjności czynników uzyskany z metody Grey DEMATEL. Ranking ten wskazuje na relatywną relacyjność różnych czynników wpływających na obsługę klienta w przedsiębiorstwie. Analizując uzyskane wyniki można dokonać ich podziału na grupy:

- Czynniki o największej relacyjności:
 - Czas oczekiwania na połączenie/odpowiedź (2) – uznany za czynnik o największej relacyjności, co wskazuje na jego znaczący wpływ na inne aspekty obsługi klienta.

- Polityka reklamacji (1,976) – drugi pod względem relacyjności, podkreślający wpływ polityki reklamacji na ogólną jakość obsługi.
- Czynniki o wysokiej relacyjności:
 - Polityka zwrotów (1,951) i Możliwości płatności (1,927) – oba te czynniki mają znaczący wpływ na proces obsługi klienta i jego doświadczenia.
 - Jakość odpowiedzi (1,902) – wskazuje na ważność jakości komunikacji w obsłudze klienta.
- Czynniki o średniej relacyjności:
 - Czynniki takie jak wygląd i wyposażenie sklepu, możliwości dostaw, dostępność produktu i termin uzupełnienia, spójność kanałów obsługi klienta – wszystkie te elementy otrzymały oceny w zakresie od 1,634 do 1,829, co wskazuje na ich umiarkowany wpływ na inne aspekty obsługi klienta.
- Czynniki o niskiej relacyjności:
 - Czynniki takie jak dodatkowe usługi i wyroby przedsiębiorstwa, transparentność kosztów dla klienta, opinia klienta, sposób rozwiązania problemu, pełna oferta i informacja o produktach, relacje z klientem, pomoc techniczna, wartość dla klienta, doświadczenia klienta – te elementy otrzymały niższe oceny, co wskazuje na ich mniejszy bezpośredni wpływ na inne czynniki w procesie obsługi klienta.

Podsumowując, ranking ten wskazuje na to, że czynniki takie jak czas oczekiwania na odpowiedź, polityka reklamacji i zwrotów, a także możliwości płatności mają największy wpływ na inne aspekty obsługi klienta. Pozostałe czynniki, choć ważne, mają mniejszy bezpośredni wpływ na ogólną jakość obsługi klienta w przedsiębiorstwie. W badaniach ilościowych i jakościowych studium przypadku określono preferencje klientów dla składowych czynników oraz wyznaczono ważność oraz relacyjność dla czynników (etap 2 metody).

Eksperti z przedsiębiorstwa skorzystali z wyników badań poziomu preferencji klientów w zakresie kanałów obsługi klienta (podrozdział 2.2.4) oraz przeprowadzili analogiczne badanie preferencji dla 2 dodatkowych kanałów. Ostatecznie uzyskano zestawienie preferencji dla wszystkich występujących w przedsiębiorstwie kanałów obsługi klienta:

- sklep internetowy 83%,
- sklep stacjonarny 75%,

- kontakt telefoniczny 37%,
- social media 69%,
- e-mail 61%,
- formularz kontaktowy na stronie www 41% (dodany w studium przypadku),
- chat online 64% (dodany w stadium przypadku).

W kroku 7 metody dokonano kalkulacji PIKOK z wykorzystaniem wzoru na PIKOK i potencjał PIKOK (str. 143). Uzyskano wyniki cząstkowe dla każdego z czynników oraz całkowity znormalizowany wynik PIKOK (**tabela 32**).

Tabela 32 Wyniki PIKOK oraz potencjał PIKOK dla analizowanego studium przypadku

Czynnik	PIKOK	Potencjał
Pomoc techniczna	3,29%	0,32%
Polityka zwrotów	3,34%	0,63%
Możliwości płatności	4,84%	1,06%
Sposób rozwiązania problemu	6,19%	1,02%
Dodatkowe usługi i wyroby przedsiębiorstwa	3,82%	0,74%
Relacje z klientem	5,53%	0,63%
Pełna oferta i informacja o produktach	4,50%	0,00%
Wygląd i wyposażenie sklepu	2,91%	1,01%
Opinia klienta	2,71%	0,30%
Transparentność kosztów dla klienta	3,13%	1,06%
Spójność kanałów obsługi klienta	5,69%	0,00%
Możliwości dostaw	6,05%	0,00%
Dostępność produktu i termin uzupełnienia	4,56%	0,15%
Wartość dla klienta	7,06%	0,00%
Doświadczenia klienta	4,56%	0,16%
Polityka reklamacji	5,40%	0,00%
Jakość odpowiedzi	10,21%	0,00%
Czas oczekiwania na połączenie/odpowiedź	8,67%	0,45%
Suma:	92,47%	7,53%

Źródło: opracowanie własne

Szczegóły obliczeń PIKOK są zawarte załączniku 10. W tym załączniku można odnaleźć nazwę czynnika, a pod nią wartość procentowa preferencji klientów. W dwóch kolejnych kolumnach są podane wartości ważności ($\tilde{d} + \tilde{r}$) i relacyjności ($\tilde{d} - \tilde{r}$) dla każdego z czynników. Poniżej tych wartości każdy czynnik ma wymienione nazwy składowych wraz z ich preferencjami. Od 4 do 10 kolumny wymienione są kanały wraz z poziomem ich preferencji przez klientów. Wartości poniżej preferencji, czyli 0 lub 1 oznaczają czy dana składowa w danym kanale jest zrealizowana zgodnie z charakterystyką

zawartą w załączniku 11. Kolejna kolumna to wynik a_{ij} , czyli poziomu preferencji konsumentów j -tej składowej i -tego czynnika dla poszczególnych składowych. Ostatnie 2 kolumny to wynik PIKOK w wartości liczbowej uzyskany dla danego czynnika, maksymalna wartość PIKOK jaką można uzyskać dla danego czynnika, obliczony potencjał PIKOK wyrażony zarówno w wartości liczbowej jak i procentowej w stosunku do całego PIKOK w przedsiębiorstwie. W celu lepszego zobrazowania sposobu obliczenia przedstawiono obliczenia z wykorzystaniem wzoru na PIKOK (16) dla pierwszego czynnika i jego składowych:

$$PIKOK = \sum_{i=1}^n s_i \cdot ps_i \quad (21)$$

$$s_i = (\tilde{d} + \tilde{r})_i \cdot (\tilde{d} - \tilde{r})_i \cdot p_i$$

$$ps_i = \sum_{j=1}^m a_{ij} \frac{\sum_{k=1}^o b_{ij}^k \cdot c_k}{\sum_{k=1}^o d_{ij}^k \cdot c_k}$$

n – liczba czynników stosowanych w danej analizie

s_i – współczynnik siły i kierunku wpływu i – tego czynnika wyrażony w liczbie szarej

p_i – wskaźnik preferencji klientów względem danego czynnika

\tilde{d} – wartość średnia siły wpływu czynnika integracji

\tilde{r} – wartość średnia wpływu relacyjności czynnika integracji

ps_i – wskaźnik preferencji klientów i – tego czynnika

o – liczba kanałów danej składowej

a_{ij} – poziom preferencji konsumentów j – tej składowej i – tego czynnika

b_{ij}^k – wskaźnik występowania j – tej składowej i – tego czynnika w k -tym kanale

d_{ij}^k – maksymalny wskaźnik występowania j – tej składowej i – tego czynnika w k -tym kanale

c_k – poziom preferencji konsumentów k – tego kanału

Wynik PIKOK jest normalizowany za pomocą sposobu min-max zgodnie ze wzorem (17):

$$PIKOKN = \frac{PIKOK - PIKOKMIN}{PIKOKMAX - PIKOKMIN} \cdot 100\% \quad (22)$$

$PIKOKN$ – znormalizowana wartość PIKOK, zawiera się w przedziale

od 0 do 100%

$PIKOK$ – wartość PIKOK

$PIKOKMIN$ – minimalna wartość $PIKOK = 0$

$PIKOKMAX$ – maksymalna wartość $PIKOK$, uzyskiwana, gdy wszystkie składowe występują w każdym dopuszczalnym kanale (18).

$$PIKOKMAX = \sum_{i=1}^n s_i \cdot \sum_{j=1}^m a_{ij} \frac{\sum_{k=1}^o c_k}{\sum_{k=1}^o c_k} \quad (23)$$

- $PIKOK$ dla polityki zwrotów, w nawiasie są podane wartości po normalizacji:

- $\otimes s_i = 1 \cdot 1,95 \cdot 0,8560 = 1,67$

$$0,9 \cdot \frac{(0,83 \cdot 1 + 0,75 \cdot 1 + 0,37 \cdot 1 + 0,41 \cdot 1 + 0,64 \cdot 1 + 0,69 \cdot 0 + 0,61 \cdot 1)}{(0,83 + 0,75 + 0,37 + 0,41 + 0,64 + 0,69 + 0,61)} +$$

$$0,8 \cdot \frac{(0,83 \cdot 1 + 0,75 \cdot 1 + 0,37 \cdot 1 + 0,41 \cdot 0 + 0,64 \cdot 1 + 0,69 \cdot 0 + 0,61 \cdot 1)}{(0,83 + 0,75 + 0,37 + 0,41 + 0,64 + 0,69 + 0,61)} +$$

- $ps_i = 0,95 \cdot \frac{(0,83 \cdot 1 + 0,75 \cdot 1 + 0,37 \cdot 1 + 0,41 \cdot 1 + 0,64 \cdot 1 + 0,69 \cdot 1 + 0,61 \cdot 1)}{(0,83 + 0,75 + 0,37 + 0,41 + 0,64 + 0,69 + 0,61)} + = 3,03$

$$0,85 \cdot \frac{(0,83 \cdot 1 + 0,75 \cdot 1 + 0,37 \cdot 1 + 0,41 \cdot 0 + 0,64 \cdot 1 + 0,69 \cdot 0 + 0,61 \cdot 1)}{(0,83 + 0,75 + 0,37 + 0,41 + 0,64 + 0,69 + 0,61)} +$$

$$0,1 \cdot \frac{(0,83 \cdot 1 + 0,75 \cdot 1 + 0,37 \cdot 1 + 0,41 \cdot 1 + 0,64 \cdot 1 + 0,69 \cdot 1 + 0,61 \cdot 1)}{(0,83 + 0,75 + 0,37 + 0,41 + 0,64 + 0,69 + 0,61)}$$

- $PIKOK = 5,06$ (3,34%)

- $PIKOKMAX = 1,67 \cdot (0,9 + 0,8 + 0,95 + 0,85 + 0,1) = 6,01$ (3,97%)

- $Potencjał PIKOK = 6,01 - 5,06 = 0,95$ (0,63%)

- $Suma PIKOKMAX$ dla wszystkich czynników = 151,5636

- Normalizacja za pomocą wzoru:

$$PIKOKN = \frac{PIKOK - PIKOKMIN}{PIKOKMAX - PIKOKMIN} \cdot 100\%$$

Analogicznie zostały wykonane obliczenia dla pozostałych składowych czynników.

Całkowity wyniki $PIKOK$ jest wysoki i wynosi 92,47%. Czynniki mają różnorodny wpływ na ten wynik. Największy wpływ mają czynniki takie jak jakość odpowiedzi oraz czas oczekiwania na połączenie/odpowiedź, co podkreśla ich znaczenie w procesie integracji kanałów obsługi klienta. Pozostałe czynniki, mimo że mają mniejszy udział procentowy, również przyczyniają się do ogólnego poziomu $PIKOK$, co wskazuje na ich ważność w kontekście kompleksowego podejścia do obsługi klienta.

4.5 Etap IV Działania doskonalące integrację kanałów obsługi klienta

Etap IV metody to symulacja wdrożenia poszczególnych czynników/składowych w przedsiębiorstwie (krok 8 metody). Wyniki wdrożenia poszczególnych składowych w podziale na kanały pokazano w tabeli 33. Wyniki w tej tabeli obrazują o ile % zwiększy się PIKOK w przedsiębiorstwie (18), jeżeli zostaną spełnione warunki realizacji danej składowej w kanale obsługi klienta (19).

$$\text{Potencjał PIKOK [\%]} = \text{PIKOKMAX} - \text{PIKOK} \quad (24)$$

$$\text{Potencjał PIKOK [\%] dla wybranego czynnika} = \frac{s_i \cdot ps_i}{\sum_{i=1}^n s_i \cdot ps_i} \quad (25)$$

s_i – współczynnik siły i kierunku wpływu i – tego czynnika

ps_i – wskaźnik preferencji klientów i – tego czynnika

Obliczenia dla polityki zwrotów są następujące:

$$\text{Potencjał PIKOK[\%]} = \frac{0,95}{151,5636} = 0,63\%$$

Tabela 33 Wpływ wdrożenia składowych na wzrost PIKOK w studium przypadku

Czynnik	Składowa	Sklep internetowy	Sklep stacjonarny	Kontakt telefoniczny	Formularz kontaktowy na stronie www	Chat online	Social media	E-mail	Wpływ na PIKOK [%]
Pomoc techniczna	Szybkość odpowiedzi				0,03		0,05	0,04	0,12
	Łatwość komunikacji					0,10	0,11		0,21
Polityka zwrotów	Prostota procesu zwrotu						0,16		0,16
	Elastyczność warunków zwrotu				0,09		0,14		0,23

Czynnik	Składowa	Sklep internetowy	Sklep stacjonarny	Kontakt telefoniczny	Formularz kontaktowy na stronie www	Chat online	Social media	E-mail	Wpływ na PIKOK [%]
	Jakość obsługi klienta podczas procesu zwrotu				0,09		0,15		0,24
Możliwości płatności	Szeroki wybór metod płatności			0,11	0,12			0,18	0,41
	Wygoda i łatwość korzystania z dostępnych opcji płatności			0,10					0,10
	Dostępność programów ratalnych			0,09		0,16	0,17	0,15	0,57
Sposób rozwiązania problemu	Efektywne rozwiązanie problemów				0,13	0,20	0,22	0,19	0,74
	Szybkość rozwiązania				0,12			0,18	0,30
Dodatkowe usługi i wyroby przedsiębiorstwa	Elastyczność i możliwość personalizacji integracji			0,10	0,11	0,18	0,19	0,17	0,75
Relacje z klientem	Personalizacja obsługi i dostosowanie do indywidualnych potrzeb		0,22	0,11	0,12			0,18	0,63
Wygląd i wyposażenie sklepu	Wygodne i funkcjonalne miejsca testowe i prezentacyjne		1,01						1,01
Opinia klienta	Możliwość wyrażenia opinii i recenzji			0,06				0,11	0,17
	Reagowanie i uwzględnianie opinii klientów				0,08				0,08
	Możliwość zweryfikowania opinii klientów			0,07					0,07
Transparentność	Możliwość łatwego porównania cen z konkurencją		0,19	0,10	0,11	0,17	0,18	0,16	0,91

Czynnik	Składowa	Sklep internetowy	Sklep stacjonarny	Kontakt telefoniczny	Formularz kontaktowy na stronie www	Chat online	Social media	E-mail	Wpływ na PIKOK [%]
kosztów dla klienta	Oferowanie bezpłatnej dostawy lub niskich kosztów wysyłki		0,18						0,18
Dostępność produktu i termin uzupełnienia	Dostępność produktów w asortymencie		0,15						0,15
Doświadczenia klienta	Personalizacja i dopasowanie do indywidualnych potrzeb				0,09				0,09
	Krótki czas oczekiwania na obsługę			0,08					0,08
Czas oczekiwania na połączenie/odpowiedź	Krótki czas oczekiwania na połączenie lub odpowiedź				0,18			0,27	0,45
Suma:		0,00	1,75	0,82	1,27	0,81	1,37	1,63	7,53

Zródło: opracowanie własne

Podsumowując tabelę dotyczącą wpływu różnych czynników i składowych na poziom integracji kanałów obsługi klienta (PIKOK) w przedsiębiorstwie handlu detalicznego sprzętem komputerowym, możemy zauważyć, że niektóre składowe mają większe znaczenie dla kanałów obsługi klienta niż inne.

Na podstawie wyników z **tabeli 33** można zauważyć, że w sklepie internetowym nie zaobserwowano żadnej możliwej zmiany do wprowadzenia, aby uzyskać wyższy wynik PIKOK. Sklep stacjonarny ma potencjał na poprawę integracji, szczególnie przez inwestycje w wygodne i funkcjonalne miejsca testowe i prezentacyjne, co przyniosłoby 1,01% wzrost w PIKOK. Kontakt telefoniczny, formularz kontaktowy na stronie www,

chat online, social media i e-mail wykazują różne obszary dla potencjalnych ulepszeń, które mogą zwiększyć PIKOK od 0,82% do 1,63%. Największy wpływ na PIKOK ma e-mail, szczególnie poprzez personalizację obsługi klienta, elastyczność i możliwość personalizacji integracji oraz efektywne rozwiązanie problemów, co może razem przynieść wzrost o 1,63%.

Kluczowe wnioski:

- Największe pojedyncze pole do poprawy w PIKOK oferuje sklep stacjonarny, konkretnie poprzez usprawnienie wyglądu i wyposażenia sklepu.
- W kanałach cyfrowych, największy potencjał wzrostu PIKOK oferuje e-mail, zwłaszcza poprzez ulepszenia w zakresie dodatkowych usług i wyrobów przedsiębiorstwa oraz sposobu rozwiązywania problemów.
- W kategoriach takich jak pomoc techniczna, polityka zwrotów i możliwości płatności, kanały takie jak formularz kontaktowy na stronie www i chat online wykazują znaczący potencjał wzrostu PIKOK.
- Transparentność kosztów dla klienta jest kluczowa w każdym kanale, jednak największe możliwości poprawy PIKOK w tym obszarze oferuje sklep stacjonarny.
- Całkowity możliwy wzrost PIKOK to 7,53%, o ile wszystkie proponowane zmiany zostaną wdrożone. Wszystkie dane procentowe odnoszą się do wzrostu PIKOK, jeżeli dana składowa zostanie zrealizowana w danym kanale obsługi klienta.

Podczas realizacji (krok 9 metody) diagnozy i doskonalenia integracji kanałów obsługi klienta, czyli działań doskonalących integrację kanałów obsługi klienta osoby decyzyjne w przedsiębiorstwie postanowiły o zaproponowaniu działań do wdrożenia. Działania zostały ocenione pod kątem kosztu i czasu wdrożenia z jednoczesnym uwzględnieniem potencjalnego wpływu na PIKOK i zaprezentowane w **tabeli 34**.

Tabela 34 Rekomendowane działania doskonalące poziom integracji kanałów obsługi dla przedsiębiorstwa ze studium przypadku

Działanie doskonalące	Opis działania	Ocena kosztu realizacji	Szacowany czas wdrożenia	Potencjalny wzrost PIKOK
Zwiększenie personalizacji obsługi klienta	Rozwinięcie systemu CRM dla lepszego poznania i zrozumienia indywidualnych potrzeb klientów oraz dla zwiększenia satysfakcji klientów poprzez personalizację usług	Koszt rozwoju systemu CRM będzie wymagał początkowej inwestycji, ale jego wpływ na długoterminowe zadowolenie klientów może przynieść znaczny zwrot z inwestycji	Okolo 6-12 miesięcy	0,63%
Udoskonalenie platformy e-commerce	Poprawa wyglądu i funkcjonalności sklepu internetowego, w tym optymalizacja UX/UI, co zwiększy łatwość korzystania z platformy i wpłynie na wygodę klientów	Koszt poprawy platformy zależy od zakresu prac, ale dobrze zaprojektowana strona przyciągnie więcej klientów	3-6 miesięcy	0,10%
Ulepszenie polityki zwrotów	Uproszczenie procesu zwrotów online i wprowadzenie bardziej elastycznych warunków	Niski koszt wdrożenia poprzez aktualizację polityki i szkolenie personelu	1-3 miesiące	0,23%
Rozwój komunikacji	Zwiększenie szybkości odpowiedzi i łatwości	Wymaga inwestycji w lepsze oprogramowanie do	1-4 miesiące	0,09%

Działanie doskonalące	Opis działania	Ocena kosztu realizacji	Szacowany czas wdrożenia	Potencjalny wzrost PIKOK
multikanałowej	komunikacji poprzez chat online oraz e-mail	obsługi klienta i szkolenia dla pracowników		
Wdrożenie inteligentnych systemów porównywania cen	Zapewnienie klientom możliwości łatwego porównywania cen z konkurencją, co zwiększy transparentność	Koszt zależy od złożoności systemu porównawczego	2-6 miesięcy	0,91%
Optymalizacja procesów wewnętrznych	Skrócenie czasu oczekiwania na połączenie lub odpowiedź w obsłudze klienta, co zwiększy zadowolenie klientów	Koszt zależy od wybranej metody, ale poprawa procesów wewnętrznych jest zawsze korzystna dla efektywności operacyjnej	3-6 miesięcy	0,45%

Źródło: opracowanie własne na podstawie konsultacji z ekspertami

Podsumowując zaprezentowaną **tabelę 34**, przedstawiono sześć różnorodnych działań doskonalących mających na celu poprawę integracji kanałów obsługi klienta. Działania te obejmują zarówno technologiczne innowacje, jak i optymalizację istniejących procesów. Każde z przedstawionych działań niesie za sobą potencjał wzrostu poziomu integracji kanałów obsługi klienta. Priorytetyzacja tych działań (krok 10 metody) po stronie przedsiębiorstwa powinna uwzględniać zarówno oczekiwany wzrost przychodów, jak i realistyczny czas wdrożenia, aby maksymalizować korzyści z inwestycji.

4.6 Podsumowanie zastosowania metody

Podsumowując, działania doskonalące mające na celu zwiększenie poziomu integracji kanałów obsługi klienta (PIKOK) powinny być opracowane w oparciu o szczegółową analizę wyników uzyskanych w wyniku zaproponowanej w metodzie formule obliczeniowej oraz wiedzy eksperckiej menedżerów. Odpowiednie dopasowanie tych działań do specyfiki działalności przedsiębiorstwa wymaga uwzględnienia zarówno danych wewnętrznych przedsiębiorstwa, jak i danych benchmarkowych.

Przy planowaniu działań menedżerowie powinni skupić się na obszarach, które przynoszą największe zwiększenie PIKOK oraz które są zgodne z misją i wizją przedsiębiorstwa. Powinni również uwzględniać koszt i czas potrzebny do wdrożenia tych działań. Na przykład, skupienie się na poprawie wyglądu i wyposażenia sklepu stacjonarnego, które oferuje największe pojedyncze zwiększenie PIKOK (1,01%), powinno iść w parze z wartościami marki i spodziewanym doświadczeniem klienta.

Priorytetyzacja działań powinna brać pod uwagę oczekiwany zwrot z inwestycji i dostosowanie się do dynamicznie zmieniających się potrzeb klientów. W procesie decyzyjnym niezbędne będzie zbalansowanie między optymalizacją kosztów a maksymalizacją wartości dla klienta.

Wypracowane składowe czynniki oraz ich opisy mają walor uniwersalności i mogą zostać wykorzystane w innych przedsiębiorstwach do opracowania własnych składowych.

Po przeprowadzonej weryfikacji metody, odbyło się zbieranie opinii od osób zaangażowanych w ten proces po stronie przedsiębiorstwa. Zgromadzone opinie wskazały, że metoda jest skuteczna w analizie i ocenie poziomu integracji kanałów obsługi klienta, gdyż umożliwia modyfikację danych wzorcowych uwzględniając specyfikę przedsiębiorstwa. Dodatkowo w etapie doskonalenia metoda wskazuje, które czynniki oraz składowe mają największy wpływ oraz potencjał na wzrost PIKOK w przedsiębiorstwie, co pozwala na ustalenie priorytetów we wdrażaniu działań w przedsiębiorstwie. Członkowie zespołu ocenili metodę jako łatwą w realizacji z punktu widzenia postępowania, ale wymagającą dokonania wielu obliczeń, aby móc na podstawie uzyskanych wyników dokonać analizy. Jednocześnie zaznaczono, że chociaż metoda jest profesjonalna i skuteczna, wymaga ona od użytkowników znajomości nie tylko procesów wewnętrznych zakładu, ale również specyfikacji rynku i branży, szczególnie w zakresie preferencji grupy docelowej klientów. Mimo tej bariery wiedzy, zespół potwierdził, że metoda pozwoliła na osiągnięcie głównego celu, jakim było ocenienie przedsiębiorstwa pod kątem poziomu

integracji kanałów obsługi klienta oraz wyznaczenie obszarów i ich potencjału do zwiększenia poziomu integracji kanałów obsługi klienta.

Praktyczna aplikacja metody w przedsiębiorstwie pokazała, że choć wykorzystano dane wzorcowe, to możliwość ich uzupełnienia o dodatkowe dane specyficzne dla branży, w której działa przedsiębiorstwo zostało ocenione jako obiecujące i skuteczne, co zostało potwierdzone przez osiągnięte rezultaty. Wyniki te, potwierdziły, że opracowana metoda adekwatnie odzwierciedla poziom integracji kanałów obsługi klienta w przedsiębiorstwie oraz skutecznie wyznacza kierunki dalszych działań rozwojowych.

Zakończenie

Zrealizowano cel pracy doktorskiej, którym było opracowanie metody diagnozy i doskonalenia integracji kanałów obsługi klienta. W wyniku przeprowadzonych badań, metoda została zastosowana w studium przypadku oraz udzielono odpowiedzi wszystkie postawione pytania badawcze oraz zrealizowano wszystko zaplanowane zadania:

- PB1: Jakie są czynniki charakteryzujące integrację kanałów obsługi klienta?
 - Z1: Wyznaczenie czynników charakteryzujących integrację kanałów obsługi klienta. (podrozdział 2.1)
- PB2: Jakie są relacje między czynnikami integracji kanałów obsługi klienta?
 - Z2: Określenie relacji między czynnikami. (podrozdział 2.2.3)
- PB3: Jakie są preferencje klientów w zakresie wyboru kanałów obsługi klienta oraz czynników integracji kanałów obsługi klienta?
 - Z3: Określenie preferencji klientów w zakresie wyboru kanałów obsługi klienta oraz czynników w ramach integracji kanałów obsługi klienta. (podrozdział 2.2.4)
- Z4: Opracowanie założeń do metody pozwalającej diagnozować i doskonalić stan integracji kanałów obsługi klienta. (podrozdział 3.1)
- Z5: Zastosowanie studium przypadku do weryfikacji metody diagnozy i doskonalenia integracji kanałów obsługi klienta w studium przypadku. (rozdział 4)

W odpowiedzi na postawione pytanie badawcze PB1: jakie są czynniki charakteryzujące integrację kanałów obsługi klienta? oraz zadanie Z1: wyznaczenia tych czynników, przeprowadzono dogłębną analizę literatury oraz konsultacje z ekspertami, które miały na celu identyfikację i zrozumienie elementów kluczowych dla efektywnej integracji kanałów obsługi klienta w przedsiębiorstwach. Czynniki te zostały szczegółowo opracowane i zilustrowane w podrozdziale 2.1. Analiza literatury i przeprowadzona burza mózgów z ekspertami pozwoliły na stworzenie Wzorcowej Listy Czynników (WLC), która odzwierciedla najważniejsze aspekty obsługi klienta, od etapu poszukiwania informacji aż po obsługę posprzedażową. Zidentyfikowane czynniki, takie jak transparentność kosztów, spójność kanałów obsługi, możliwości dostaw i płatności, a także polityka zwrotów i reklamacji, stanowią podstawę dla skutecznej realizacji strategii omnichannel.

Podczas prac nad WLC, szczególną uwagę poświęcono nie tylko na identyfikację czynników, które klienci cenią najbardziej, ale także na zrozumienie, w jaki sposób te czynniki przekładają się na wartość postrzeganą przez klientów oraz jak są one zgodne z celami biznesowymi i strategią rynkową przedsiębiorstwa. Dzięki temu, opracowana lista czynników może służyć jako podstawa do dalszych działań operacyjnych i strategicznych w kontekście integracji kanałów obsługi klienta.

Zakończenie tej części pracy pokazuje, że choć pewne czynniki wpływające na integrację kanałów obsługi klienta są uniwersalne, każda organizacja ma możliwość przeprowadzenia indywidualnej analizy, aby dostosować je do swojego unikalnego środowiska. Na przykład, kluczowe dla firmy technologicznej czynniki mogą być związane z innowacjami i zaawansowanymi technologiami, podczas gdy w tradycyjnej organizacji większe znaczenie mogą mieć kultura organizacyjna i relacje z klientami. Indywidualne i szczegółowe podejście do analizy tych czynników jest kluczowe dla dostosowania strategii do specyficznych potrzeb i warunków danej firmy, co prowadzi do bardziej efektywnej integracji kanałów obsługi klienta.

Podsumowując, opracowana WLC oraz wynikające z niej wnioski stanowią wartościowy wkład w literaturę przedmiotu oraz praktykę biznesową, otwierając drogę do dalszych badań i implementacji skutecznych strategii obsługi klienta w różnorodnych sektorach i typach przedsiębiorstw.

Na zakończenie pracy nad PB2: jakie są relacje między czynnikami integracji kanałów obsługi klienta? oraz zadaniem Z2: określenie relacji między czynnikami, przeprowadzono kompleksową analizę, korzystając z wiedzy eksperckiej oraz narzędzi statystycznych. W podrozdziale 2.2.3 szczegółowo opisano proces identyfikacji siły i kierunku wpływu poszczególnych czynników na siebie nawzajem, co umożliwiło dogłębne zrozumienie wzajemnych zależności między nimi.

Ekspertom przedstawiono opracowaną listę czynników, a następnie, wykorzystując skalę intensywności wpływu, poproszono ich o ocenę siły i kierunku tych wpływów. Zgromadzone dane poddano analizie statystycznej, a także obliczono współczynnik dyspersji. Wyniki tych obliczeń, przedstawione w **tabeli 13**, wykazały, że większość odpowiedzi (87%) charakteryzowała się małą lub umiarkowaną dyspersją, co umożliwiło użycie średniej arytmetycznej do opracowania uśrednionej macierzy zależności.

Zastosowanie średniej arytmetycznej zaowocowało opracowaniem **tabeli 14**, która reprezentuje sieć zależności między czynnikami. Wartości zawarte w tej tabeli, będące wynikiem uśrednienia odpowiedzi od wszystkich ekspertów, ukazują tylko dodatni wpływ. To oznacza, że zidentyfikowane czynniki wpływają na siebie wzmacniająco, co podkreśla brak czynników osłabiających integrację kanałów obsługi klienta.

Podsumowując, opracowana sieć zależności między czynnikami integracji kanałów obsługi klienta dostarcza cennych wskazówek dla przedsiębiorstw, które dążą do realizacji swojej strategii omnichannel. Przeprowadzone badanie nie tylko odpowiedziało na postawione pytanie badawcze, ale także zaowocowało praktycznym narzędziem, które może być wykorzystane do dalszego rozwoju i doskonalenia procesów związanych z obsługą klienta w różnorodnych sektorach i typach przedsiębiorstw. Wyniki te stanowią solidne podstawy do dalszych badań nad efektywnością integracji kanałów obsługi klienta oraz mogą przyczynić się do lepszego zrozumienia kluczowych czynników wpływających na sukces w dynamicznie zmieniającym się środowisku biznesowym.

Badanie preferencji klientów w zakresie wyboru kanałów obsługi oraz czynników integracji tych kanałów dostarczyło informacji, które pozwoliły odpowiedzieć na pytanie badawcze PB3: jakie są preferencje klientów w zakresie wyboru kanałów obsługi klienta oraz czynników integracji kanałów obsługi klienta? oraz realizację zadania Z3 Określenie preferencji klientów w zakresie wyboru kanałów obsługi klienta oraz czynników w ramach integracji kanałów obsługi klienta. Wyniki badań ilościowych, przeprowadzonych za pomocą narzędzia statystycznego IBM SPSS Statistica 26, pozwoliły na szczegółową analizę preferencji klientów oraz na ocenę, w jaki sposób te preferencje wpływają na ich wybory związane z obsługą klienta.

Przeprowadzone analizy wskazały, że istnieją znaczące różnice w preferencjach klientów dotyczących integracji kanałów obsługi. Klienci wykazują silne preferencje dla kanałów takich jak sklepy internetowe, aplikacje mobilne oraz sklepy stacjonarne, podkreślając znaczenie łatwej dostępności i spójności doświadczeń między różnymi kanałami. Dane wskazały również, że odpowiednie połączenie tych kanałów zwiększa zadowolenie klientów, co jest kluczowe dla firm dążących do budowania trwałych relacji z klientami i poprawy ich lojalności.

Analizy statystyczne ujawniły również, że klienci cenią sobie czynniki takie jak pełna oferta i informacje o produktach, łatwość dokonywania płatności oraz elastyczność opcji dostaw. Mniej istotne, choć nadal ważne, okazały się być czynniki takie jak spój-

ność kanałów obsługi, dostępność produktów i terminy uzupełnień. Wyniki te podkreślają, że dla klientów ważne jest, aby kanały obsługi były nie tylko zintegrowane, ale również, aby dostarczały kompleksowe i wygodne rozwiązania odpowiadające ich oczekiwaniom.

Nie można pominąć faktu, że wykazano również różnice w preferencjach między poszczególnymi grupami demograficznymi, co ma istotne implikacje dla działań marketingowych. Różnice te wskazują na potrzebę bardziej ukierunkowanego podejścia do różnych segmentów klientów, co może przyczynić się do bardziej skutecznej komunikacji i lepszego dostosowania oferty do specyficznych potrzeb klientów.

Podsumowując, badanie dostarczyło informacji w zakresie preferencji klientów dotyczących wyboru i oceny kanałów obsługi klienta oraz pożądaných czynników i ich integracji, co stanowi kluczowe informacje dla przedsiębiorstw stawiających na rozwój i realizację swojej strategii omnichannel. Wnioski te mają potencjał do zastosowania w praktycznych działaniach doskonalących mających na celu usprawnienie obsługi klienta, zwiększenie satysfakcji oraz budowanie długotrwałych relacji z klientami, co jest fundamentem sukcesu w coraz bardziej konkurencyjnym środowisku rynkowym.

Realizując Z4: opracowanie założeń do metody pozwalającej diagnozować i doskonalić stan integracji kanałów obsługi klienta, można stwierdzić, że sesja burzy mózgow z udziałem ekspertów zaowocowała spójnym i kompleksowym zestawem założeń. Te założenia, które zostały wypracowane stanowią fundament dla dalszego projektowania metody. Umożliwiają one holistyczne spojrzenie na procesy zachodzące w organizacji, co jest kluczowe dla efektywnego zarządzania i optymalizacji przepływów informacyjnych oraz logistycznych. Zrozumienie, które czynniki mają największe znaczenie w procesie integracji, pozwala przedsiębiorstwom skupić swoje zasoby tam, gdzie mogą one przynieść największe korzyści.

Elastyczność metody, umożliwiająca jej adaptację do specyficznych warunków i potrzeb przedsiębiorstwa, jest nieoceniona w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu biznesowym. Taka elastyczność zapewnia dokładniejsze dopasowanie metody do bieżących potrzeb firmy. Ponadto, wsparcie dla koncepcji omnichannel i podkreślenie znaczenia spójności i ciągłości doświadczeń klientów stanowią istotny krok w kierunku budowania trwałych relacji z klientami i poprawy ich satysfakcji.

Założenia te stanowią także podstawę dla dalszego szczegółowego opracowania narzędzi i technik wykorzystywanych w metodzie oraz dla przeprowadzenia pilotażowych studiów przypadku, które zweryfikują jej skuteczność i przydatność w praktyce biznesowej. Metoda ma na celu nie tylko diagnozę obecnego stanu integracji kanałów obsługi, ale również identyfikację możliwości usprawnień i innowacji, co może znacząco przyczynić się do zwiększenia efektywności operacyjnej przedsiębiorstw i ich konkurencyjności na rynku.

Podsumowując, opracowanie założeń projektowych do metody diagnozy i doskonalenia integracji kanałów obsługi klienta jest krytycznym krokiem w kierunku rozwoju metody i opracowania informatycznego środowiska. Założenia projektowe pozwalają na to, żeby eksperci z przedsiębiorstw chcąc osiągnąć synergii między różnorodnymi kanałami kontaktu z klientami, mogli umiejętnie zwiększać poziom integracji kanałów obsługi klienta do lepszego odpowiadania na potrzeby rynku w silnie konkurencyjnym środowisku.

Należy podkreślić, że metoda diagnozy i doskonalenia integracji kanałów obsługi klienta jest kompleksowym narzędziem, które pozwala przedsiębiorstwom na szczegółową analizę i optymalizację swoich działań w kontekście obsługi klienta. Opracowany schemat stanowi krok ku efektywniejszej integracji różnorodnych kanałów komunikacji z klientem, umożliwiając tworzenie spójnego i funkcjonalnego systemu, który odpowiada na bieżące oraz przyszłe potrzeby konsumentów.

W ramach przedstawionego schematu szczególną uwagę poświęcono na identyfikację i analizę kluczowych czynników wpływających na proces integracji. Dzięki temu możliwe było stworzenie struktury, która nie tylko uwzględnia specyfikę danego przedsiębiorstwa, ale także umożliwia dostosowanie metody do zmieniających się warunków rynkowych i oczekiwań klientów. Ponadto, zastosowanie technik takich jak multivoting i metody Grey DEMATEL pozwoliło na metodyczne podejście do selekcji najistotniejszych aspektów, które wymagają szczególnego uwzględnienia w dalszym procesie doskonalenia.

Jednocześnie, opracowanie konkretnych etapów postępowania, począwszy od zbierania danych, przez analizę preferencji klientów, aż po diagnostykę i wdrażanie optymalizacji, stanowi solidny fundament dla przyszłych działań. Każdy z tych etapów jest wymagany dla zrozumienia obecnego poziomu integracji oraz dla identyfikacji możliwości jej usprawnienia.

Wprowadzenie systematycznego podejścia do monitorowania i iteracyjnego doskonalenia procesów pozwala na ciągłą adaptację do zmieniających się potrzeb rynku i oczekiwań klientów. Jest to szczególnie istotne w kontekście szybko postępującej cyfryzacji i zmieniających się technologii, które mogą mieć znaczący wpływ na sposób interakcji z klientami.

Podsumowując, opisany schemat postępowania stanowi praktyczne narzędzie, które umożliwia przedsiębiorstwom nie tylko określenie kolejnych działań, ale również zobrazowanie możliwości metody.

Proces weryfikacji metody diagnozy i doskonalenia integracji kanałów obsługi klienta na przykładzie przedsiębiorstwa zajmującego się sprzedażą elektroniki i komputerów, jest realizacją Z5: weryfikacja metody diagnozy i doskonalenia integracji kanałów obsługi klienta za pomocą studium przypadku. Można stwierdzić, że metoda ta pozwoliła na głęboką analizę i identyfikację kluczowych czynników wpływających na integrację obsługi klienta w badanym przedsiębiorstwie. Uzyskane dane oraz analiza przeprowadzona z wykorzystaniem metody Grey DEMATEL dostarczyły istotnych informacji na temat wzajemnych zależności między czynnikami, co pozwoliło na skuteczne zrozumienie dynamiki działania przedsiębiorstwa i jego interakcji z klientami.

Studium przypadku ukazało, jak ważne jest posiadanie kompleksowego schematu badawczego, który umożliwia ciągłą ewaluację i analizę procesów obsługi klienta. Wdrożenie zidentyfikowanych rozwiązań i strategii pozwoli na poprawę efektywności operacyjnej i jakości obsługi, co jest zgodne z celami strategicznymi firmy. Dzięki temu przedsiębiorstwo jest lepiej przygotowane do sprostania rosnącym oczekiwaniom klientów oraz dynamicznym zmianom na rynku.

Ponadto, realizacja etapu działań doskonalących opartych na zgromadzonych danych i przeprowadzonych analizach pozwoli na wprowadzenie efektywnych zmian, które przyczynią się do zwiększenia satysfakcji klientów i wzmocnienia pozycji konkurencyjnej firmy. Działania, takie jak ulepszenie polityki zwrotów, rozwój komunikacji multikanałowej czy optymalizacja procesów wewnętrznych, powinny zaowocować zauważalnym wzrostem Poziomu Integracji Kanałów Obsługi Klienta (PIKOK), co świadczy o skuteczności zastosowanej metody.

Ostatni etap tego studium przypadku pokazuje, że systematyczne i metodyczne podejście do diagnozowania i doskonalenia integracji kanałów obsługi klienta może przynieść znaczące korzyści dla każdego przedsiębiorstwa. Ciągłe dążenie do doskonalenia

procesów to klucz do utrzymania wysokiej jakości obsługi, co bezpośrednio przekłada się na osiągnięte wyniki finansowe i lojalność klientów.

Eksperti zostali zaangażowani w proces badawczy, dzięki czemu uzyskano cenne informacje bezpośrednio od osób z praktycznym doświadczeniem w badanej dziedzinie, co dodatkowo wzbogaciło wyniki badań. Eksperti, reprezentujący pracowników przedsiębiorstw prowadzących handel detaliczny, pozytywnie odpowiedzieli na zaproponowaną metodę diagnozy i doskonalenia integracji kanałów obsługi klienta, co pozwala stwierdzić, że zaproponowane działania doskonalące są wartościowe i jest możliwość wdrożenia metody w realnych warunkach biznesowych.

Opracowana metoda uwzględnia zdefiniowane ograniczenia badań, takie jak specyfika badanych przedsiębiorstw, ograniczenie populacji klientów do pokolenia Y w Polsce, oraz fakt, że eksperci pochodzili z sektora handlu detalicznego. Dodatkowo, metoda zakładała, że klienci mieli doświadczenie zakupowe w co najmniej trzech z badanych przedsiębiorstw w latach 2018-2020, co może wpływać na ich odpowiedzi i ocenę integracji kanałów obsługi klienta.

W kontekście przyszłych badań, wskazane jest rozszerzenie perspektywy badawczej o inne branże, pokolenia klientów oraz rynki zewnętrzne, aby sprawdzić uniwersalność i skalowalność opracowanej metody. Możliwe jest także dalsze doskonalenie i aktualizacja metody w związku ze zmieniającymi się technologiami i zachowaniami konsumentów. Warto również rozważyć wykorzystanie bardziej zaawansowanych narzędzi analitycznych do zbierania i przetwarzania danych.

Podsumowując, praca ta wnosi istotny wkład do teorii i praktyki z zakresu zarządzania kanałami obsługi klienta, prezentując zarówno badania poznawcze, jak i praktyczne narzędzia do diagnozy i doskonalenia integracji tych kanałów w sektorze handlu detalicznego.

W wyniku przeprowadzonych badań skoncentrowanych na zagadnieniu integracji kanałów obsługi klienta, osiągnięto szereg istotnych wniosków, które rzucają światło na obecny stan oraz wyzwania w tej dziedzinie. Analiza przeprowadzona w ramach badania pozwoliła nie tylko na głębsze zrozumienie dynamiki i złożoności procesu integracji kanałów obsługi, ale także na identyfikację kluczowych czynników wpływających na jego efektywność. Wnioski te mają znaczące implikacje zarówno dla teorii, jak i praktyki zarządzania w kontekście obsługi klienta, oferując cenne wskazówki dla przedsiębiorstw dążących do optymalizacji swoich strategii w tym obszarze.

Jednocześnie, badanie otwiera drogę do dalszych, pogłębionych analiz, aby lepiej zrozumieć złożone interakcje i zależności w procesie integracji kanałów obsługi klienta. Przyszłe badania mogą skupić się na rozszerzeniu zakresu badanych czynników, eksploracji nowych kontekstów branżowych, a także na zastosowaniu innowacyjnych metod badawczych, które pozwolą na jeszcze głębsze zrozumienie i efektywniejsze zarządzanie tym kluczowym aspektem działalności przedsiębiorstw.

W odniesieniu do zaproponowanej metody należy również rozważyć jej większą cyfryzację. Utworzenie zdalnego interfejsu dla opisywanej metody diagnozy i doskonalenia integracji kanałów obsługi klienta miałyby na celu umożliwienie łatwiejszego dostępu i użytkowania tej metody przez szersze grono menadżerów. Obecnie, metoda ta może być dostępna tylko dla wąskiego grona specjalistów, którzy mają dostęp do odpowiednich narzędzi i zasobów. Jednak poprzez stworzenie zdalnego interfejsu, można by te ograniczenia przekroczyć i udostępnić tę metodę większej liczbie osób.

W celu stworzenia zdalnego interfejsu, należałoby rozważyć kilka kluczowych czynników:

Bezpieczeństwo danych: Istotnym aspektem jest zapewnienie bezpieczeństwa danych, które są przekazywane i przetwarzane przez zdalny interfejs. Konieczne byłoby zastosowanie odpowiednich protokołów i zabezpieczeń, takich jak szyfrowanie, uwierzytelnianie użytkowników i zarządzanie dostępem, aby chronić poufność i integralność danych.

Intuicyjność i efektywność obsługi: Zdalny interfejs powinien być łatwy w obsłudze i intuicyjny dla użytkowników. Menadżerowie, którzy korzystają z metody diagnozy i doskonalenia integracji kanałów obsługi klienta, powinni być w stanie swobodnie poruszać się po interfejsie, wykonywać operacje i odczytywać wyniki w sposób przejrzysty i zrozumiały.

Dostępność wieloplatformowa: Ważne jest, aby zdalny interfejs był dostępny na różnych platformach, takich jak komputery stacjonarne, smartfony i tablety. To pozwoli menedżerom na korzystanie z metody w dowolnym miejscu i czasie, zgodnie z ich preferencjami i potrzebami.

Przechowywanie danych i analiza wyników: Zdalny interfejs powinien umożliwiać przechowywanie danych dotyczących diagnozy i doskonalenia integracji kanałów obsługi klienta oraz analizę wyników. To pozwoli menedżerom śledzić postępy w doskonaleniu procesów obsługi klienta, analizować wyniki i podejmować świadome decyzje biznesowe oparte na zebranych informacjach.

Przy tworzeniu zdalnego interfejsu ważne jest również uwzględnienie informacji zwrotnych od menedżerów i użytkowników. Przeprowadzenie testów wśród użytkowników, takich jak menedżerowie z różnych przedsiębiorstw, pozwoliłoby na identyfikację ewentualnych problemów, potrzeb i sugestii dotyczących interfejsu. Na podstawie tych informacji można by kontynuować iteracyjne doskonalenie interfejsu, aby dostosować go do oczekiwań i potrzeb użytkowników.

W rezultacie, stworzenie zdalnego interfejsu dla metody diagnozy i doskonalenia integracji kanałów obsługi klienta umożliwiłoby menedżerom z różnych branż łatwiejszy dostęp i korzystanie z tej metody, co przyczyniłoby się do lepszych wyników w obszarze obsługi klienta i podejmowania decyzji biznesowych.

Bibliografia

1. Acar, O. i Puntoni, S., 2016. Customer empowerment in the digital age. *Journal of Advertising Research*, Vol. 56 No. 1, pp. 4-8.
2. Amazon, 2023. <https://sell.amazon.com/>. [Online]
Available at: <https://sell.amazon.com/learn/what-is-dropshipping>
3. Amnah Ajmal Head of Merchants & Digital Partnerships, M., 2021. Panel dyskusyjny w ramach konferencji BI Trends [Wywiad] 2021.
4. Anderson, C., 2008. Długi ogon. *Ekonomia przyszłości - każdy konsument ma głos*. Poznań: Media Rodzina.
5. Apanowicz, J., 2002. *Metodologia ogólna*. Gdynia: Bernardinum.
6. Bain & Company, 2021. Panel dyskusyjny w ramach konferencji BI Trends [Wywiad] 2021.
7. Baird, N. i Kilcourse, B., 2011. Omni-Channel Fulfillment and the Future of Retail Supply Chain. [Online]
Available at:
https://www.scdigest.com/assets/refs/Omni_Channel_Fulfillment.pdf
8. Bajdak, A., 2003. *Internet w marketingu*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
9. Balicki, A., 2002. *Analiza rynku*. Gdańsk: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania w Gdańsku.
10. Barger, V. A. i Labrecque, L. I., 2013. An integrated marketing communications perspective on social media metrics. *International Journal of Integrated Marketing Communications*, Vol. 5 No. 1, pp. 64-76.
11. Bartoszewicz, G., 2007. Projektowanie wdrożenia modułów logistycznych zintegrowanych systemów klasy ERP : podejście procesowe. Poznań: Akademia Ekonomiczna w Poznaniu.
12. Barwitz, N. i Maas, P., 2018. Understanding the omnichannel customer journey: determinants of interaction choice. *Journal of interactive marketing* 43, pp. 116-133.
13. Baxendale, S., Macdonald, E. K. i Wilson, H. N., 2015. The impact of different touchpointson brand consideration. *Journal of Retailing*, Vol. 91 No. 2, pp. 235-253.
14. Beck, N. i Rygl, D., 2015. Categorization of multiple channel retailing in Multi-, Cross-, and Omni-Channel Retailing for retailers and retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services* 27, pp. 170-178.
15. Bell, D. R., Gallino, S. i Moreno, A., 2014. How to win in an omnichannel world. *MIT Sloan Management Review*, Vol. 56 No. 1, pp. 45-53.
16. Bianchi, R., Cermak, M. i Ondrej, D., 2016. More than Digital Plus Traditional: A Truly Omnichannel Customer Experience. *McKinsey Insights*.
17. Bielecki, W. T., 2001. *Informatyzacja zarządzania*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

18. Bogdanienko, J., 2008. W pogoni za nowoczesnością. Wybrane aspekty tworzenia i wprowadzania zmian. Toruń: Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa.
19. Bolton, R. N. i James, H. D., 1991. A Multistage Model of Customers' Assessments of Service Quality and Value. *Journal of Consumer Research*, 17 (4), pp. 375-384.
20. Bolton, R. N. i Lemon, K. N., 1999. A Dynamic Model of Customers' Usage of Services: Usage as an Antecedent and Consequence of Satisfaction. *Journal of Marketing Research*, 36 (2), pp. 171-186.
21. Borowiecki, R. i Kwieciński, M., 2003. Informacja w zarządzaniu procesem zmian. Kraków: Zakamycze.
22. Bramham, J., 2004. Benchmarking w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
23. Broussard, G., 2016. Enriching media data: A special report from the U.S. Coalition of Innovative Media Measurement. *Journal of Advertising Research*, Vol. 56 No. 1, pp. 25-38.
24. Bruggen, A. i Van Rangaswamy, G. H., 2005. Opportunities and Challenges in Multichannel Marketing: An Introduction to the Special Issue. *Journal of Interactive Marketing* 19(2), pp. 5-11.
25. Brynjolfsson, E., Hu, Y. J. i Rahman, M. S., 2013. Competing in the age of omnichannel retailing. *MIT Sloan Management Review*, Vol. 54 No. 4, pp. 23-29.
26. Buraś, T., 2021. Panel dyskusyjny w ramach konferencji BI Trends [Wywiad] 2021.
27. Business Case Studies, 2019. An integrated approach to customer service. [Online] Available at: <https://businesscasestudies.co.uk/an-integrated-approach-to-customer-service/>
28. Business Insider, 2021. Milenialsi i "zetki" jako źródło dobrobytu przyszłości. Osiem trendów, które zmienią gospodarkę i spółki, które na tym skorzystają. [Online] Available at: https://businessinsider.com.pl/firmy/strategie/milenialsi-i-zetki-jako-zrodlo-dobrobytu-przyszlosci-osiem-trendow-ktore-zmienia/ljgd7yt?utm_source=businessinsider.com.pl_viasg_businessinsider&utm_medium=referral&utm_campaign=leo_automatic&srcc=ucs&utm_v=2
29. Cao, L., 2014. Business model transformation in moving to a cross-channel retail strategy: A case study. *International Journal of Electronic Commerce*, Vol. 18 No. 4, pp. 69-96.
30. Carvalho, J. i Campomar, M., 2014. Multichannel at retail and omni-channel: challenges for marketing and logistics. *Business and Management Review*, Vol. 4 No. 3, pp. 103-113.
31. Cheverton, P., 2002. Jak skutecznie wykorzystać potencjał Twojej marki. Gliwice: Onepress.
32. Chheda, S., Duncan, E. i Roggenhofer, S., 2017. Putting Customer Experience at the Heart of Next-Generation Operating Models. McKinsey Insights.

33. Chłodziński, M., 2021. Panel dyskusyjny w ramach konferencji BI Trends [Wywiad] 2021.
34. Cicea, C., Marinescu, C. i Banacu, C. S., 2022. Multi-Channel and Omni-Channel Retailing in the Scientific Literature: A Text Mining Approach. Multi-Channel Retail and Its Applications in the Future of E-Commerce.
35. Ciechan-Kujawa, M., 2005. Rachunek kosztów jakości. Wykorzystanie w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
36. Ciesielski, M., 2006. Logistyka w biznesie. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
37. Clear Communication Group - CCG, 2020. Z dbałością o detal – hurtowa komunikacja sieci handlowych. [Online] Available at: <https://clear-communication-group-sp-z-o-o.prowly.com/119922-clear-communication-group-z-raportem-o-komunikacji-sieci-handlowych>
38. Columbia Road, 2017. Why and How to Create a Customer Journey Map. [Online] Available at: <https://columbiaroadcom.medium.com/why-and-how-to-create-a-customer-journey-map-download-free-template-b832a614cbe0>
39. Cube Group, 2020. E-Commerce w Polsce w czasie epidemii koronawirusa. [Online] Available at: <https://analiza.cubegroup.pl/>
40. Cummins, S., Peltier, J. W. i Dixon, A., 2016. Omni-channel research framework in the context of personal selling and sales management: A review and research extensions. *Journal of Research in Interactive Marketing*, Vol. 10 No. 1, pp. 2-16.
41. Czakon, W., 2016. Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu. wydanie III rozszerzone red. Piaseczno: JAK.
42. Czubała, A., 2001. Dystrybucja produktów. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
43. Czubała, A., Jonas, A., Smoleń, T. i Wiktor, J., 2006. Marketing usług. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
44. Dholakia, U. M. i inni, 2010. Consumer Behavior in a Multichannel, Multimedia Retailing Environment. *Journal of Interactive Marketing*, 24 (2), pp. 86-95.
45. Dietl, J., 1985. Marketing. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.
46. Dietl, J., 1991. Handel we współczesnej gospodarce. Instytucje, organizacja, technologia, strategia. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.
47. Domański, R., Hadaś, Ł. i Hubert, W., 2021a. Consumer Preferences for Omnichannel Customer Service in the Consumer Electronics Industry. *European Research Studies* 24, no. S5, pp. 552-562.
48. Domański, R., Hadaś, Ł. i Wojciechowski, H., 2021b. Consumer preferences for omnichannel customer service in cosmetics industry. Cordoba, Spain, Proceedings of the 37th International Business Information Management Association Conference (IBIMA).
49. Domański, T., 1998. Marketing dla menedżerów. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

50. Do, T. H. N. i Shih, W., 2016. Destination Decision-Making Process Based on a Hybrid MCDM Model Combining DEMATEL and ANP: The Case of Vietnam as a Destination. *Modern Economy*.
51. Duncan, T. i Moriarty, S. E., 1998. A communication-based marketing model for managing relationships. *Journal of Marketing*, Vol. 62 No. 2, pp. 1-13.
52. Easterby-Smith, M., Thrope, R. i Lowe, A., 2002. *Management Research*. London-Thousand Oaks-New Delhi.
53. Edelman, D. C. i Singer, M., 2015. Competing on Customer Journeys. *Harvard Business Review*, 93 (11), pp. 88-100.
54. expertsender, 2020. Zakupy online w Polsce 2020. [Online]
Available at: <https://expertsender.pl/blog/zakupy-online-w-polsce-2020-raport-expertsender/>
55. Falk, T., Schepers, J., Hammerschmidt, M. i Bauer, H. H., 2007. Identifying Cross-Channel Dissynergies for Multichannel Service Providers. *Journal of Service Research* 10 2, p. 143–160.
56. Falk, T., Schepers, J., Hammerschmidt, M. i Bauer, H. H., 2007. Identifying Cross-Channel Dissynergies for Multichannel Service Providers. *Journal of Service Research*, 10 (2), pp. 143-160.
57. Fields, K., 2021. <https://businessinsider.com.pl/>. [Online]
Available at: <https://businessinsider.com.pl/wiadomosci/dark-store-jak-funkcjonuje-sklep-dzialajacy-jako-maly-magazyn/wdjkgeh>
58. Fisher, R. i Ury, W., 1994. *Dochodząc do Tak!*. Negocjowanie bez poddawania się. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.
59. Flavián, C., Ibáñez-Sánchez, S. i Orús, C., 2019. The impact of virtual, augmented and mixed reality technologies on the customer experience. *Journal of Business Research*, pp. 547-560.
60. Folta, K., 2020. Kongres Firm Rodzinnych „Forbes” [Wywiad] 2020.
61. Fontela, E. i Gabus, A., 1972. *World Problems an Invitation to Further Thought within the Framework of DEMATEL*. Geneva: Battelle Geneva Research Centre.
62. Fontela, E. i Gabus, A., 1976. *The DEMATEL Observer*. Geneva: Battelle Geneva Research Center.
63. Fournier, S., 1998. Consumers and Their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research. *Journal of Consumer Research*, 24 (4), pp. 343-373.
64. Francis, J., 2019. Customer Integration: Definition & Overview. [Online]
Available at: <https://study.com/academy/lesson/customer-integration-definition-lesson-quiz.html>
65. Frąckiewicz, E., 2006. *Marketing internetowy*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
66. Fulgoni, G. M., 2016. In the digital world, not everything that can be measured matters. *Journal of Advertising Research*, Vol. 56 No. 1, pp. 9-13.
67. Fundacja Digital Poland, 2021. *Nowoczesny sprzedawca. Poradnik, jak zacząć sprzedawać przez internet*. [Online]

Available at: <https://digitalfestival.pl/jak-skutecznie-sprzedawac-w-internecie-poradnik-nowoczesny-sprzedawca/>

68. Ganesh, J., Reynolds, K. E., Luckett, M. i Pomirleanu, N., 2010. Online Shopper Motivations, and E-Store Attributes: An Examination of Online Patronage Behavior and Shopper Typologies. *Journal of Retailing* 86 1, p. 106–115.
69. Gemius Polska, 2017. E-commerce w Polsce 2017. [Online] Available at: <https://www.gemius.pl/wszystkie-artykuly-aktualnosci/najnowsze-dane-o-polskim-e-commerce-juz-dostepne.html>
70. Gemius Polska, 2018. E-commerce w Polsce 2018. [Online] Available at: <https://www.gemius.pl/wszystkie-artykuly-aktualnosci/najnowsze-dane-o-polskim-e-commerce-juz-dostepne.html>
71. Gemius Polska, 2019. E-commerce w Polsce 2019. [Online] Available at: <https://www.gemius.pl/wszystkie-artykuly-aktualnosci/najnowsze-dane-o-polskim-e-commerce-juz-dostepne.html>
72. Gemius Polska, 2020. E-commerce w Polsce 2020. [Online] Available at: <https://www.gemius.pl/wszystkie-artykuly-aktualnosci/najnowsze-dane-o-polskim-e-commerce-juz-dostepne.html>
73. Gemius Polska, 2021. E-commerce w Polsce 2021. [Online] Available at: <https://www.gemius.pl/wszystkie-artykuly-aktualnosci/najnowsze-dane-o-polskim-e-commerce-juz-dostepne.html>
74. Gensler, S., Neslin, S. A. i Verhoef, P. C., 2017. The Showrooming Phenomenon: It's More than Just About Price. *Journal of Interactive Marketing*, 38, pp. 29-43.
75. Gensler, S., Verhoef, P. i Böhm, M., 2012. Understanding Consumers' Multichannel Choices Across the Different Stages of the Buying Process. *Marketing Letters*, 23 (4), pp. 987-1003.
76. Goldenberg, B., 2008. CRM in real time: empowering customer relationships. CyberAge Books: Information Today, Inc..
77. Gomółka, Z., 2009. Doskonalenie funkcjonowania organizacji. Warszawa: Difin.
78. Gordon, I. H., 2001. Relacje z klientem. Marketing partnerski. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
79. Gracz, L. i Ostrowska, I., 2014. Młodzi nabywcy na e-zakupach. Warszawa: PLACET.
80. Gray, D. E., 2018. Doing Research in the Real World. wydanie czwarte red. brak miejsca: SAGE Publications Ltd.
81. Griffin, R., 1996. Podstawy zarządzania organizacjami. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
82. Grudzewski, W. M. i Hejduk, I. K., 2004. Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach. Warszawa: Difin.
83. Grudzewski, W. M., 2004. Metody projektowania systemów zarządzania. Warszawa: Difin.
84. Grupa Żabka, 2022. <https://www.zabka.pl/>. [Online] Available at: <https://www.zabka.pl/biuro-prasowe/bezobslugowa-zabka-nano-podbija-europe>

85. Guest, G., Bunce, A. i Johnson, L., 2006. How Many Interviews Are Enough?. *Field Methods*, pp. 59-82.
86. Gupta, A., Bo-chiuan, S. i Zhiping, W., 2004. An Empirical Study of Consumer Switching from Traditional to Electronic Channels: A Purchase-Decision Process Perspective. *International Journal of Electronic Commerce* 8 3, pp. 131-161.
87. Gupta, S., Lehmann, D. R. i Stuart, J. A., 2004. Valuing customer. *Journal of Marketing Research*, Vol. 41, pp. 7-18.
88. Guzmán, I. i Carroll, D., 2015. The New Omni-Channel Approach to Serving Customers. [Online]
Available at: <https://www.scribd.com/document/354676791/Accenture-New-Omni-Channel-Approach-Serving-Customers>
89. Hadaś, Ł., Wojciechowski, H. i Cyplik, P., 2020. Synergy in shaping shopping experience in the omnichannel concept. Seville, Spain, *International Business Information Management Association*.
90. Haman, W. i Gut, J., 2000. *Handlowanie to gra. Od namawiania i zebrania do zaspokojenia potrzeb klienta*. Warszawa: Kontrakt.
91. Hand, L., 2021. *BizTech Magazine [Wywiad] 2021*.
92. Hansen, R. i Sia, S. K., 2015. Hummel's digital transformation toward omnichannelretailing: Key lessons learned. *MIS Quarterly Executive*, Vol. 14 No. 2, pp. 51-66.
93. Hanson, W. H. i Ramani, N., 1988. Technology forecasting: a hydroelectric company experience. *Technology Management Publication*, pp. 266-270.
94. Hejduk, I., 2004. *Przedsiębiorstwo przyszłości. Fikcja i rzeczywistość*. Warszawa: Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle ORGMASZ.
95. Herhausen, D., Binder, J., Schoegal, M. i Herrmann, A., 2015. Integrating bricks with clicks: retailer-level and channel-level outcomes of online-offline channel integration. *Journal of Retailing*, Vol. 91 No. 2, pp. 309-325.
96. Hibner, P., 2021. Panel dyskusyjny w ramach konferencji BI Trends [Wywiad] 2021.
97. Homburg, C., Jozić, D. i Christina, K., 2017. Customer Experience Management: Toward Implementing an Evolving Marketing Concept. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45 (3), pp. 377-401.
98. Hui, M., 2018. Vending machine for homeless just launched in U.K., to debut in U.S. cities. *Chicago Tribune*.
99. IDENTIC, 2017. Omni-channel Marketing. What you need to know.. [Online]
Available at: <https://www.identic.be/en/omni-channel-marketing/>
100. Ignaczyk, W. i Chromińska, M., 2004. *Statystyka. Teoria i zastosowanie*. Poznań: WSB Poznań.
101. Inman, J. J., Shankar, V. i Ferraro, R., 2004. The Roles of Channel-Category Associations and Geodemographics in Channel Patronage. *Journal of Marketing* 68 2, pp. 51-71.
102. InPost out of the box, 2023. <https://inpost.pl>. [Online]
Available at: <https://inpost.pl/sites/default/files/docs/dla->

103. Janasz, K. i Wiśniewska, J., 2014. Strategie innowacyjne organizacji. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
104. Jasiulewicz, A. i Wiaderny, M., 2015. Aplikacje mobilne jako innowacyjne narzędzie promocji marki w opinii konsumentów. *Logistyka*, pp. 1229-1236.
105. Juaneda-Ayensa, M. S., 2016. Omnichannel Customer Behavior: Key Drivers of Technology. *Frontiers in Psychology*.
106. Jurek-Stępień, S., 2002. Konkurencyjność, marketing, informacja. W: *Materiały i Prace Instytutu Funkcjonowania Gospodarki Narodowej*, t. 83. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa.
107. Kaden, R. J., 2008. *Badania marketingowe*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
108. Kasperek, M., 2006. *Planowanie i organizacja projektów logistycznych*. Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
109. Kazienko, A., 2020. Obuwniczy gigant kończy z inwestowaniem w sklepy stacjonarne [Wywiad] 2020.
110. Kaznowski, D., 2007. *Nowy marketing w internecie*. Warszawa: Difin.
111. Kempny, D., 2001. *Logistyczna obsługa klienta*. Warszawa: PWE.
112. Kiełtycki, L., 2008. *Technologie i systemy komunikacji oraz zarządzania informacją i wiedzą*. Warszawa: Difin.
113. Kim, I., Han, D. i Schultz, D. E., 2004. Understanding the diffusion of integrated marketing communications. *Journal of Advertising Research*, Vol. 44 No. 1, pp. 31-45.
114. King, R. A., Racherla, P. i Bush, V. D., 2014. What we know and don't know about online word-of-mouth: A review and synthesis of the literature. *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 28 No. 3, pp. 167-183.
115. Kitchen, P. J. i Schultz, D. E., 2001. *Raising the corporate umbrella: Corporate communications in the 21st century*. New York: Palgrave Macmillan.
116. Kliatchko, J. G., 2008. Revisiting the IMC construct: A revised definition and four pillars. *International Journal of Advertising: The Review of Marketing Communications*, Vol. 27 No. 1, pp. 133-160.
117. Konik, T., 2021. Panel dyskusyjny w ramach konferencji BI Trends [Wywiad] 2021.
118. Konuş, U., Verhoef, P. C. i Neslin, S. A., 2008. Multichannel Shopper Segments and Their Covariates. *Journal of Retailing*, 84 (4), pp. 398-413.
119. Kostera, M., 2010. *Organizacje i archetypy*. brak miejsca: Wolters Kluwer Polska.
120. Kotler, P., 1999. *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*. Warszawa: Wydawnictwo FELBERG SJA.
121. Kotler, P., 2004. *Marketing od A do Z*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

122. Kotler, P., 2005. Dziesięć śmiertelnych grzechów marketingu. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
123. Kowalczyk, J., 2009. Zarządzanie organizacją turystyczną. Warszawa: CeDeWu.
124. KPMG Nunwood, 2022. Value and values UK Customer Experience Excellence report 2022, brak miejsca: KPMG nunwwod Excellence Centre.
125. Krawczyk, S., 2000. Logistyka w zarządzaniu marketingiem. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
126. Kubiak, B. i Korowicki, A., 1997. Human Computer Interaction. Gdańsk: Fundacja Rozwoju EG.
127. Kumar, V. i Reinartz, W., 2016. Creating Enduring Customer Value. *Journal of Marketing*, 80 (6), pp. 36-68.
128. Kumar, V. i Venkatesan, R., 2005. Who are the multichannel shoppers and how do they perform? Correlates of multichannel shopping behavior. *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 19 No. 2, pp. 44-62.
129. Kunica, M., 2021. Panel dyskusyjny w ramach konferencji BI Trends [Wywiad] 2021.
130. Kushwaha, T. i Shankar, V., 2013. Are multichannel customers really more valuable? Themoderating role of product category characteristics. *Journal of Marketing*, Vol. 77 No.4, pp. 67-85.
131. Kuśmierz, M., 2021. Panel dyskusyjny w ramach konferencji BI Trends [Wywiad] 2021.
132. Lachiewicz, S., 2007. Menedżerowie w strukturach władzy organizacji gospodarczych. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
133. Lanlan, C. i Li, L., 2015. The Impact of Cross-Channel Integration on Retailers' Sales Growth. *Journal of Retailing*, 91 (2), pp. 198-216.
134. Leeflang, P. S., Verhoef, P. C., Dahlstrom, P. i Freundt, T., 2014. Challenges and Solutions for Marketing in a Digital Era. *European Management Journal*, 32 (1), pp. 1-12.
135. Lee, L. i Ariely, D., 2006. Shopping Goals, Goal Concreteness, and Conditional Promotions. *Journal of Consumer Research* 33 1, pp. 60-70.
136. Li, H. i Kannan, P. K., 2014. Attributing conversions in a multichannel online marketing environment: An empirical model and a field experiment. *Journal of Marketing Research*, Vol. 51 No. 1, pp. 40-56.
137. Liu, S., Fang, Z. i Forrest, J., 2010. On algorithm rules of interval grey numbers based on the “Kernel” and the degree of greyness of grey numbers. brak miejsca: Institute of Electrical and Electronics Engineers.
138. Liu, S., Fang, Z., Yang, Y. i Forrest, J. Y.-L., 2012. General grey numbers and their operations. *Grey Systems Theory and Application*.
139. Liu, S., Yingjie, Y. i Forrest, J., 2017. *Grey Data Analysis: Methods, Models and Applications (Computational Risk Management)*. brak miejsca: Springer.

140. Luxton, S., Reid, M. i Mavondo, F., 2015. Integrated marketing communication capability and brand performance. *Journal of Advertising*, Vol. 44 No. 1, pp. 37-46.
141. Łaptaś, G. i Kowalik, P., 2021. Perspektywy rozwoju rynku e-commerce w Polsce 2021-2026. [Online]
Available at: <https://www.pwc.pl/pl/media/2021-02-09-analiza-pwc-prognoza-rozwoju-rynku-ecommerce-w-polsce.html>
142. Ławicki, J. S., 2005. *Marketing sukcesu - partnering*. Warszawa: Difin.
143. Łunarski, J., 2008. *Zarządzanie jakością. Standardy i zasady*. Warszawa: Wydawnictwa Naukowo-Techniczne.
144. Mackay, H. i Namysł, A., 2007. *Pływaj z rekinami i nie daj się pożreć. Sprzedawaj, zarządzaj, motywuj i negocjuj lepiej niż konkurenci*. Warszawa: MT Biznes.
145. Majewski, P., 2007. *Czas na e-biznes*. Gliwice: Helion.
146. Manser Payne, E., Peltier, J. i Barger, V., 2017. Omni-channel marketing, integrated marketing communications and consumer engagement: A research agenda. *Journal of Research in Interactive Marketing*, Vol. 11 No. 2, pp. 185-197.
147. Manser Payne, E., Peltier, J. W. i Barger, V. A., 2017. Omni-channel marketing, integrated marketing communications and consumer engagement. *Journal of Research in Interactive Marketing*, Volume 11 (2).
148. Mantura, W., 1992. *Ekonomiczna ocena jakości- wybrane sytuacje decyzyjne*. Poznań: Wydawnictwo Uczelniane PP.
149. Matejun, M., 2012. Metoda studium przypadku - egzemplifikacja wykorzystania w naukach o zarządzaniu. *Rozwój organizacji w teorii i w praktyce zarządzani*, pp. 349-366.
150. Matusiewicz, M., 2021. Panel dyskusyjny w ramach konferencji BI Trends [Wywiad] 2021.
151. Matuszak-Flejszman, A., 2014. Integration of management systems. W: *Normalized management systems: quality, environment and safety*. brak miejsca: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, pp. 223-247.
152. Matuszak-Flejszman, A. i Repetski, A., 1999. Czy warto integrowac systemy zarzadzania?. *Ekopartner*, pp. 5-7.
153. Matuszak-Flejszman, A. i Repetski, A., 2001. Czy warto integrowac systemy zarzadzania?. *Prace Naukowe Politechniki Szczecińskiej. Inżynieria Jakości, Zarządzanie przez Jakość-TQM*, pp. 223-232.
154. Matwiejczuk, R., 2018. *The Concept of Key Success Factors in Logistics and Supply Chain Management in the Context of Creating Business Competitive Advantage*. *Transport Economics and Logistics*.
155. Matwiejczuk, R., 2019. *Koncepcja dynamicznych zdolności w budowaniu konkurencyjności łańcucha dostaw*. W: *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe uniwersytetu ekonomicznego w Katowicach*. Katowice: Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach.

156. Matwiejczuk, R., 2019. The Development of Business Logistics Concept. From Operational Management of Logistics Processes to the Integrated Flow Management within the Supply Network. W: Contemporary Challenges in Supply Chains. brak miejsca: Instytut Naukowo-Wydawniczy "Spatium".
157. Matwiejczuk, R., 2024. Logistics concept revisited, the logistics perspective of the distribution. W: SCIENTIFIC PAPERS OF SILESIAN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY, ORGANIZATION AND MANAGEMENT SERIES. Katowice: SILESIAN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY PUBLISHING HOUSE.
158. Mazurek-Łopacińska, K., 2002. Orientacja na klienta w przedsiębiorstwie. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
159. Melis, K., Campo, K., Breugelmans, E. i Lamey, L., 2015. The Impact of the Multi-Channel Retail Mix on Online Store Choice: Does Online Experience Matter?. *Journal of Retailing*, 91 (2), pp. 272-288.
160. Melsted, L. R., 2015. [Online]
Available at: <https://www.forbes.com/sites/samsungbusiness/2015/02/09/retailers-turn-to-omnichannel-strategies-to-remain-competitive/>
161. Michałowski, K., 2008. Podstawy zarządzania turystyką. aspekt przestrzenny. Białystok: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku.
162. Mierzwiak, R., 2024. Methodological Aspects of Grey Systems Theory in Management Research. 1 red. brak miejsca: Springer Singapore.
163. Mikuła, B., 2006. Organizacje oparte na wiedzy. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie.
164. Mitraszewski, P., 2020. Kongres Firm Rodzinnych „Forbes” [Wywiad] 2020.
165. Mobile Institute, 2020. Omni-commerce. Kupuję wygodnie. [Online]
Available at: <https://eizba.pl/wp-content/uploads/2020/06/Omni-commerce-Kupuje-wygodnie-2020.pdf>
166. Mobile Institute, 2021. Omni-commerce. Kupuję wygodnie. [Online]
Available at: <https://eizba.pl/wp-content/uploads/2021/06/Omni-commerce-Kupuje-wygodnie-2021.pdf>
167. Mońka, B., 2021. Panel dyskusyjny w ramach konferencji BI Trends [Wywiad] 2021.
168. Moriarty, S. E. i Schultz, D. E., 2012. Four theories of how IMC works. W: Advertising Theory. New York: Routledge.
169. Moryto, R., 2022. <https://www.logistyka.net.pl/>. [Online]
Available at: <https://www.logistyka.net.pl/aktualnosci/komentarz-tygodnia/item/92917-sprawnie-dzialajacy-system-obslugi-paczek-dajacy-klientom-swobode-czy-taki-jest-w-ogole-mozliwy>
170. Mruk, H., 2004. Komunikowanie się w marketingu. Warszawa: Polskie Towarzystwo Ekonomiczne.
171. Nalepka, A. i Kozina, A., 2007. Podstawy badania struktury organizacyjnej. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie.
172. Neslin, S. A. i inni, 2006. Challenges and opportunities in multichannel customer management. *Journal of Service Research*, Vol. 9 No. 2, pp. 95-112.

173. Neslin, S. A. i Shankar, V., 2009. Key Issues in Multichannel Customer Management: Current Knowledge and Future Directions. *Journal of Interactive Marketing*, pp. 70-81.
174. Neumann, T., 2017. Koncepcja zastosowania technologii RFID w transporcie drogowym. *Zeszyty Naukowe Akademii Morskiej w Gdyni*.
175. Nowosielski, S., 2009. *Podejście procesowe w organizacjach*. Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.
176. Ochman, J., 1992. *Integracja w systemach informatycznych*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.
177. Okończyk, S., 1985. *Diagnoza stanu organizacji procesu produkcyjnego*. : .
178. Olejnik, M., 2021. Panel dyskusyjny w ramach konferencji BI Trends [Wywiad] 2021.
179. Oleksiak, T., 2021. Panel dyskusyjny w ramach konferencji BI Trends [Wywiad] 2021.
180. Opolski, K., 1998. *Strategia jakości w nowoczesnym zarządzaniu bankiem*. Warszawa: Instytut Naukowo-Wydawniczy OLYMPUS CEiRB.
181. Opolski, K., 2002. *Doskonalenie jakości w bankach*. Warszawa: CeDeWu.
182. Opolski, K., 2003. *Zarządzanie przez jakość w usługach zdrowotnych. teoria i praktyka*. Warszawa: CeDeWu.
183. Ots, M. i Nyilasy, G., 2015. Integrated marketing communications (IMC): Why does it fail?. *Journal of Advertising Research*, Vol. 55 No. 2,, pp. 132-145.
184. Owczarek, J., 2020. Kongres Firm Rodzinnych „Forbes” [Wywiad] 2020.
185. Panasiuk, A., 2005. *Marketing usług turystycznych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
186. Paschalis-Jakubowicz, M., 2021. Panel dyskusyjny w ramach konferencji BI Trends [Wywiad] 2021.
187. Patrício, L., Fisk, R. P. i e Cunha, J. F., 2008. Designing Multi-Interface Service Experiences: The Service Experience Blueprint. *Journal of Service Research*, 10 (4), pp. 318-334.
188. Pawlikowska, K. i Poleszka, M., 2011. *Czujesz, czyli o komunikacji marketingowej i sprzedaży skierowanej do kobiet*. Warszawa: CeDeWu.pl.
189. Peltier, J. W., Schibrowsky, J. A. i Schultz, D. E., 2002. Leveraging customer information to develop sequential communication strategies: A case study of charitable-giving behavior. *Journal of Advertising Research*, Vol. 42 No. 4, pp. 23-41.
190. Peltier, J. W., Schibrowsky, J. A., Schultz, D. E. i Zahay, D., 2006. Interactive IMC: Therelational-transactional continuum and the synergistic use of customer data. *Journal ofAdvertising Research*, Vol. 46 No. 2, pp. 146-159.
191. Peltier, J. W., Zahay, D. i Lehmann, D. R., 2013. Organizational learning and CRM success: A model for linking organizational practices, customer data quality, and performance. *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 27 No. 1, pp. 1-13.

192. Pfohl, C. H., 1998. Systemy logistyczne. Poznań: Biblioteka Logistyka.
193. Piasecka, A., 2004. Logistyka w wydawnictwie. Warszawa: Biblioteka Analiz.
194. Pieńkowska-Olczak, J., 2021. Panel dyskusyjny w ramach konferencji BI Trends [Wywiad] 2021.
195. Pieprzny, M., 2019. Koniec ery dwóch światów. Wpływ narzędzi cyfrowych na zakupy Polaków 2019. [Online]
Available at: <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/consumer-business/articles/koniec-ery-dwoch-swiatow-raport-digital-divide.html>
196. Pike, J. i Barnes, R., 1995. TQM in Action: A practical approach to continuous performance improvement. London: Springer Science & Business Media.
197. Piotrowicz, W. i Cuthbertson, R. W., 2014. Introduction to the Special Issue Information Technology in Retail: Toward Omnichannel Retailing. *International Journal of Electronic Commerce* 18(4), pp. 5-16.
198. Płaszczycza, M., 2013. Korelacja rho-Spearmana. [Online]
Available at: <https://www.statystyka.az.pl/korelacja-rho-spearmana.php>
199. Poczta Polska, 2022. <https://www.poczta-polska.pl/>. [Online]
Available at: <https://www.poczta-polska.pl/>
200. Polańska, K., 2011. Biznesowy charakter mediów społecznościowych. Szczecin: Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego.
201. Porcu, L., del Barrio-García, S. i Kitchen, P. J., 2012. How Integrated Marketing Communications (IMC) works? A theoretical review and an analysis of its main drivers and effects. *Comunicación y Sociedad*, Vol. 25 No. 1, pp. 313-348.
202. Poskrobko, B., 2012. Metody badań naukowych z przykładami ich zastosowania. Białystok: Wydawnictwo Ekonomia i Środowisko.
203. PWN, 2021. Słownik języka polskiego. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
204. Quesenberry, K. A., Coolson, M. K. i Wilkerson, K., 2012. IMC and The Effies: Use of integrated marketing communications touchpoints among Effie award winners. *International Journal of Integrated Marketing Communications*, Vol. 4 No. 2, pp. 60-72.
205. Ray, K., 2023. Customer Journey Mapping. [Online]
Available at: <https://www.sitecentre.com.au/blog/customer-journey-mapping>
206. Rego, L. L., Morgan, N. A. i Fornell, C., 2013. Reexamining the Market Share–Customer Satisfaction Relationship. *Journal of Marketing*, 77 (5), pp. 1-20.
207. Remeikiene, R. i Gaspareniene, L., 2016. Evaluation of the Impact of the EU Structural Support on the Competitiveness of Lithuanian Economics. *Central European Journal of Public Policy*, May.
208. Rigby, D. K., 2011. The future of shopping. *Harvard Business Review*, Vol. 89 No. 12, pp. 65-76.
209. Rocco, R. A. i Bush, A. J., 2016. Exploring buyer-seller dyadic perceptions of technology and relationships: Implications for Sales 2.0. *Journal of Research in Interactive Marketing*, Vol. 10 No. 1, pp. 17-32.

210. Rogala, P., 2003. Systemy zarządzania jakością i środowiskiem. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
211. Romanowska, M. i Trocki, M., 2004. Podejście procesowe w zarządzaniu. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa.
212. Rutkowski, I. P., 1999. Marketingowe systemy informacyjne w handlu. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
213. Sadaj, K., 2021. Panel dyskusyjny w ramach konferencji BI Trends [Wywiad] 2021.
214. Sarnowski, J., 2007. Zarządzanie przedsiębiorstwem turystycznym. Warszawa: ALMAMER Wyższa Szkoła Ekonomiczna.
215. Schermerhorn, J. R., 2008. Zarządzanie. Kluczowe koncepcje. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
216. Schivinski, B., Christodoulides, G. i Dabrowski, D., 2016. Measuring consumers'engagement with brand-related social-media content: Development and validation of ascale that identifies levels of social-media engagement with brands. *Journal ofAdvertising Research*, Vol. 56 No. 1, pp. 64-80.
217. Shah, D. i inni, 2006. The path to customercentricity. *Journal of Services Marketing*, Vol. 9, pp. 113-124.
218. Sheth, J. N. i Parvatiyar, A., 1995. Relationship Marketing in Consumer Markets: Antecedents and Consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (4), pp. 255-271.
219. Sikora, T., 2010. Zarządzanie jakością. Doskonalenie organizacji. Tom I. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
220. Sikorski, C., 1988. Projektowanie i rozwój organizacji instytucji. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.
221. Skowronek, C., 2003. Logistyka w przedsiębiorstwie. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
222. Skubis, M. P., 2022. Uwarunkowania akceptacji rozszerzonej rzeczywistości w aplikacjach mobilnych przez konsumentów. Poznań: Rozprawa doktorska Międzywydziałowe Interdyscyplinarne Studia Doktoranckie "Innowacyjna gospodarka otwarta" Katedra Handlu i Marketingu na Uniwersytecie Ekonomicznym w Poznaniu.
223. Sławińska, M., 2008. Kompendium wiedzy o handlu. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
224. Sobczak-Matysiak, J., 1997. Psychologia kontaktu z klientem. Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej.
225. Soszyński, S., 2021. Panel dyskusyjny w ramach konferencji BI Trends [Wywiad] 2021.
226. Sridhar, B., Rajagopal, R. i Mahajan, V., 2005. Consumers in a Multichannel Environment: Product Utility, Process Utility, and Channel Choice. *Journal of Interactive Marketing* 19 2, p. 12–30.
227. Stabryła, A., 1995. Podstawy zarządzania firmą. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

228. Stabryła, A., 2008. Zarządzanie rozwojem organizacji w społeczeństwie informacyjnym. Tom 2. Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.
229. Stasiak, P., 2023. blog eobuwie. [Online]
Available at: <https://blog.eobuwie.com.pl/przymierz-zanim-zaplacisz-w-eobuwie-pl-co-to-za-uslug/>
230. Straker, K., Wrigley, C. i Rosemann, M., 2015. Typologies and touchpoints: Designing multi-channel digital strategies. *Journal of Research in Interactive Marketing*, Vol. 9No. 2, pp. 110-128.
231. Szafranski, M., 2006. Skuteczność działań w systemach zarządzania jakością przedsiębiorstw. Poznań: Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej.
232. Sztumski, J., 2005. Wstęp do metod i technik badań społecznych. Katowice: Wydawnictwo Naukowe "Śląsk".
233. Szukalski, P., 2021. Panel dyskusyjny w ramach konferencji BI Trends [Wywiad] 2021.
234. Szumilak, J., 2007. Rola handlu w tworzeniu wartości dla nabywcy. Kraków: Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
235. Szyjewski, Z., 2004. Metodyki zarządzania projektami informatycznymi. Warszawa: Placet.
236. Śliwczyński, B., 2007. Planowanie Logistyczne. Podręcznik do kształcenia w zawodzie technik logistyk. Poznań: Biblioteka Logistyka.
237. Thaichon, P., Phau, I. i Scott, W., 2022. Moving from multi-channel to Omnichannel retailing: Special issue introduction. *Journal of Retailing and Consumer Services*.
238. Thomas, S. J. i Sullivan, Y. U., 2005. Managing Marketing Communications with Multichannel Customers. *Journal of Marketing*, 69 (4), pp. 239-251.
239. Tomczuk, M., 2021. Panel dyskusyjny w ramach konferencji BI Trends [Wywiad] 2021.
240. Tongco, M. D. C., 2007. Purposive Sampling as a Tool for Informant Selection. *Research Methods and Methodology Reviews*.
241. Trocki, M. i Gregorczyk, S., 2006. Nowoczesne zarządzanie. Koncepcje i instrumenty. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa.
242. Trojanowski, M., 2010. Marketing bezpośredni. Koncepcja - zarządzanie - instrumenty. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
243. Truskowski, P. i Skorupska, J., 2023. PORADNIK E-IZBY: B2B E-COMMERCE. Warszawa: Izba Gospodarki Elektronicznej.
244. Ulrich, D., 2001. Liderzy zarządzania zasobami ludzkimi. Nowe wyzwania, nowe role. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
245. UPS, 2021. UPS Smart E-commerce Report 2021. [Online]
Available at: https://www.rethink.industries/wp-content/uploads/2021/04/UPS_SmartEcommerce_Report_2021.pdf

246. Van Birgelen, M., De Jong, A. i De Ruyter, K., 2006. Multi-Channel Service Retailing: The Effects of Channel Performance Satisfaction on Behavioral Intentions. *Journal of Retailing*, 82 (4), pp. 367-377.
247. Van Bruggen, G. H. i inni, 2010. Managing Marketing Channel Multiplicity. *Journal of Service Research*, 13 (3), pp. 331-340.
248. Venkatesan, R., Kumar, V. i Ravishanker, N., 2007. Multichannel shopping: Causes and consequences. *Journal of Marketing*, Vol. 71 No. 2, pp. 114-132.
249. Verhoef, C. P., Neslin, S. A. i Vroomen, B., 2007. Multichannel Customer Management: Understanding the Research-Shopper Phenomenon. *International Journal of Research in Marketing*, 24 (2), pp. 129-148.
250. Verhoef, P. C., 2012. *Multichannel customer management strategy*. Northampton, MA: EdwardElgar Publishing.
251. Verhoef, P. C., Kannan, P. K. i Inman, J. J., 2015. From multi-channel retailing to omni-channel retailing: Introduction to the special issue on multi-channel retailing. *Journal of Retailing*, Vol. 91 No. 2, pp. 174-181.
252. Walczak, H., 2021. Panel dyskusyjny w ramach konferencji BI Trends [Wywiad] 2021.
253. Williams, M., 2009. *Mistrzowskie przywództwo*. Kraków: Oficyna a Wolters Kluwer business.
254. Wind, Y. i Hays, C. F., 2016a. *Beyond advertising: Creating value through all customertouchpoints*. Hoboken, New Jersey: Wiley.
255. Wind, Y. i Hays, C. F., 2016b. Of the "Beyond Advertising" paradigm: A model androadmap for creating value through all media and non-media touchpoints. *Journal ofAdvertising Research*, Vol. 56 No. 2, pp. 142-158.
256. Wiśniewski, M., 2019. <https://mtc.pl/>. [Online] Available at: <https://mtc.pl/obsługa-klienta/>
257. Witkowski, J., 2003. *Zarządzanie łańcuchem dostaw*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
258. Wojciechowski, H. i Hadaś, Ł., 2018. Possibilities of implementing omnichannel concept in distribution – opportunities and threats. Osijek, Croatia, *Business logistics in modern management : proceedings of the 18th International Scientific Conference*.
259. Wojciechowski, H. i Hadaś, Ł., 2020. Ranking of opportunities for implementing the omnichannel concept. *LogForum*, pp. 229-237.
260. Wojciechowski, T., 2011. *Marketingowo-logistyczne zarządzanie przedsiębiorstwem*. Warszawa: Difin.
261. Wolf, L., 2022. Factors of customers' channel choice in an omnichannel environment: a systematic literature review. *Management Review Quarterly*, pp. 1579-1630.
262. Wrycza, S., 2010. *Informatyka ekonomiczna. Podręcznik akademicki*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

263. Wu, W.-W. i Lee, Y.-T., 2007. Developing Global Managers' Competencies Using the Fuzzy DEMATEL Method. *Expert Systems with Applications*, pp. 499-507.
264. Yu, U.-J., Niehm, L. S. i Russell, D. W., 2011. Exploring Perceived Channel Price, Quality, and Value as Antecedents of Channel Choice and Usage in Multichannel Shopping. *Journal of Marketing Channels*, 18 (2), pp. 79-102.
265. Zaborek, P., 2007. Studium przypadku jako metoda badawcza pracy doktorskiej. W: K. Kuciński, red. *Żoktoranci o metodologii nauk*. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, pp. 265-277.
266. Zahay, D., Peltier, J. W., Schultz, D. E. i Griffin, A., 2004. The role of transactional versus relational data in IMC programs: Bringing customer data together. *Journal of Advertising Research*, Vol. 44 No. 1, pp. 3-18.
267. Ziemiński, S., 1973. *Problemy dobrej diagnozy*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Wiedza Powszechna.
268. Zolnowski, A. i Böhmman, T., 2013. Customer Integration in Service Business Models. Hawaii, Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences. 1103-1112.
269. Żabiński, L., 2002. *Marketing: koncepcje, badania, zarządzanie*. Katowice: Akademia Ekonomiczna im. Karola Adamieckiego.

Spis rysunków

Rys. 1 Procedura realizacji prac (źródło: opracowanie własne).....	19
Rys. 2 Struktura pracy – faza koncepcyjna	20
Rys. 3 Struktura pracy – faza poznawcza.....	22
Rys. 4 Struktura pracy – faza badań poznawczych	23
Rys. 5 Struktura pracy – faza projektowa i weryfikacyjna.....	24
Rys. 6 Struktura pracy – faza weryfikacyjna i faza podsumowująca.....	25
Rys. 7 Ewolucja kanałów obsługi klienta Źródło: (IDENTIC, 2017).....	53
Rys. 8 Procentowy udział respondentów, którzy używają danego urządzenia w domu/w sklepie/w biegu (Pieprzny, 2019)	65
Rys. 9 Fragment raportu dotyczącego wpływu narzędzi cyfrowych na zakupy Polaków w 2019 roku. Etapy na ścieżce zakupowej. (Pieprzny, 2019)	66
Rys. 10 Sieć zależności w integracji klienta. Źródło: (Zolnowski & Böhmman, 2013) – tłumaczenie własne	96
Rys. 11 Średnie dla preferencji badanych osób w zakresie integracji kanałów obsługi klienta z innymi kanałami w kolejności rosnącej preferencji. (Źródło: opracowanie własne).....	112
Rys. 12 Średnie dla ocen w zakresie pożądanych czynników integracji kanałów w porządku malejącym (Źródło: opracowanie własne).....	114
Rys. 13 Hierarchiczna analiza skupień za pomocą dendrogramu dla preferencji badanych osób w zakresie integracji kanałów z innymi kanałami (Źródło: opracowanie własne)	126
Rys. 14 Hierarchiczna analiza skupień za pomocą dendrogramu dla preferencji w zakresie preferowanych czynników integracji kanałów. (Źródło: opracowanie własne).	127
Rys. 15 Schemat metody diagnozy i doskonalenia integracji kanałów obsługi klienta (Źródło: opracowanie własne)	132

Spis tabel

Tabela 1 Zadania, metody i narzędzia badawcze wykorzystywane w badaniach	12
Tabela 2 Różnice między koncepcją multichannel i omnichannel.....	14
Tabela 3 Przegląd definicji dla pojęcia „integracja”.....	27
Tabela 4 Przegląd definicji dla pojęcia „diagnoza”.....	30
Tabela 5 Przegląd definicji dla terminu „doskonalenie”	32
Tabela 6 Przegląd definicji dla terminu „metoda”.....	36
Tabela 7 Przegląd definicji dla pojęcia „obsługa klienta”.....	39
Tabela 8 Przydział nośników do przepływów informacyjnych oraz materiałowych	56
Tabela 9 Możliwe działania w każdym z kanałów w kolejnych etapach procesu zakupowego	61
Tabela 10 Wzorcowa Lista Czynników (WLC)	103
Tabela 11 Skala siły wpływu czynników do badania eksperckiego	107
Tabela 12 Arkusz do uzupełniania wartości siły i kierunku wpływu czynników przez ekspertów	108
Tabela 13 Wyniki miary dyspersji dla badania eksperckiego	110
Tabela 14 Uśrednione wartości siły i kierunku wpływu w eksperckiej sieci zależności	110
Tabela 15 Podstawowe statystyki opisowe dla preferencji badanych osób w zakresie integracji kanałów obsługi klienta z innymi kanałami	111
Tabela 16 Podstawowe statystyki opisowe dla preferencji badanych osób w zakresie czynników integracji.....	113
Tabela 17 Wyniki analiz korelacji ρ Spearmana między preferencją w zakresie połączenia kanałów obsługi klienta z innymi kanałami obsługi klienta a oceną ważności czynników w integracji kanałów obsługi klienta.....	116
Tabela 18 Wyniki analiz korelacji ρ Spearmana między częstotliwością robienia zakupów a preferencjami w zakresie integracji kanałów obsługi klienta z innymi kanałami.....	118
Tabela 19 Wyniki analiz korelacji ρ Spearmana między częstotliwością robienia zakupów a preferencjami w zakresie czynników integracji	119
Tabela 20 Wyniki analizy korelacji ρ Spearmana między poziomem umiejętności informatycznych a częstotliwością robienia zakupów przez Internet oraz stacjonarnie	120

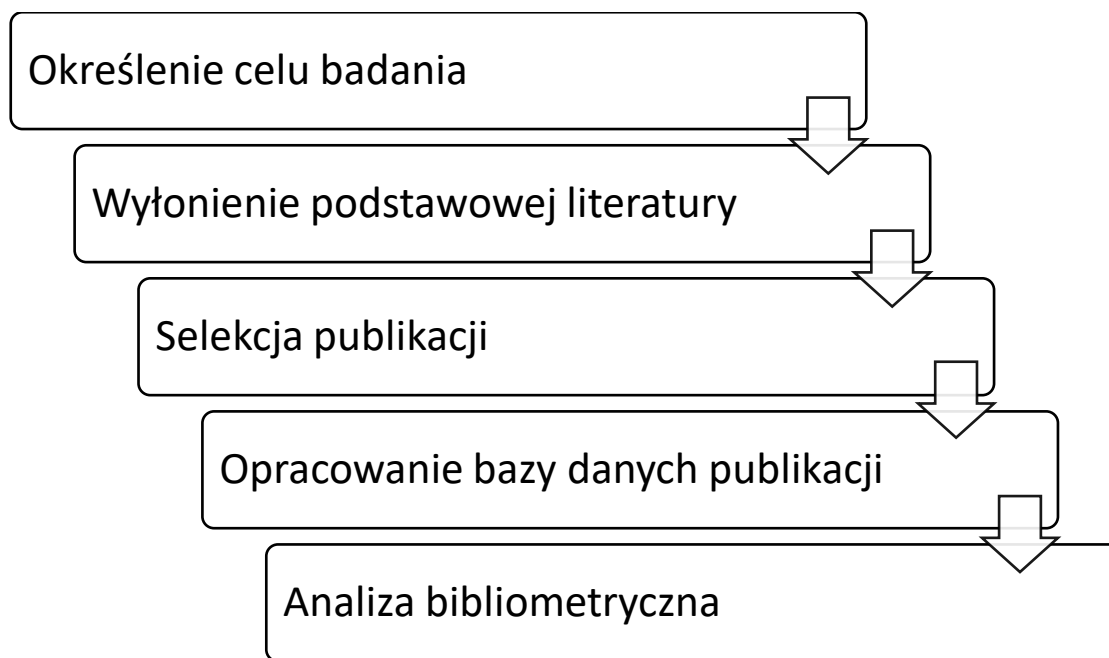
Tabela 21 Wyniki analizy korelacji ρ Spearmana między statusem socjodemograficznym badanych osób a częstotliwością dokonywania zakupów przez sieć oraz stacjonarnie	121
Tabela 22 Wyniki testu U Manna-Whitney'a dla porównania kobiet i mężczyzn pod względem częstotliwości robienia zakupów przez sieć oraz stacjonarnie.....	121
Tabela 23 Wyniki analiz korelacji ρ Spearmana między cechami socjodemograficznymi a preferencjami w zakresie integracji kanałów obsługi klienta	122
Tabela 24 Wyniki analiz korelacji ρ Spearmana między cechami socjodemograficznymi a oceną stopnia pożądania wybranych czynników integracji kanałów obsługi klienta	123
Tabela 25 Wyniku testu U Manna-Whitney'a dla porównania kobiet i mężczyzn pod względem preferencji w zakresie integracji kanałów obsługi klienta	124
Tabela 26 Wyniku testu U Manna-Whitney'a dla porównania kobiet i mężczyzn pod względem preferencji w zakresie czynników integracji kanałów obsługi klienta.....	124
Tabela 27 Skala lingwistyczna, wartość liczbowa i odpowiednik w liczbie szarej dla siły wpływu.....	137
Tabela 28 Macierz wpływu między czynnikami – wyniki dla analizowanego przedsiębiorstwa	152
Tabela 29 Czynniki integracji kanałów obsługi klienta wraz z poziomem preferencji dla elementów składowych – wyniki badań dla analizowanego przedsiębiorstwa	153
Tabela 30 Znormalizowany ranking ważności czynników integracji dla analizowanego studium przypadku.....	158
Tabela 31 Znormalizowany ranking relacyjności czynników integracji dla analizowanego studium przypadku.....	160
Tabela 32 Wyniki PIKOK oraz potencjał PIKOK dla analizowanego studium przypadku	162
Tabela 33 Wpływ wdrożenia składowych na wzrost PIKOK w studium przypadku..	165
Tabela 34 Rekomendowane działania doskonalące poziom integracji kanałów obsługi dla przedsiębiorstwa ze studium przypadku	169

Spis załączników

Załącznik 1 Systematyczny przegląd literatury	202
Załącznik 2 Przegląd treści pozycji literaturowych.....	211
Załącznik 3 Raport z badań dotyczących "wzorcowej listy czynników" w kontekście diagnozy i doskonalenia integracji kanałów obsługi klienta	242
Załącznik 4 Dobór osób do badania ilościowego	245
Załącznik 5 Zaproszenie na spotkanie dotyczące zweryfikowania listy czynników integracji kanałów obsługi klienta	247
Załącznik 6 Kwestionariusz ankiety	248
Załącznik 7 Wyniki wypełnionego kwestionariusza wywiadu dotyczącego badania siły i kierunku wpływu czynników integracji kanałów obsługi klienta z badania eksperckiego	254
Załącznik 8 Wyniki kalkulacji klasycznego współczynnika dyspersji.....	258
Załącznik 9 Obliczenia z metody grey dematel dla studium przypadku	260
Załącznik 10 Obliczenia pikok w studium przypadku.....	266
Załącznik 11 Opis składowych czynników z studium przypadku.....	272
Załącznik 12 Arkusz zbierania danych do badania siły i kierunku wpływu czynników	289

Załącznik 1 Systematyczny przegląd literatury

W celu wykazania luki badawczej przeprowadzono analizę literatury badanej problematyki. Na tej podstawie pierwsza zastosowana metoda przez autora odnosiła się do analizy i krytyki piśmiennictwa. Ze względu na rygor obowiązujący w przeglądzie literatury, autor wykonał sekwencję kroków zaprezentowaną na **rys. Z 1**.



Rys. Z 1 Procedura przeglądu literatury (źródło: (Czakon, 2016))

Celem przeprowadzonego badania było dokładne zapoznanie się z problematyką integracji kanałów obsługi klienta, a także zidentyfikowanie istniejącej luki badawczej w tej dziedzinie. W tym celu przeprowadzono szeroko zakrojone przeszukiwanie literatury, aby uzyskać jak najpełniejszy obraz aktualnego stanu wiedzy i badań w obszarze integracji kanałów obsługi klienta.

Podstawowa literatura, która została wykorzystana w badaniu, została wyłoniona poprzez zapytanie literaturowe przeprowadzone w sześciu renomowanych bazach literaturowych. Proces selekcji materiałów opierał się na użyciu starannie dobranych słów kluczowych, które były ściśle związane z tematem integracji kanałów obsługi klienta. Słowa kluczowe te zostały wybrane w taki sposób, aby umożliwić jak najszersze i najbardziej trafne wyszukiwanie istotnych publikacji, artykułów naukowych, raportów branżowych oraz innych źródeł, które mogłyby dostarczyć wartościowych informacji i wiedzy na temat badanego zagadnienia.

Dzięki temu podejściu zgromadzono obszerną bazę literatury, która stanowiła fundament dla dalszej analizy i dyskusji. Przegląd literatury pozwolił nie tylko na zrozumienie obecnego stanu badań w zakresie integracji kanałów obsługi klienta, ale także na wskazanie obszarów, które do tej pory nie zostały wystarczająco zbadane lub które wymagają dalszych, pogłębionych badań. W ten sposób, badanie przyczyniło się do rozszerzenia wiedzy na temat integracji kanałów obsługi klienta, zidentyfikowania nowych kierunków dla przyszłych badań w tej dziedzinie i określenia luki badawczej.

W zapytaniu literaturowym wykorzystano następujące bazy:

- SpringerLink,
- ScienceDirect Elsevier,
- Emerald Insight,
- Clarivate Analytics Web of Science,
- Scopus,
- Wiley.

Słowa kluczowe zostały podzielone na cztery grupy na podstawie podobieństwa treściowego. Przykładowo, słowa kluczowe związane z etapami procesu zakupowego dotyczyły poszukiwania informacji, płatności, dostawy oraz reklamacji i zwrotów. Podział słów kluczowych wygląda następująco:

- pojęcia dotyczące integracji kanałów obsługi klienta:

Omnichannel	Customer care	Single channel
Omni-channel	Customer service	Omnichannel retailing
Retailing	Customer service channels	Customer
Integration	Multichannel	Channel

- pojęcia dotyczące etapów procesu zakupowego:

Purchasing	Complaint	Purchase
Payment	Return	
Delivery	Information search	

- pojęcia dotyczące kanałów obsługi klienta:

Physical store	E-mail	Vendor machines
E-commerce	Mobile apps	Multilevel marketing
Aggregation portals	Mail	MLM
Online store	Fairs	Direct selling
Call centre	Events	
Social media	Shows	

- pojęcia dotyczące procesu badawczego:

Diagnosis	Literature review	Simulation
Improvement	Interview	Criteria
Method	Survey	

Zapytanie literaturowe skierowane do każdej z baz było następujące:

ALL=(Omnichannel OR Omni-channel OR Retailing OR Integration OR "Customer care" OR "Customer service" OR "Customer service channels" OR Multichannel OR "Single channel" OR "Omnichannel retailing" OR Customer OR Channel) AND ALL=(Purchasing OR Payment OR Delivery OR Complaint OR Return OR "Information search" OR Purchase) AND ALL=(Physical store OR E-commerce OR Aggregation portals OR "Online store" OR "Call centre" OR "Social media" OR E-mail OR "Mobile apps" OR Mail OR Fairs OR Events OR Shows OR "Vendor machines" OR "Multilevel marketing" OR MLM OR Direct selling) AND ALL=(Diagnosis OR Improvement OR Method OR "Literature review" OR Interview OR Survey OR Simulation OR Criteria)

Kolejnym etapem przeglądu literatury jest selekcja publikacji. Selekcja publikacji polegała na analizie treści tych publikacji i eliminacji publikacji, które nie dotyczyły w sposób bezpośredni tematu poruszanego w tej dysertacji. Następnie wyniki analizy treści wyselekcjonowanych pozycji zostały pokazane w załączniku 2. Analiza treści dokonana w nieodrzuconych publikacjach pozwoliła wykazać lukę badawczą: „brak metody diagnozy i doskonalenia integracji kanałów obsługi klienta”.

Spełnienie założonego celu analizy literatury, czyli wykazania luki badawczej zostało zrealizowane na podstawie wniosku z analizy literatury. Ze względu, że wy-

niki z analizy literatury z różnych baz są ze sobą w znacznej części zbieżne to opracowanie wyników zostało pokazane w postaci jednej mapy (rys. Z 2). Do utworzenia tej mapy zastosowano narzędzie VOSviewer. Pełna mapa została opracowana na podstawie wystąpienia słowa kluczowego minimum 2 razy, co pozwoliło zmniejszyć liczbę słów kluczowych na mapie z 145 do 80. Słowo kluczowe „multi-channel distribution” nie było połączone z żadnym innym, dlatego nie jest umieszczone na mapie. Podczas selekcji słów kluczowych autor odrzucił jedno słowo, które nie ma bezpośredniego związku z badaną tematyką „special-issue”. Mapa została podzielona na 6 klastrów na podstawie połączeń między słowami kluczowymi. Najważniejsze połączenie, którego na mapie nie zaobserwowano, czyli związek między „channel integration” a „method” lub „model” bezpośrednio nie istnieje, co wskazuje na istnienie luki badawczej w tym zakresie. Jest oczywiście możliwość przejścia z jednego z tych słów do drugiego, ale należy wtedy przejść przez inne np.: „e-commerce”, „multichannel”, „multichannel customer management”, „retail”, „online” lub „store”.

Pełna lista słów kluczowych została uzyskana w wyniku zapytania literaturowego. Podział na klastry został dokonany przez program VOSviewer na podstawie liczby powiązań między słowami kluczowymi:

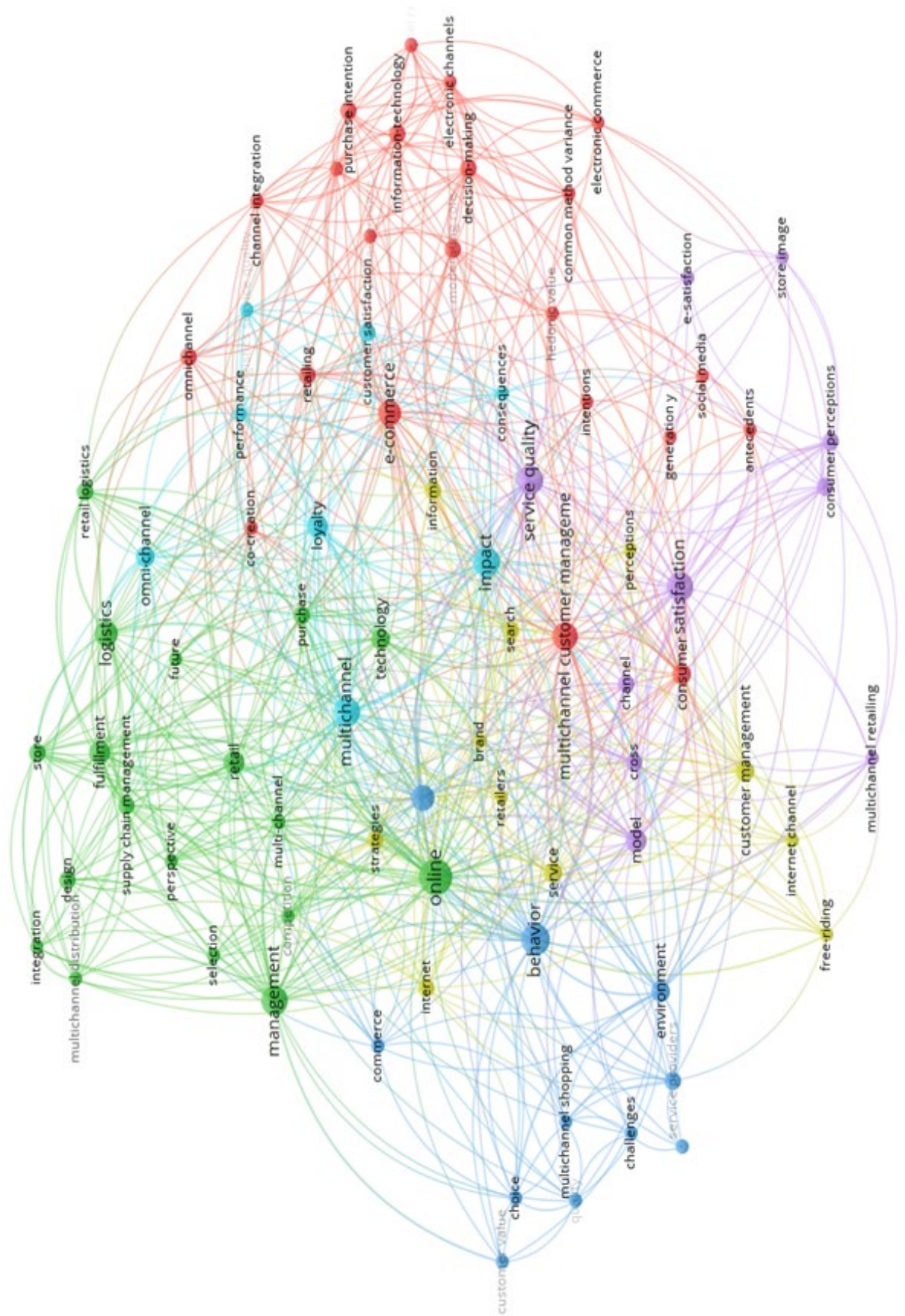
- klaster 1:

Antecedents	Electronic commerce	Multichannel retail
Channel integration	Generation y	Omnichannel
Co-creation	Hedonic value	Partial least-squares
Common method variance	Information-technology	Purchase intention
Consumer	Intentions	Retailing
Decision-making	Moderating role	Social media
E-commerce	Multichannel customer	User acceptance
Electronic channels	management	

- klaster 2

Competition	Logistics	Perspective
Design	Management	Purchase
Fulfillment	Multi-channel	Retail
Future	Multichannel distribution	Retail Logistics
Integration	Online	Selection

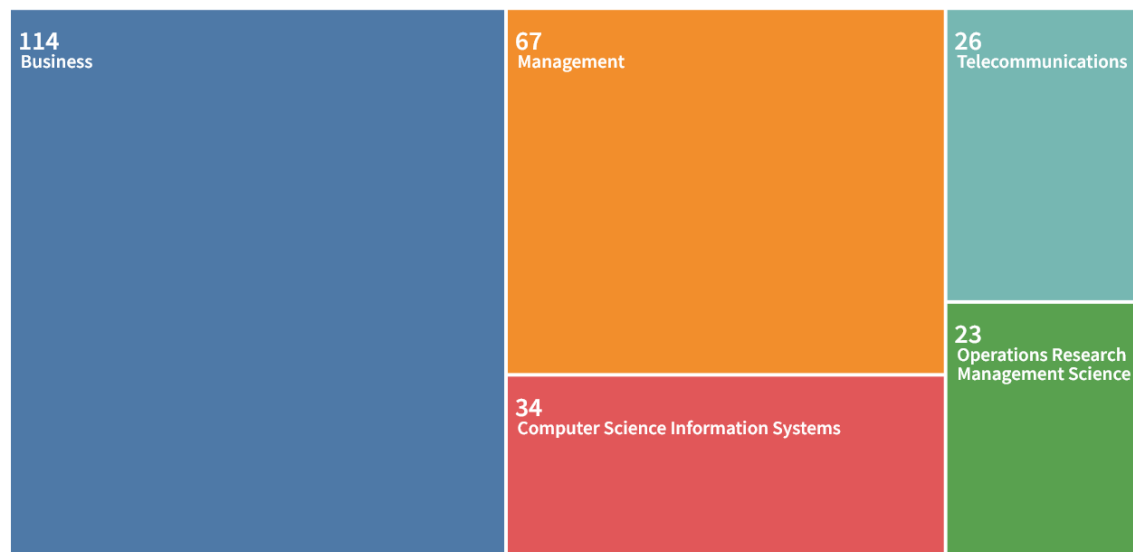
Store	Supply chain management	Technology
<ul style="list-style-type: none"> klaster 3 		
Behaviour	Customer loyalty	Omni-channel retailing
Challenges	Customer value	Quality
Choice	Environment	Service providers
Commerce	Multichannel shopping	
<ul style="list-style-type: none"> klaster 4 		
Brand	Internet	Search
Customer management	Internet channel	Service
Free-riding	Perceptions	Strategies
Information	Retailers	
<ul style="list-style-type: none"> klaster 5 		
Channel	Model	Service quality
Consumer perceptions	Multichannel retailing	Store image
Cross	Multiple-item scale	
E-satisfaction	Satisfaction	
<ul style="list-style-type: none"> klaster 6 		
Consequences	Logistics service quality	Omni-channel
Customer satisfaction	Loyalty	Performa
Impact	Multichannel	



Rys. Z 2 Graficzne przedstawienie efektów zapytania do baz literaturowych (źródło: VOSviewer)

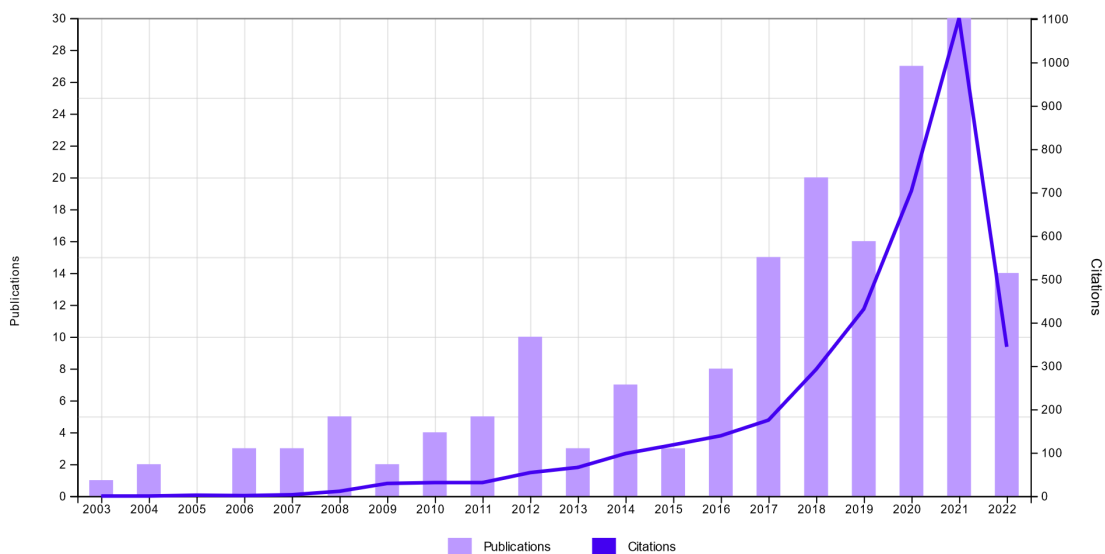
W wyniku analizy po średnim wieku publikacji, główne słowa kluczowe, które bezpośrednio dotyczą przedstawionej tutaj dysertacji, czyli omnichannel, multichannel, channel integration uzyskały średni rok publikacji, w którym się pojawiają między 2019 a 2020 rokiem, co oznacza, że temat poruszany jest aktualny.

Uzasadniając drugi cel analizy literatury, czyli zapoznanie się z problematyką integracji kanałów obsługi klienta autor prezentuje pięć najczęściej występujących obszarów z zapytania literaturowego (**rys. Z 3**). Temat tej dysertacji odnosi się do każdego z tych obszarów. W ramach działań związanych z biznesem autor odnosi się do czynników mających wpływ na integrację kanałów obsługi klienta, co w efekcie wpływa na jakość świadczonych usług podczas procesu zakupowego. Zarządzanie również odnosi się do tego aspektu, gdyż zarządzania czynnikami jest kluczowe do wdrożenia koncepcji omnichannel w przedsiębiorstwie. Systemy komputerowe oraz telekomunikacja są powiązane z tematyką rozprawy w zakresie zarządzania relacjami z klientami, czyli systemami CRM oraz kontaktu z klientami w różnych kanałach. Ostatni z pięciu obszarów odnosi się do badań operacyjnych. W tej kwestii autor odnosi się pod koniec swojej pracy w zakresie dokonywanych obliczeń w narzędziu informatycznym.



Rys. Z 3 Prezentacja pięciu najczęściej występujących obszarów w ramach zapytania do baz literaturowych

Przechodząc do etapu analizy bibliograficznej, na **rys. Z 4** pokazano, jak zmieniła się liczba publikacji i cytowań z zapytania literaturowego, począwszy od roku 2003 do 2022.



Rys. Z 4 Liczba publikacji i powiązanych z nimi cytatów z zapytania do baz literaturo-
wych (źródło: Web of Science)

Dodatkowo przeprowadzono analizę w zakresie liczby publikacji w poszczegól-
nych czasopismach. Autor prezentuje czasopisma z największą liczbą publikacji w **tabeli**
Z 1.

Tabela Z 1 Pięć czasopism z największą liczbą publikacji z zapytania literaturowego

Tytuł czasopisma	Liczba publikacji
Journal of retailing and consumer services	15
International journal of retail & distribution management	9
International review of retail distribution and consumer research	7
Journal of business research	7
Journal of service management	5

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z Web of Science

Wynik dla roku 2022 nie jest miarodajny, gdyż analiza została przeprowadzona
w połowie roku 2022, dlatego właśnie liczba publikacji i cytatów nie jest wynikiem osta-
tecznym dla tego roku. Biorąc pod uwagę poprzednie lata widać stabilny wzrost liczby
publikacji, jak i liczby cytowań, dzięki czemu można wnioskować, że poruszana tema-
tyka w rozprawie jest aktualna.

Na podstawie analizy przeprowadzonej w kilku bazach m.in. Web of Science, Scopus, Google Scholar oraz Crossref istotnie zauważalny jest brak badań w zakresie metodycznych aspektów związanych z problematyką integracji kanałów obsługi klienta z wykorzystaniem metod modelowania matematycznego. Odwołując się do tematu pracy, wymienione wcześniej argumenty pokazują, że brak jest diagnozy, czyli „rozpoznanie badanego stanu rzeczy” (Ziemski, 1973) oraz „oceny stanu na podstawie badań i analiz” (PWN, 2021), dlatego autor postanowił opracować metodę diagnozy i doskonalenia integracji kanałów obsługi klienta.

Załącznik 2 Przegląd treści pozycji literaturowych

Tabela Z 2 Lista pozycji literaturowych z zapytania do baz literaturowych

Tytuł	Autorzy	Rezultat/obszar badań
Multilevel Service Design: From Customer Value Constellation to Service Experience Blueprinting	(Patrício <i>et al.</i> , 2011)	Artykuł opisuje Multilevel Service Design (MSD) jako interdyscyplinarną metodę projektowania kompleksowych systemów usługowych, umożliwiającą zintegrowany rozwój oferty usług na trzech poziomach hierarchicznych, co może być przydatne w pracy nad metodą diagnozy i doskonalenia integracji kanałów obsługi klienta dla skomplikowanych systemów usługowych. MSD uwzględnia wkłady z dziedzin nowego rozwoju usług, projektowania interakcji i nowej dziedziny projektowania usług, umożliwiając integrację doświadczeń klientów poprzez projektowanie koncepcji usługi, systemu usługowego i spotkań z usługą.
Designing multi-interface service experiences - The Service Experience Blueprint	(Patrício, Fisk and Falcão E Cunha, 2008)	Artykuł przedstawia Service Experience Blueprint (SEB) jako interdyscyplinarną metodę projektowania doświadczeń usługowych dla wielu interfejsów, umożliwiającą zrozumienie wymagań klientów i optymalne przyporządkowanie działań serwisowych do interfejsów. SEB łączy wkłady zarządzania usługami, projektowania interakcji i inżynierii oprogramowania, stanowiąc interdyscyplinarną metodę i terminologię dla projektowania usług.
The effects of retail channel integration through the use of information technologies on firm performance	(Oh, Teo and Sambamurthy, 2012)	Artykuł analizuje wpływ wykorzystania technologii informacyjnych (IT) na integrację kanałów sprzedaży w przedsiębiorstwach handlowych oraz ich wyniki finansowe. Badanie pokazuje, że integracja kanałów sprzedaży za pomocą IT pozwala na efektywne i innowacyjne dostarczanie obecnych i przyszłych ofert, a dynamiczne środowisko zewnętrzne może wpłynąć na te efekty. Wyniki badania mogą dostarczyć wskazówek dla firm z sektora detalicznego i usługowego, które chcą zintegrować swoje kanały sprzedaży.
Toward a three-dimensional framework for omni-channel	(Saghiri <i>et al.</i> , 2017)	Artykuł prezentuje koncepcyjny framework dla systemów omni-channel w sektorze detalicznym, uwzględniający trzy wymiary: etap kanału, typ kanału i agenta kanału. Artykuł omawia również integrację i widoczność jako główne elementy umożliwiające wdrażanie systemów omni-channel. Praca ta opiera się na danych empirycznych i wtórnych, a jej wyniki mogą pomóc menedżerom w rozwoju, uruchamianiu i monitorowaniu systemów omni-channel, a także w dalszym rozwoju literatury na ten temat.
Customer engagement in service	(Kumar <i>et al.</i> , 2019)	Artykuł przedstawia framework, który pomaga firmom w angażowaniu klientów w usługi na bazie logicznego podejścia dominującego w usługach (S-D), uwzględniający czynniki moderujące wpływ doświadczeń z usługami na zadowolenie i zaangażowanie klientów.

Tytuł	Autorzy	Rezultat/obszar badań
Channel integration quality, perceived fluency and omnichannel service usage: The moderating roles of internal and external usage experience	(Shen <i>et al.</i> , 2018)	Artykuł bada czynniki wpływające na korzystanie z usług omnichannel, które dostarczają klientom spójne i nieprzerwane doświadczenia zakupowe na różnych kanałach. Badanie pokazuje, że jakość integracji kanałów znacząco wpływa na postrzeganą płynność między kanałami, co w efekcie wyjaśnia 55% zmienności w korzystaniu z usług omnichannel. Badanie wykazuje również, że wewnętrzne doświadczenie użytkownika osłabia, podczas gdy zewnętrzne wzmacnia wpływ postrzeganej płynności na korzystanie z usług omnichannel.
The Showrooming Phenomenon: It's More than Just About Price	(Gensler, Neslin and Verhoef, 2017)	Artykuł bada czynniki wpływające na showrooming, czyli praktykę odwiedzania sklepów stacjonarnych w celu zdobycia informacji, a następnie dokonywania zakupu w konkurencyjnym sklepie internetowym. Wyniki badania pokazują, że oczekiwane oszczędności związane z niższymi cenami są pozytywnie skorelowane z showroomingiem, a także, że nie tylko czynniki cenowe, ale również jakość produktu i czas oczekiwania na obsługę w sklepie stacjonarnym wpływają na decyzję konsumentów o showroomingu. Artykuł omawia również implikacje dla badaczy i menedżerów sprzedaży detalicznej.
Cross-channel free-riding consumer behavior in a multichannel environment: An investigation of shopping motives, sociodemographics and product categories	(Heitz-Spahn, 2013)	Badanie dotyczy cross-channel free-riding, czyli sytuacji, w której konsumenci używają kanału jednego sprzedawcy, aby przygotować zakup, a następnie przechodzą do kanału innego sprzedawcy, aby dokonać zakupu, co prowadzi do erozji marży zysku. Badanie pokazuje, że cross-channel free-riders poszukują głównie porównania cen, wygody i elastyczności, a szansa na to zachowanie jest większa w przypadku zachowań cross-channel niż single-channel. Odkrycia mogą być wykorzystane do opracowania zaleceń dotyczących strategii utrzymania klientów.
Towards the identification of customer experience touch point elements	(Stein and Ramaseshan, 2016)	Autorzy artykułu identyfikują siedem elementów punktów styku doświadczenia klienta (atmosferyczne, technologiczne, komunikacyjne, procesowe, interakcje pracownik-klient, interakcje klient-klient oraz interakcje z produktem) na podstawie badań jakościowych, wykorzystując technikę sekwencyjnych incydentów do kierowania zbieraniem danych. Wyniki ujawniają, że punkty kontaktu w handlu wielokanałowym składają się z różnych kombinacji tych identyfikowanych elementów. Badanie to oferuje kompleksowe zrozumienie doświadczenia klienta, co pozwoli na tworzenie dla klientów wyjątkowego doświadczenia w punktach kontaktu w handlu wielokanałowym.

Tytuł	Autorzy	Rezultat/obszar badań
Investigating logistics service quality in omnichannel retailing	(Murfield <i>et al.</i> , 2017)	Badanie miało na celu zbadanie wpływu jakości usług logistycznych (LSQ) na satysfakcję i lojalność klientów w środowisku detalicznym omnichannel. Wyniki wskazują, że klienci omnichannel są unikalni i wszystkie trzy wymiary LSQ (stan, dostępność i terminowość) mają odrębny wpływ na satysfakcję i lojalność. Praca wskazuje, że w próbie BOPS satysfakcja klienta częściowo pośredniczy w związku między stanem a lojalnością oraz w pełni pośredniczy w związku między terminowością a lojalnością. W modelu BSSD satysfakcja klienta częściowo pośredniczy w związku między terminowością a lojalnością klienta.
Service personnel, technology, and their interaction in influencing customer satisfaction	(Froehle, 2006)	Badanie opisuje, jak wpływają cechy pracowników i różne technologie na postrzeganie usług przez klientów. Autorzy badają trzy rodzaje technologii: telefon, e-mail i czat online, a także sześć cech pracowników. Wyniki sugerują, że pewne cechy pracowników są bardziej ważne dla klientów niż rodzaj użytej technologii, a mianowicie: dokładność, wiedza i przygotowanie. Natomiast inne cechy pracowników, takie jak uprzejmość, profesjonalizm i uwaga, nie mają dużego wpływu na zadowolenie klienta w kontekście mediów elektronicznych.
Customer's reaction to cross-channel integration in omnichannel retailing: The mediating roles of retailer uncertainty, identity attractiveness, and switching costs	(Li <i>et al.</i> , 2018)	W artykule badawczym analizuje się wpływ Cross-Channel Integration (CCI) na reakcję klientów w omnichannel retailingu. Badanie opiera się na Push-Pull-Mooring (PPM) framework. Wyniki badania sugerują, że niepewność, atrakcyjność tożsamości i koszty zmiany sprzedawców w omnichannel retailingu odgrywają rolę w kształtowaniu reakcji klientów na CCI. W badaniu zbadano również wpływ showroomingu na te relacje. Badanie wykazało, że niepewność, atrakcyjność tożsamości i koszty zmiany sprzedawców częściowo pośredniczą w wpływie CCI na utrzymanie klienta, a w pełni pośredniczą w związku między CCI a zainteresowaniem alternatywami. Wyniki pokazały również, że showrooming klientów wzmacnia negatywną relację między CCI a niepewnością sprzedawcy.
Online apparel retailing: roles of e-shopping quality and experiential e-shopping motives	(Ha and Stoel, 2012)	Badanie analizuje cztery wymiary jakości zakupów internetowych i wpływ na zadowolenie i intencje zakupowe klientów w branży odzieżowej online. W badaniu wyodrębniono wpływ jakości strony internetowej i atmosferycznego doświadczenia na zadowolenie klientów i ich intencje zakupowe. Badanie także wskazuje na rolę motywacji do doświadczania zakupów w moderowaniu tych związków. Wyniki badania mogą pomóc w lepszym zrozumieniu procesów reakcji klientów na zakupy online i w opracowaniu skutecznych strategii zarządzania sklepem internetowym.

Tytuł	Autorzy	Rezultat/obszar badań
The effects of supplier capabilities on industrial customers' loyalty: the role of dependence	(Scheer, Miao and Garrett, 2010)	Badanie to skupia się na wpływie zdolności dostawców na zależność klientów i generowanie lojalności klientów. Wyniki sugerują, że zdolności rdzenne i operacyjne dostawców mają pozytywny wpływ na zależność klientów i prowadzą do lojalności relacyjnej. Jednakże, zależność kosztowa dostawcy prowadzi do braku wrażliwości na oferty konkurencyjne, ale nie wpływa na lojalność relacyjną ani ekspansję zakupów.
Making Better Fulfillment Decisions on the Fly in an Online Retail Environment	(Acimovic and Graves, 2015)	W badaniu przedstawiono heurystykę, która pozwala online retailerom minimalizować koszty wysyłek przy realizacji zamówień, biorąc pod uwagę wiele opcji wysyłki oraz dostępność towarów. Wykorzystano do tego wartości dualne z liniowego programowania transportowego. W eksperymentach na danych przemysłowych udało się osiągnąć oszczędności na poziomie 1% bez uszczerbku dla poziomu obsługi klienta czy kosztów magazynowania.
Improving service quality through customer journey analysis	(Halvorsrud, Kvale and Følstad, 2016)	Badanie zaproponowało ramy odniesienia dla analizy drogi klienta oraz wprowadziło analizę drogi klienta (CJA) dla badania indywidualnych doświadczeń usługowych w środowisku wielokanałowym. Badanie przeprowadzone na kliencie z wykorzystaniem heurystyki opartej na LP oraz metryki jakości stanu magazynowego umożliwiło redukcję kosztów wysyłki bez pogorszenia poziomu obsługi klienta lub zwiększenia kosztów utrzymania. Badanie dotyczące wpływu jakości usług logistycznych na zadowolenie i lojalność klientów w środowisku omnichannel wykazało, że opóźnienia w dostawach, braki w zamówieniach i błędy w dostawach negatywnie wpływają na zadowolenie klienta, co z kolei wpływa na ich lojalność.
Multichannel service providers' strategy: Understanding customers' switching and free-riding behavior	(Chou <i>et al.</i> , 2016)	W badaniu zidentyfikowano czynniki, które wpływają na decyzje konsumentów o dokonywaniu zakupów w różnych kanałach dystrybucji oraz zbadano różnice między wewnątrzkanałowym a międzykanałowym przekakiwaniem. Wyniki wskazują, że postrzegane ryzyko i bariery przekakiwania między kanałami mają istotny wpływ na intencje konsumenta, podczas gdy bariery przekakiwania między punktami w ramach jednego kanału i atrakcyjność innych usługodawców wpłynęły na intencje przekakiwania wewnątrz kanału.
Understanding the Omnichannel Customer Journey: Determinants of Interaction Choice	(Barwitz and Maas, 2018)	W badaniu przeanalizowano powody wyborów interakcji klientów z kanałami obsługi klienta, w tym interakcji wielokrotnych. Zbadano cztery rodzaje wartości, które klienci poszukują w interakcjach. Wyniki wskazują, że omnichannelowe podróże klientów są indywidualistyczne i zależą od efektów, które mają zastosowanie do każdej pojedynczej interakcji, a także od sekwencji i wzorców

Tytuł	Autorzy	Rezultat/obszar badań
		podróży klienta. Analiza podstawowych powodów wyborów interakcji klientów dostarcza nowych wyjaśnień i wskazuje, dlaczego wysiłki poszukiwania informacji klientów są ograniczone.
Consumer decision-making in omnichannel retailing: Literature review and future research agenda	(Mishra, Singh and Koles, 2021)	Ta praca stanowi przegląd literatury na temat omnichannel retailingu, z wykorzystaniem modelu poznawczo-emocjonalno-konacyjny, mającego na celu zrozumienie zachowania konsumentów w kontekście omnichannel. Przeglądano łącznie 131 publikacji z bazy Web of Science z okresu od stycznia 2011 do kwietnia 2020 roku, analizując cele, metody oraz wkład każdej z nich. Autorzy pracy skupili się na zbadaniu związku między omnichannel retailingiem a podejmowaniem decyzji przez konsumentów, ze szczególnym uwzględnieniem motywacji, postaw i zachowań konsumentów wobec omnichannel retailingu. Praca stanowi przyczynek do rozwoju tej tematyki, wskazując na wiele potencjalnych kierunków dalszych badań.
Consumer showrooming: Value co-destruction	(Daunt and Harris, 2017)	Badanie analizuje teoretycznie i empirycznie czynniki, które wpływają na zachowanie klientów w sytuacji showroomingu, wykorzystując model wartościowej dekonstrukcji. Wyniki pokazują, że showrooming jest złożonym zachowaniem, obejmującym różne stopnie destrukcji i tworzenia wartości przez kanały online i offline. Badanie identyfikuje cechy konsumentów, kanałów i produktów związane z tworzeniem i destrukcją wartości. Praca jest pierwszą tego typu empiryczną analizą zachowań klientów w sytuacji showroomingu z wykorzystaniem podejścia wartościowej dekonstrukcji, co stanowi wkład w badania i wskazuje na potencjalne możliwości dla sprzedawców.
E-commerce: exploring the critical success factors	(Colla and Lapoule, 2012)	Celem badania było zidentyfikowanie kluczowych czynników sukcesu (KSF) modelu zakupów spożywczych "click and drive" opracowanego przez francuskie sieci handlowe oraz zrozumienie podstaw ich przewagi konkurencyjnej. Badanie potwierdziło większość kluczowych czynników sukcesu wskazanych w literaturze oraz ujawniło realną zgodność wśród operatorów co do rodzaju kompetencji wymaganych do uzyskania przewagi konkurencyjnej. Badanie sugeruje, że francuscy sprzedawcy artykułów spożywczych powinni opracować lepsze podejście do marketingu relacji z klientami oraz że punkty "click and drive" pozwalają tradycyjnym sprzedawcom artykułów spożywczych zaostriżyć swoją konkurencyjność.
Online retailing across e-channels and e-channel touchpoints:	(Wagner, Schramm-Klein and	Badania te mają na celu poszerzenie zrozumienia sprzedaży detalicznej w kanale online oraz dotykowych punktach e-commerce (np. aplikacje mobilne) z perspektywy konsumenta. Autorzy proponują ulepszoną

Tytuł	Autorzy	Rezultat/obszar badań
Empirical studies of consumer behavior in the multichannel e-commerce environment	Steinmann, 2020)	perspektywę multichannel e-commerce i weryfikują ją, przeprowadzając badania online i eksperymentalne. Wyniki wskazują na istnienie czterech kategorii e-commerce, które wymagają bardziej zróżnicowanego podejścia do "kanału online". Praca ta przyczynia się do poszerzenia wiedzy na temat wpływu jakości technologicznej i sytuacyjnych korzyści na wykorzystanie e-channel przez konsumentów.
Configuring Retail Fulfillment Processes for Omni-Channel Customer Steering	(Wollenburg <i>et al.</i> , 2018)	Celem badań było zidentyfikowanie sposobów kierowania klientów między kanałami poprzez oferowanie różnych opcji realizacji zamówień w zgodzie z koncepcją omnichannel retailing. W badaniach wykorzystano różne źródła danych, w tym dane rynkowe, wywiady z detalistami oraz grupy fokusowe z klientami. Wyniki wskazują, że oferowanie różnych opcji realizacji zamówień (np. różne ceny i tempo dostaw) może wpłynąć na wybór kanału przez klientów. Badania te przyczyniają się do zrozumienia kierowania klientów między kanałami w omnichannel retailing.
Business logistics models in omni-channel: a classification framework and empirical analysis	(Marchet <i>et al.</i> , 2018)	Celem badania jest zbadanie, jak firmy ustalają zmienne logistyczne w strategii zarządzania omni-kanałowym doświadczeniem klientów. Wyniki wskazują, że wdrożenie strategii OC wymaga ustalenia 11 zmiennych logistycznych należących do czterech obszarów strategicznych. Ostatecznie przedstawiono cztery modele biznesowe, różniące się pod względem sektora działalności i dojrzałości OC, które są głównymi czynnikami umożliwiającymi wprowadzenie strategii OC.
The influence of perceived social media marketing elements on consumer-brand engagement and brand knowledge	(Cheung, Pires and Rosenberger, 2020)	Celem artykułu jest zbadanie wpływu elementów marketingu w mediach społecznościowych na zaangażowanie konsumentów w markę oraz wiedzę o marce. Badanie opiera się na ankiecie online, przeprowadzonej w Hongkongu na grupie 214 użytkowników mediów społecznościowych. Wyniki wskazują, że interakcja, WOM elektroniczny i aktualność są kluczowymi elementami wpływającymi na zaangażowanie konsumentów w markę i umacnianie wiedzy o marce. Artykuł wnosi nowe spojrzenie na elementy budowania marki w mediach społecznościowych i może stanowić pomoc dla marketerów w kreowaniu silnej marki w umysłach konsumentów.
Communication media selection in buyer-supplier relationships	(Ambrose <i>et al.</i> , 2008)	Celem tego artykułu było zbadanie czy wybór medium komunikacji jest uzależniony od różnych etapów w procesie rozwoju relacji oraz od różnych kontekstów zakupowych: produktowych i usługowych. Wyniki potwierdzają, że wybór medium komunikacji jest zależny od potrzeb komunikacyjnych uczestników, etapu rozwoju relacji i kontekstu zakupowego. Badanie to wprowadza

Tytuł	Autorzy	Rezultat/obszar badań
		ulepszoną perspektywę na dotychczasowe prace w dziedzinie komunikacji międzyorganizacyjnej i relacji zakupowych, ponieważ badani byli zarówno kupujący, jak i dostawcy w seriach zakupów produktów i usług.
Multichannel integration quality: A systematic review and agenda for future research	(Hossain <i>et al.</i> , 2019)	Celem artykułu jest zbadanie definicji, wymiarów i wyzwań jakości integracji multikanałowej (MCIQ) w marketingu usługowym poprzez systematyczny przegląd literatury oraz badania jakościowe. Wyniki analizy tematycznej literatury, analizy jakościowej 20 pogłębionych wywiadów i dwóch dyskusji grupowych zidentyfikowały pięć głównych wymiarów i jedenastu podwymiarów MCIQ. Badanie to poszerza istniejące badania nad jakością integracji o nowe wymiary i podwymiarów w kontekście marketingu usługowego multikanałowego. Poprzez uwzględnienie tych wniosków i adresowanie zidentyfikowanych wyzwań, menedżerowie będą mogli zaangażować klientów poprzez tworzenie udanego planu multikanałowego.
Reconceptualizing Integration Quality Dynamics for Omnichannel Marketing	(Hossain <i>et al.</i> , 2020)	Celem artykułu jest zbadanie wpływu jakości integracji omnichannelowej na zachowania klientów, takie jak skłonność do dokonywania kolejnych zakupów i wartość klienta. Badanie to opiera się na 301 ankietach przeprowadzonych wśród klientów multichannelowych w sektorze bankowym w Australii, a wyniki potwierdzają, że jakość integracji omnichannelowej jest hierarchicznym konstruktem składającym się z czterech głównych wymiarów i dziesięciu podwymiarów. Badanie wykazało również, że skłonność do dokonywania kolejnych zakupów stanowi częściową mediację między jakością integracji omnichannelowej a postrzeganą wartością klienta.
Understanding consumer's showrooming behaviour Extending the theory of planned behaviour	(Arora, Singha and Sahney, 2017)	Badania przeprowadzone na grupie konsumentów wykazały, że interakcja z produktem i pomoc ze strony personelu skłoniła ich do odwiedzenia sklepu stacjonarnego, natomiast lepsza jakość usług online i niższe ceny były motywacją do zakupów online. Klienci skłonni do korzystania z wielu kanałów oraz ci bardziej cenowi mieli większą tendencję do showroomingu. Autorzy proponują model oparty na "Theory of planned behaviour", który pomoże zrozumieć ten fenomen oraz służyć jako podstawa do opracowywania strategii obrony przed showroomingiem.
Causes and consequences of 'order online pick up in-store' shopping behavior	(Chatterjee, 2010)	Badanie przeprowadzone w sklepie wielokanałowym wykazało, że ograniczenia zakupowe, takie jak czas czy cena, pozytywnie wpływają na korzystanie z usługi „zamów online, odbierz w sklepie”, ale cel związany z minimalizacją wysiłku wykazał mieszane wyniki. Korzystanie z tej usługi przyczynia się do większych zakupów oraz zwiększa chęć ponownych zakupów, co sugeruje,

Tytuł	Autorzy	Rezultat/obszar badań
		że oferowanie takiej usługi stanowi różnicujący czynnik, zwiększając zdolność sklepów do reagowania na potrzeby klientów.
Multichannel management gets social	(Pozza, 2014)	W artykule przedstawiono wyniki badania motywacji i procesu decyzyjnego klientów wybierających kanał w środowisku wielokanałowym, w tym kanały mediów społecznościowych. Zaproponowano ramy konceptualne dla zachowań klientów w wielokanałowym środowisku "społecznym". Badanie wykazało, że użytkownicy różnych kanałów mediów społecznościowych są motywowani różnymi czynnikami. Autorzy wskazują na potrzebę rozwijania strategii wielokanałowych w takim środowisku.
All for one but does one strategy work for all? Building consumer loyalty in multi-channel distribution	(Hsieh <i>et al.</i> , 2012)	W artykule przedstawiono wyniki badań, jak klienci korzystający z wielokanałowych usług bankowych oceniają swoją ogólną satysfakcję z kanałów dystrybucji oraz co wpływa na tę satysfakcję. Badanie przeprowadzono wśród klientów banków na Tajwanie. Wyniki wskazują, że ogólna satysfakcja w środowisku wielokanałowym jest kluczowym czynnikiem decydującym o retencji i uczestnictwie klientów. Badanie wykazało, że odbierana jakość obsługi wielokanałowej wpływa pozytywnie na satysfakcję, natomiast percepcja trudności zmiany kanału wpływa negatywnie na satysfakcję.
Adoption of CRM technology in multi-channel environment: a review (2006-2010)	(Awasthi and Sangle, 2012)	W artykule przeprowadzono przegląd literatury na temat adopcji technologii CRM w kontekście środowiska wielokanałowego. Zidentyfikowano i przeanalizowano 123 artykuły z dziewięciu baz danych, a następnie sklasyfikowano je na podstawie kanałów CRM: CRM, multichannel CRM, eCRM i mCRM. Artykuły w kategorii CRM koncentrują się na strategicznym dopasowaniu, lojalności klientów i wykorzystaniu data miningu. Natomiast artykuły w kategorii multichannel CRM są klasyfikowane według ośmiu podkategorii, takich jak IT, marketing, sprzedaż, obsługa klienta i strategia. Przegląd literatury ten jest wartościowy dla badaczy oraz praktyków, którzy chcą poznać aktualne trendy i kierunki rozwoju w dziedzinie CRM i jego wdrożeń w środowisku wielokanałowym.
The effect of channel quality inconsistency on the association between e-service quality and customer relationships	(Liao, Yen and Li, 2011)	Badanie miało na celu zbadanie wpływu jakości niespójnej na związek między jakością usługi elektronicznej a relacjami z klientem w kontekście uniwersytetu. Wyniki pokazują, że niespójność jakości ma różne skutki dla tej relacji w różnych grupach. Odkrycie to ma implikacje dla poprawy relacji z klientami w zależności od warunków niespójności jakości w kontekście multichannel.

Tytuł	Autorzy	Rezultat/obszar badań
The effects of service on multichannel retailers' brand equity	(White, Joseph Matthews and Voorhees, 2013)	Badanie to skupia się na wpływie jakości usług oraz jakości e-usług na postrzeganie wartości marki przez klientów i testuje skuteczność typologii środowiska usługowego Bakera w kontekście zarówno doświadczeń offline, jak i online. Wyniki wskazują na pozytywny wpływ postrzeganej jakości usług oraz e-usług na wartość marki, a także na interakcję między jakością usług a e-usługami, w której to e-usługi mają silniejszy wpływ na wartość marki w przypadku niskiej jakości usług offline. Badanie potwierdza również stosowność modeli offline do usług online i sugeruje, że poprawa jakości usług w obu obszarach może przyczynić się do polepszenia percepcji klientów na temat wartości marki.
Consumer choice of multichannel shopping The effects of relationship investment and online store preference	(Chiou, Chou and Shen, 2017)	Badanie to ma na celu zrozumienie, w jaki sposób relacja między sprzedawcą a klientem, otwartość klientów na zakupy w sklepach internetowych oraz ich interakcja wpływają na ich postawy wobec zachowań zakupowych w kanałach offline i online, gdy przedsiębiorstwo decyduje się otworzyć sklep internetowy. Wyniki pokazują, że relacja między sprzedawcą a klientem wpływa negatywnie na postawy klientów wobec szukania produktów w sklepach offline, a zakupy w internecie. Otwartość klientów na zakupy w sklepach internetowych ma istotny wpływ na postawy klientów wobec zachowań zakupowych w kanałach offline i online, bez względu na to, czy kupują w sklepie stacjonarnym czy internetowym. Badanie to wnosi oryginalne spojrzenie na wpływ relacji między sprzedawcą a klientem na zachowania zakupowe w kanałach offline i online.
Revealing the impact of operational logistics service quality on omni-channel capability	(Yumurtaçı Hüseyinöglü, Sorkun and Börühan, 2018)	Celem artykułu jest wprowadzenie pojęcia "omni-channel capability" oraz zbadanie jego wpływu na jakość usług logistycznych. Przeprowadzono badanie online, w którym klienci oceniali nowe pojęcie "omni-channel capability" oraz jakość usług logistycznych z perspektywy konsumenta. Wyniki potwierdziły wpływ operacyjnej jakości usług logistycznych na "omni-channel capability", czyli zdolność przedsiębiorstwa do prowadzenia sprzedaży w kanale multichannel. Badanie wprowadza nowe pojęcie oraz dostarcza wskazówek dla przedsiębiorstw, jak rozwijać strategię omni-channel i zwiększać zdolność do prowadzenia sprzedaży w kanale multichannel.
Interaction fluency: a customer performance measure of multichannel service	(Cassab and MacLachlan, 2006)	W artykule przedstawiono wyniki badania dotyczące nowej koncepcji "płynności interakcji" oraz jej wpływu na intencje lojalnościowe klientów. Zbadano teoretyczny model oparty na krytycznej technice incydentów oraz już istniejących skalach w literaturze. Model ten testowano na danych z ankiety przeprowadzonej wśród klientów linii lotniczych, a wyniki wskazują na to, że

Tytuł	Autorzy	Rezultat/obszar badań
		zdolność pracowników do płynnej interakcji z klientami oraz skuteczność kanałów samoobsługowych są silnymi czynnikami wpływającymi na intencje lojalnościowe klientów.
An omnichannel approach to retailing: demystifying and identifying the factors influencing an omnichannel experience	(Hickman, Kharouf and Sekhon, 2020)	Celem badania było zidentyfikowanie czynników wpływających na doświadczenie omnichannel w branży detalicznej. Zastosowano podejście mieszanego modelu i przeprowadzono 246 ankiet oraz 11 wywiadów z profesjonalistami z zakresu omnichannel. Wyniki wskazują, że znajomość marki oraz dostosowanie do potrzeb klientów mają wpływ na doświadczenie omnichannel, natomiast wartość postrzegana ma negatywny wpływ na doświadczenie mobilne. Badanie sugeruje, że detaliści powinni planować jednoczesne wykorzystanie wielu punktów styku, aby poprawić ogólne doświadczenie klientów.
M-commerce: The nexus between mobile shopping service quality and loyalty	(Omar <i>et al.</i> , 2021)	Badanie dotyczy jakości usług w zakresie m-commerce, w kontekście wpływu na satysfakcję klientów i lojalność. Badania empiryczne potwierdzają cztery wymiary jakości usług m-commerce: efektywność, realizacja, reagowanie i kontakt. Wyniki badań wskazują, że jakość usług m-commerce ma istotny wpływ na satysfakcję klientów, która z kolei wpływa na ich lojalność. Jedynie wymiar efektywności wykazuje pośredni wpływ na lojalność poprzez zadowolenie klientów. Praca ta ma istotne implikacje dla retailerów działających w zakresie m-commerce.
Omnichannel strategy and customer loyalty in banking	(Mainardes, Rosa and Nossa, 2020)	Celem badania było zidentyfikowanie wpływu jakości zintegrowanej interakcji oraz postrzeganego płynnego działania kanałów obsługi na lojalność klientów sektora bankowego. Przeprowadzono ankietę wśród 337 klientów bankowych w Brazylii i wykorzystano modelowanie równań strukturalnych do analizy danych. Wyniki wskazują, że jakość zintegrowanej interakcji pozytywnie wpływa na lojalność klientów bankowych, a pozytywne odczucia mają mediację w tych związkach. Badanie rozszerza literaturę dotyczącą strategii omnichannel o sektor bankowy, a także wprowadza nowe konstrukty dotyczące doświadczenia klienta i lojalności.
Going on a journey: A review of the customer journey literature	(Tueanrat, Papagiannidis and Alamanos, 2021)	Ten artykuł przeprowadza systematyczny przegląd literatury biznesowej dotyczącej podróży klienta (customer journey) i identyfikuje pięć podstawowych tematów związanych z tą koncepcją: zadowolenie z usług, niepowodzenie i naprawę, współtworzenie, reakcję klienta oraz kanały i zakłócenia technologiczne. Artykuł wykazał także istotne luki w literaturze związane z kluczowymi etapami podróży klienta.

Tytuł	Autorzy	Rezultat/obszar badań
Value Co-Creation Through Multiple Shopping Channels: The Interconnections with Social Exclusion and Well-Being	(Dennis <i>et al.</i> , 2017)	Badając wpływ współtworzenia wartości przez konsumentów na ich zachowanie podczas zakupów oraz odczuwanie korzyści z różnych kanałów zakupowych, ta amerykańska praca wykazała, że pomaganie innym konsumentom w podejmowaniu decyzji nie tylko przynosi korzyść sklepowi i innym klientom, ale także wpływa pozytywnie na dobre samopoczucie samego konsumenta. Zwrócono uwagę na osoby wykluczone społecznie, zwłaszcza z powodu niepełnosprawności, dla których wartość współtworzenia była szczególnie ważna podczas korzystania z kanałów zakupowych opartych na technologiach cyfrowych, takich jak komputery i telefony komórkowe.
From ambition to action: How to achieve integration in omnichannel?	(Mirzabeiki and Saghiri, 2020)	W badaniu przeprowadzonym na 10 wiodących brytyjskich przedsiębiorstwach, autorzy identyfikują wyzwania związane z implementacją systemów omnichannel oraz wskazują sposoby na ulepszanie działań omnichannel poprzez poprawę zarządzania danymi i integrację. Wnioski badania wskazują na znaczenie automatyzacji i standaryzacji metod pozyskiwania i udostępniania danych, a także na centralizację przechowywania danych między przedsiębiorstwami i kanałami. Autorzy podkreślają także, że systemy omnichannel powinny być responsywne na wybory klientów, a integracja systemów informacyjnych dostawców usług logistycznych i ich klientów jest kluczowa w uczynieniu omnichannel bardziej wydajnym i zorientowanym na potrzeby klientów.
Multichannel integration along the customer journey: a systematic review and research agenda	(Gao, Melero and Sese, 2020)	Ten artykuł podsumowuje, że kwestią kluczową w dostarczaniu spójnych doświadczeń klienta jest optymalne zarządzanie marketingowym mix w środowisku wielokanałowym. W wyniku przeprowadzonej przez autorów pracy systematycznej analizy literatury, opracowano model koncepcyjny uwzględniający związek między spójnością marketingowego mix w różnych kanałach w trakcie całego procesu obsługi klienta a doświadczeniem klienta. Praca ta oferuje również praktyczny przewodnik dla menadżerów, aby zidentyfikować kluczowe elementy marketingowego mix, które wymagają ich szczególnej uwagi w trakcie procesu obsługi klienta w środowisku wielokanałowym.
Omnichannel fulfillment strategies: defining the concept and building an agenda for future inquiry	(Taylor <i>et al.</i> , 2019)	Artykuł przedstawia przegląd literatury dotyczącej omni-channel fulfillment, czyli procesów związanych z integracją kanałów sprzedaży i zarządzania łańcuchem dostaw. Przeprowadzono analizę 104 publikacji związanych z tematem, wskazując na potrzebę lepszego zrozumienia strategii omni-channel w zarządzaniu realizacją zamówień. Badania wskazują, że integracja zapasów i zasobów jest ważnym celem zarządzania realizacją zamówień, a strategie omni-channel w kontekście cech

Tytuł	Autorzy	Rezultat/obszar badań
		sprzedawcy są jeszcze słabo zrozumiane. Artykuł wskazuje również na potrzebę dalszych badań w tej dziedzinie.
Are multichannel customers really more valuable? An analysis of banking services	(Cambra-Fierro <i>et al.</i> , 2016)	Badając implikacje zyskowności multichannelowego podejścia w sektorze usługowym (bankowość), autorzy odkryli, że klienci, którzy korzystają z wszystkich dostępnych kanałów (fully multichannel), nie przynoszą największych zysków firmom usługowym. Zamiast tego, skupienie interakcji klienta poprzez kanały wysoko-marginesowe oraz korzystanie z określonych kombinacji kanałów dwukanałowych prowadzi do poprawy zyskowności.
Disentangling the impact of omnichannel integration on consumer behavior in integrated sales channels	(Trenz, Veit and Tan, 2020)	Ten artykuł przedstawia metodę Service Experience Blueprint (SEB), którą można stosować do projektowania wielu interfejsowych doświadczeń z usługami. Metoda ta została zilustrowana na przykładach przeprojektowania doświadczeń z usługami multikanalowego banku. SEB pozwala na dostosowanie interfejsów do usług dla zapewnienia pożądanego doświadczenia klienta. Metoda ta jest wielodyscyplinarna i stanowi narzędzie do projektowania usług.
Consumer segmentation analysis of multi-channel and multistage consumption: a latent class mnl approach	(Wang <i>et al.</i> , 2014)	Ta praca naukowa analizuje zachowania konsumentów na różnych etapach procesu zakupowego, w szczególności wybór kanału zakupowego i próbuje zidentyfikować segmenty konsumentów poprzez badanie ich percepcji wartości kanałów w różnych etapach zakupów. Metoda LC-MNL została zastosowana do analizy segmentacji konsumentów, co pozwoliło na wyodrębnienie dwóch segmentów - innowacyjnych i konwencjonalnych. Praca ta wnosi wartościowe wskazówki dla praktyków z dziedziny marketingu i sprzedaży w zakresie projektowania skutecznych czynników kanałów, które spełnią potrzeby różnych segmentów konsumentów.
Minding the competition: The drivers for multichannel service quality in fashion retailing	(Patten <i>et al.</i> , 2020)	Badając jakość obsługi w kontekście handlu wielokanałowego, ta praca w oparciu o teorię potwierdzenia oczekiwań wskazuje na integrację jako kluczowy element przewagi konkurencyjnej dla sprzedawców. Wskazuje ona jakość integracji jako katalizator wzmacniający reakcje jakości fizycznej i elektronicznej, by zapewnić optymalną jakość obsługi. Praca ta wnosi oryginalny wkład w interpretację jakości obsługi w handlu wielokanałowym z perspektywy klientów.
Effect of multi-channel service delivery quality on customers' continued engagement intention A customer	(Chen <i>et al.</i> , 2020)	Badanie dotyczy relacji między jakością usług w wielokanałowych systemach dostarczania a doświadczeniem klienta, intencjami kontynuacji zakupów i zaangażowaniem klienta. Wyniki badania wskazują, że jakość usług wpływa pozytywnie na doświadczenie klienta, co z ko-

Tytuł	Autorzy	Rezultat/obszar badań
experience perspective		lei wpływa na intencje kontynuacji zakupów. Znaleziono także, że zaangażowanie klienta pozytywnie moderuje efekty jakości usług na doświadczenie klienta.
Determinants of Shopping Behavior of Urban Consumers	(Rajagopal, 2011)	Badanie to skupia się na badaniu wpływu ustawień geodemograficznych centrów handlowych, atrakcyjności dla klientów w centrach handlowych i trasy do zakupów klientów miejskich. Praca ta analizuje wzorce handlowe w miastach pod kątem strategii orientacji na klienta, zachowań poszukiwania produktów i zwiększania wartości dla klientów. Wyniki badań przyczyniają się do istniejących badań w zakresie handlu detalicznego w miastach dotyczących atrakcji zakupowych, tras do zakupów i ustalania strategii ukierunkowanych na klienta.
Omni-channel capability and customer satisfaction: mediating roles of flexibility and operational logistics service quality	(Sorkun, Yumurtacı Hüseyinoğlu and Börühan, 2020)	W artykule zbadano, jak zdolność do omni-kanalowej obsługi wpływa na satysfakcję klientów poprzez elastyczność i jakość obsługi logistycznej (LSQ). Stwierdzono, że zdolność do omni-kanalowej obsługi nie ma bezpośredniego wpływu na satysfakcję klientów, a elastyczność i jakość obsługi logistycznej stanowią pełne mediacje. Odkrycie to sugeruje, że rozwijanie zdolności do omni-kanalowej obsługi może nie być wystarczające dla satysfakcji klientów i może wymagać wsparcia elastyczności i jakości obsługi logistycznej.
Service quality measurement for omni-channel retail: scale development and validation	(Zhang <i>et al.</i> , 2019)	Badając wpływ jakości obsługi na doświadczenie klientów w kontekście omnichannel retailing, ta praca konstruuje skalę pomiaru postrzeganej przez klientów jakości obsługi. Na podstawie wyników badań opartych na ankiecie, autorzy wyodrębniają osiem wymiarów jakości usług, w tym wygląd sklepu, interakcja z personelem, efektywność, design estetyczny, prywatność i bezpieczeństwo, integrację, personalizację oraz realizację/zawodność. Wyniki wskazują, że wszystkie wymiary mają znaczący pozytywny wpływ na zadowolenie i lojalność klientów, a integracja jest najważniejszym czynnikiem wpływającym na doświadczenie klienta. Praca ta wypełnia lukę w dziedzinie omnichannel retailing i może być przydatna dla praktyków, którzy chcą poprawić jakość usług, aby zadowolić i zatrzymać klientów, osiągając tym samym wzrost sprzedaży.
How customer experience incongruence affects omnichannel customer retention: The moderating role of channel characteristics	(Gao <i>et al.</i> , 2021)	W badaniu wykorzystującym teorię celów, zbadano wpływ niezgodności między doświadczeniami klienta online i offline na jego lojalność w kontekście omnichannel, a także badano moderujące efekty trzech cech kanału: przejrzystości, wygody i spójności. Wyniki sugerują, że niezgodność między doświadczeniami klienta ma negatywny wpływ na jego lojalność w omnichannel, ale przejrzystość, wygoda i spójność kanału mogą skutecznie zniwelować ten negatywny efekt. Odkrycia mają

Tytuł	Autorzy	Rezultat/obszar badań
		zarówno implikacje teoretyczne, jak i praktyczne dla zarządzania omnichannelowymi usługami.
Customers' tolerance for validation in omnichannel retail stores: Enabling logistics and supply chain analytics	(Hoehle <i>et al.</i> , 2018)	Ta praca badawcza koncentruje się na wykorzystaniu technologii mobilnych w procesie zakupowym w sklepie stacjonarnym i związanych z tym wyzwaniach implementacyjnych. Autorzy proponują konstrukcję "tolerancji na walidację" jako reakcji klientów na proces kasowania. W badaniach z udziałem 239 klientów stwierdzili, że klienci mają wyższą tolerancję na walidację, gdy wykorzystuje się technologie mobilne w procesie kasowania, w porównaniu z tradycyjnym procesem samoobsługi.
From the store to omnichannel retail: looking back over three decades of research	(Hänninen, Kwan and Mitronen, 2021)	W artykule autorzy dokonują przeglądu literatury akademickiej dotyczącej zmian w sektorze handlowym, spowodowanych postępem w technologii informacyjno-komunikacyjnej. Autorzy podsumowują dotychczasowe badania nad wpływem e-commerce na strategie omnichannel oraz proponują pięć kierunków badań, które pomogą lepiej zrozumieć rozwój technologiczny w handlu detalicznym w ciągu następnej dekady.
The need for services and technologies in physical fast fashion stores: Generation Y's opinion	(Rese, Schlee and Baier, 2019)	Celem badania było zidentyfikowanie usług i technologii, w które powinny inwestować sieci fast fashion z fizycznymi sklepami. Poprzez przeprowadzenie literaturowego przeglądu, analizę praktyk korporacyjnych oraz wywiadów z ekspertami zidentyfikowano 15 opcji usprawnień. Następnie zastosowano podejście Kano do oceny atrakcyjności tych opcji wśród generacji Y. Wyniki sugerują, że usługi są wartościowsze dla tej grupy niż technologie, choć preferencje te różnią się w zależności od segmentu klientów.
How to increase multichannel shopping satisfaction? An adapted Kano based stage-gate approach to select new technologies	(Baier and Rese, 2020)	W badaniu przedstawiono podejście Kano do wspierania sprzedawców wielokanałowych w wyborze najlepszych rozwiązań dla poprawy satysfakcji klientów. Zbadano 37 opcji ulepszeń i oceniono je przez obecnych i potencjalnych klientów sklepu z branży sportowej. Wyniki pokazują, że ulepszenia sklepowe, takie jak zwroty, usługi w sklepie, rezerwacja i odbiór w sklepie, testowanie produktów i „magiczne lustra” są kluczowe dla obecnych klientów i powinny być wdrażane, natomiast potencjalni klienci są bardziej zainteresowani nowoczesnymi technologiami, ale również doceniają te same opcje ulepszeń co obecni klienci.
Examining the influence of the social dimension of customer experience on trust towards travel	(Brun <i>et al.</i> , 2020)	Badanie przeprowadzone w środowisku zintegrowanym wielokanałowo (stacjonarnie i online) skupia się na badaniu wpływu uwarunkowań doświadczalnych podróżujących (poznawczych i afektywno-sensorycznych) na wymiar społeczny doświadczenia klienta w branży agencji turystycznych oraz wpływu doświadczenia społecznego na poziom zaufania klienta do dostawców

Tytuł	Autorzy	Rezultat/obszar badań
agencies: The role of experiential predisposition in a multichannel context		usług turystycznych. Wyniki wskazują, że uwarunkowania afektywno-sensoryczne wpływają pozytywnie na doświadczenie społeczne, a wpływ ten zależy od kontekstu (w agencji vs online). Uwarunkowania poznawcze nie wywierają wpływu, a wyniki dalsze potwierdzają wpływ doświadczenia społecznego na zaufanie klienta. Badanie wzbogaca literaturę wielokanałową i przyczynia się do bardziej szczegółowej analizy ważnego, ale często zaniedbywanego wymiaru społecznego doświadczenia klienta.
Consumer decision-making of slow-moving consumer goods in the age of multi-channels	(Ewerhard, Sisovsky and Johansson, 2019)	Ta praca badawcza koncentruje się na wpływie sprzedaży wielokanałowej na proces podejmowania decyzji przez konsumentów, w szczególności na przykładzie produktów o wolnym obrocie. Autorzy przedstawiają wyniki badań, w których analizowano proces podejmowania decyzji przez dwie grupy konsumentów: młodych ludzi (Millennials) oraz matki. Wyniki wskazują, że sprzedaż wielokanałowa wpływa na proces podejmowania decyzji i że istnieją różnice między obiema grupami konsumentów. Wnioskują, że sprzedawcy, którzy chcą pozostać konkurencyjni, będą musieli przesunąć się w kierunku sprzedaży wielokanałowej.
Generation Y multichannel behaviour for complex services: the need for human contact embodied through a distance relationship	(Dalla Pozza, Heitz-Spahn and Texier, 2017)	Badania pokazują, że większość przedstawicieli pokolenia Y wciąż potrzebuje kontaktu z człowiekiem podczas poszukiwania informacji i dokonywania zakupów usług, a nie polega na mediach społecznościowych przy zakupie skomplikowanych produktów, takich jak polisy ubezpieczeniowe. Zidentyfikowano trzy profile decyzyjne w zależności od kanału zakupowego, a kontakty międzyludzkie w procesie sprzedaży mogą być realizowane za pomocą narzędzi komunikacji tradycyjnej (np. telefon) oraz nowoczesnych narzędzi cyfrowych (np. wideokonferencji; czatu). W kontekście "metody diagnozy i doskonalenia integracji kanałów obsługi klienta" ważne jest uwzględnienie potrzeb różnych grup docelowych i dostosowanie kanałów obsługi do ich preferencji.
Does satisfaction matter more if a multichannel customer is also a multicompany customer?	(Larivière <i>et al.</i> , 2011)	Badania te miały na celu zbadanie wpływu zadowolenia klienta na udział w portfelu, ze szczególnym uwzględnieniem wpływu używania wielu kanałów i korzystania z usług różnych dostawców. Wyniki potwierdziły, że korzystanie z wielu kanałów ma pozytywny wpływ na związek między zadowoleniem klienta a udziałem w portfelu, a zadowolenie klienta jest ważniejsze, gdy klient korzysta z wielu kanałów, zwłaszcza online. Ponadto, ten efekt jest jeszcze bardziej zauważalny dla klientów, którzy dokonują transakcji z wieloma dostawcami.

Tytuł	Autorzy	Rezultat/obszar badań
The multichannel pricing dilemma: Do consumers accept higher offline than online prices?	(Homburg, Lauer and Vomberg, 2019)	Badanie to sugeruje, że jedynie niewielka część konsumentów jest skłonna zapłacić wyższą cenę w sklepie stacjonarnym w porównaniu z ceną w sklepie internetowym, a różnica ta zależy głównie od kategorii produktów i poziomu cen. Wyniki te są zgodne z teorią sprawiedliwości cenowej, która sugeruje, że klienci odczuwają zniechęcenie do wyższych cen w sklepie stacjonarnym, nawet gdy oferowane są tam dodatkowe usługi, takie jak doradztwo zakupowe. Warto jednak zauważyć, że niektóre grupy konsumentów oraz nieplanowane zakupy mogą być bardziej skłonne do zapłacenia wyższej ceny w sklepie stacjonarnym.
Reimagining customer service through journey mapping and measurement	(Patti, van Dessel and Hartley, 2020)	W artykule zaprezentowano nową ramę decyzyjną do wyboru optymalnych miar pomiaru doświadczeń z obsługi klienta. Model oparty na mapowaniu drogi klienta i procesie biznesowym pomaga wybrać odpowiednie metryki do pomiaru doświadczeń z obsługi klienta w celu doskonalenia strategii, tworzenia i dostarczania obsługi klienta.
Customer purchase intent prediction under online multi-channel promotion: a feature-combined deep learning framework	(Ling, Zhang and Chen, 2019)	Autorzy proponują wykorzystanie modelu deep learning w celu poprawy skuteczności prognozowania zamiaru zakupu w przypadku promocji na różnych kanałach online. Model FC-LSTM został wykorzystany do modelowania interakcji między klientami a kanałami promocji, a także sekwencyjnych korelacji i efektów kumulatywnych między zachowaniem przeglądania klienta. Eksperymenty pokazują, że proponowane podejście ma dobrą skuteczność w porównaniu z innymi metodami w zadaniu predykcji zamiaru zakupu biletów na koncert online.
Retailer's Innovative Differentiation Method Based on Customer Experience: Focusing Mediating Effect of Omnichannel Shopper Type	(Lee and Lim, 2017)	Ta praca badawcza skupia się na związku między satysfakcją klientów a ich postawą wobec sklepu, z uwzględnieniem roli typu klienta omnichannel jako mediatora. Wyniki wskazują na pozytywny wpływ doświadczenia klienta na ich postawę wobec sklepu, a typ klienta omnichannel ma wpływ na ten związek. Jednak ze względu na ograniczenie badania do sklepów z jednej konkretnej marki, nie można uogólnić wyników na branżę detaliczną jako całość.
Situation-related tasks for mobile services in retailing	(Rudolph and Emrich, 2009)	W badaniu przedstawiono możliwości integracji usług mobilnych w handlu wielokanałowym w celu osiągnięcia celów marketingowych. Autorzy zidentyfikowali trzy obszary, w których usługi mobilne mogą wpłynąć na decyzje zakupowe konsumentów: na potrzeby okolicznościowe, związane z lokalizacją i zgrupowane pod kątem grup docelowych. Badanie przeprowadzono metodą studium przypadku oraz badania ankietowe. Badanie ma na celu wskazanie, jakie kompetencje i zadania

Tytuł	Autorzy	Rezultat/obszar badań
		są niezbędne dla efektywnego wdrożenia tych usług mobilnych w strategię marketingową. Praca ma związek z tematem integracji kanałów obsługi klienta, ponieważ badanie koncentruje się na wykorzystaniu nowych kanałów (usługi mobilne) w celu wpływania na proces decyzyjny konsumentów.
What drives competitive webrooming? The roles of channel and retailer aspects	(Manss, Kurze and Bornschein, 2020)	Badania przeprowadzone na próbie 1081 klientów detalicznych w celu zrozumienia zjawiska webroomingu, wskazują, że przewidywana jakość obsługi posprzedażowej i poziom cen są głównymi czynnikami, które wpływają na decyzję konsumentów o dokonaniu zakupu w sklepie stacjonarnym konkurencyjnego sprzedawcy, po wcześniejszym poznaniu produktu online. Ponadto, klienci decydują się na zmianę sprzedawcy, gdy zapewnienie dostawy oraz atrakcyjne ceny produktów w sklepie konkurencji okazują się bardziej korzystne w porównaniu do sklepu, który został zbadany. Wnioski te sugerują, że klienci poszukują pewności w procesie zakupowym, którą mogą uzyskać zarówno od strony kanału, jak i sprzedawcy, a cechy te powinny być podkreślane przez detalicznych sprzedawców w celu przyciągnięcia i zatrzymania klientów.
New Ways to Deal with Omni-Channel Services: Opening the Door to Synergies, or Problems in the Horizon?	(Reis, Amorim and Melão, 2017)	Ta praca badawcza skupia się na badaniu synergii organizacyjnych w kontekście omni-channel. Autorzy wykorzystują podejście jakościowe z wykorzystaniem wielu metod, takich jak systematyczny przegląd literatury i studium przypadku. Wyniki wskazują, że synergia organizacyjna zmienia krajobraz omni-channel i może zapewnić wiele możliwości zdobywania przewagi konkurencyjnej poprzez wdrażanie nowych technologii i przewidywanie potrzeb klientów. Jednakże, by potwierdzić tę hipotezę, potrzebne są dalsze badania.
Omni-Channel Customer Experience (In)Consistency and Service Success: A Study Based on Polynomial Regression Analysis	(Gao and Fan, 2021)	Badania teoretyczne na temat wpływu spójności doświadczenia klienta w koncepcji omnichannel na jego zadowolenie i intencje powtórnej wizyty oraz reklamy ustnej. Na podstawie badań przeprowadzonych na grupie 265 respondentów, autorzy artykułu dowodzą, że klienci preferują spójne doświadczenia online i offline w przypadku braku spójności doświadczenia klienta w omnichannel. W przypadku niskiej jakości doświadczenia klienta preferują spójność na wyższym poziomie jakości, a gdy jakość doświadczenia offline jest niższa niż online, klienci preferują niespójność omnichannel, w której jakość doświadczenia offline jest wyższa niż online.
Partner-marketing using geo-social media	(Bao <i>et al.</i> , 2014)	W artykule omówiono wykorzystanie informacji o lokalizacji klientów z mediów mobilnych i geo-społecznościowych do znalezienia potencjalnych partnerów biz-

Tytuł	Autorzy	Rezultat/obszar badań
data for smarter commerce		nesowych w danej regionie. Przedstawiono szereg technik i analiz pozwalających na wykorzystanie danych geo-społecznościowych w celu oceny popularności sklepów oraz ich rankingowania. Pokazano również, jak połączenie tych danych z danymi demograficznymi czy informacjami o pogodzie pozwala na bardziej efektywne personalizowanie partnerstw biznesowych.
Investigation of consumers' cross-channel switching intentions: A push-pull-mooring approach	(Haridasan, Fernando and Balakrishnan, 2021)	Badanie to model przewidywania intencji przesiadki międzykanałowej z wykorzystaniem frameworku PPM. Wyniki potwierdziły pozytywny wpływ czynników popytu atrakcyjności alternatywnych kanałów i stopnia poszukiwania zewnętrznych informacji na intencję przesiadki między kanałami. Praca ta proponuje również strategię, które mogą pomóc menedżerom detalicznym minimalizować wpływ zmiennych popytu.
Exploring customers' likelihood to use e-service touchpoints in brick and mortar retail	(Barann <i>et al.</i> , 2022)	Badając preferencje klientów co do sposobów korzystania z cyfrowych punktów kontaktowych, autorzy badania przeprowadzili badanie ankietowe wśród 250 klientów sklepów tradycyjnych. Wyniki sugerują, że klienci preferują punkty kontaktowe, które wspierają wyszukiwanie i wybór produktów, dostarczają informacji oraz zwiększają efektywność zakupów. Preferencje klientów były kształtowane przez funkcjonalność, przekazywane treści i urządzenia, za pomocą których przekazywano informacje.
Complaining Customers as Innovation Contributors Stimulating Service Innovation through Multichannel Complaint Management	(Meik, Brock and Blut, 2014)	Autorzy tej pracy dokonali przeglądu literatury na temat integracji klienta w procesy innowacji usługowej. Zaproponowali i omówili koncepcyjny model, łącząc wiedzę z dwóch obszarów badawczych: zarządzania skargami klientów oraz zarządzania innowacjami usługowymi. Zasugerowali wykorzystanie multichannelowego zarządzania skargami jako sposobu na pozyskiwanie unikalnych informacji zwrotnych od klientów, które mogą być wykorzystane do stymulowania innowacji usługowych. Ponadto, omówili bariery multichannelowego zarządzania skargami, które należy rozwiązać, aby stymulować innowacje usługowe. Praca ta może być przydatna dla menedżerów zajmujących się innowacjami usługowymi.
A Behavioral Reasoning Analysis of Multichannel Consumers' Intention to Use Online Order/In-store Pickup Service	(Sun and Oh, 2012)	Badanie opiera się na teorii behawioralnej, która ma na celu zrozumienie czynników wpływających na zachowanie konsumentów w stosunku do usługi "online order/in-store pickup" (OOIP), czyli zamawianie produktów online i odbieranie ich w sklepie stacjonarnym. Badanie ankietowe zostało przeprowadzone na próbie 212 chińskich konsumentów, a wyniki wskazują, że społeczny wpływ informacyjny i normatywny, a także pozytywne nastawienie do korzystania z usługi OOIP mają bezpośredni wpływ na intencje konsumentów wobec tej

Tytuł	Autorzy	Rezultat/obszar badań
		usługi. Wyniki badania pokazują, że czynniki, które wpływają na pozytywne lub negatywne nastawienie do tej usługi, niekoniecznie wpływają bezpośrednio na intencje jej wykorzystania.
Consumer retention through physical experience in omni-channel retailing: role of consumer empowerment and satisfaction	(Mishra <i>et al.</i> , 2021)	Badanie miało na celu zrozumienie mechanizmu, przez który integracja kanałów (zarówno fizycznych, jak i cyfrowych) wpływa na retencję klientów. Wyniki wskazują, że integracja kanałów pomaga w utrzymaniu klientów, ponieważ klienci czują się zachęcani władzą i zadowoleni z oferowanych produktów lub usług. Badanie to jest jednym z pierwszych, które bada, jak integracja kanałów w handlu detalicznym może wpłynąć na doświadczenie klientów i w konsekwencji na ich długoterminowe związanie z detalistami.
The drivers of omni-channel shopping intention: a case study for fashion retailing sector in Danang, Vietnam	(Truong, 2021)	Badanie miało na celu zrozumienie sposobu, w jaki klienci zaangażowani są w zakupy w omni-kanałowej przestrzeni sprzedażowej i korzystają z jej zalet. Przeprowadzona analiza empiryczna potwierdziła wpływ postrzegania przez klientów zachowań związanych z badaniem rynku (w tym showrooming i webrooming), zgodności z oczekiwaniami oraz ryzyka na ich intencje zakupowe w kanale omni-kanałowym. Badanie to ma istotne znaczenie zarówno dla teorii, jak i dla praktyki, ponieważ może pomóc firmom w rozwijaniu skutecznych strategii omni-kanałowych z punktu widzenia klienta.
An Investigation of What Factors Determine the Way in Which Customer Satisfaction Is Increased through Omni-Channel Marketing in Retail	(Merritt and Zhao, 2020)	Autorzy badania przeprowadzili badania ankietowe i wywiadowcze, aby zbadać, jak omni-channel retailing wpływa na zwiększenie satysfakcji klientów. Zidentyfikowano trzy główne tematy związane z preferencjami klientów dotyczącymi sposobów zakupów, wykorzystaniem wirtualnej rzeczywistości do zwiększenia satysfakcji klientów i korzystaniem z interaktywnej technologii w celu stworzenia różnorodnego doświadczenia użytkownika. Badanie to wskazuje na potrzebę dalszych badań w tej dziedzinie i podaje potencjalne wskazówki projektowe w celu poprawy doświadczenia klienta i zwiększenia ich intencji zakupowych.
How to Measure Customers' Emotional Experience? A Short Review of Current Methods and a Call for Neurophysiological Approaches	(Hermes and Riedl, 2020)	Artykuł opisuje wpływ doświadczeń klientów na sukces omnichannel w handlu detalicznym. Autorzy zwracają uwagę na ważność emocji klientów, które wpływają na ich postawy wobec produktów i usług oraz decyzje zakupowe. Przegląd literatury przedstawia, że brakuje badań nad tym tematem z perspektywy neuroinformatyki. Artykuł przedstawia kierunki dalszych badań i możliwe zastosowanie metod neuroinformatycznych w kontekście doświadczeń emocjonalnych klientów w handlu detalicznym.

Tytuł	Autorzy	Rezultat/obszar badań
Customer and costs perception in a multi-channel service sales	(Pastuszak, Lipowski and Bondos, 2020)	Celem badania było zidentyfikowanie różnic w postrzeganiu kosztów zakupu usług w trzech kanałach marketingowych (offline, telefonicznym i online) przez trzy pokolenia konsumentów (BB, X i Y). Przeprowadzono badanie na próbie 1103 konsumentów w Polsce. Zastosowano metodę CAPI z użyciem standardowego kwestionariusza, a do weryfikacji hipotez badawczych wykorzystano analizę MANOVA. Postrzegany poziom kosztów korzystania z kanału offline w procesie zakupu usługi odgrywa rolę punktu odniesienia dla postrzeganego znaczenia poszczególnych składników kosztów. Im większa znajomość danego kanału marketingowego, tym większe postrzeganie kosztów w tym kanale. Postrzeganie kosztów nie jest przypisane do konkretnego kanału marketingowego, ale do konsumenta, przez którego kanał jest postrzegany. Postrzeganie kosztów nie jest statyczne, ale zmienia się wraz z umiejętnościami kanału marketingowego przez kupujących usługi.
Facility design in omni-channel retail - a logistics point of view	(Freichel and Wörtge, 2018)	Badanie miało na celu zbadanie preferencji konsumentów dotyczących kanałów sprzedaży w branży meblarskiej i ustalenie, czy istnieją różnice między pokoleniami w zakresie ich preferencji. Wyniki sugerują, że konsumenci preferują kanał sprzedaży offline i telefon, ale kanał sprzedaży online rośnie w popularności, zwłaszcza wśród młodszych pokoleń. Zdolność do korzystania z danego kanału sprzedaży wpływa na postrzeganie kosztów zakupów w tym kanale.
Purchasing channel choice based on fuzzy TOPSIS method	(Chen and Wang, 2017)	Badanie wskazuje, że wybór kanału zakupowego przez konsumentów zależy od czterech czynników, w tym odstrasżającego ryzyka, dostępności informacji, jakości doświadczeń z usługą oraz dostawy. Przedstawiono model wyboru kanału oparty na metodzie rozmytej TOPSIS, który potwierdził, że strategia cross-channel jest optymalna w projektowaniu kanału zakupowego. Podsumowanie i wnioski dotyczące zarządzania kanałem zostały przedstawione, a także omówiono możliwe kierunki dalszych badań.
I Love the Value from Shopping at Mass Merchants! Consequences of Multichannel Shopping Value	(Kim and Lee, 2014)	Celem badania było zrozumienie mechanizmów wpływających na wartość postrzeganą przez konsumentów, ich satysfakcję oraz intencje lojalności wobec centrów handlowych w środowisku multichannel. Badanie wykorzystało podejście wielowymiarowe, by przeanalizować wpływ postrzeganego wartości zakupów na satysfakcję i intencje lojalności konsumentów, badanych w kontekście handlowym w USA. Wyniki wskazują, że postrzeganie wartości w kontekście multichannelowych centrów handlowych ma pozytywny wpływ na satysfakcję i intencje lojalności konsumentów.

Tytuł	Autorzy	Rezultat/obszar badań
A Study towards the Relation of Customer Relationship Management Customer Benefits and Customer Satisfaction	(Mohammadhossein <i>et al.</i> , 2014)	Celem tej pracy jest zbadanie skuteczności korzyści związanych z zarządzaniem relacjami z klientami (CRM) w kontekście zadowolenia klientów. Przeprowadzono badanie ankietowe na próbie 150 klientów trzech malezyjskich firm, a wyniki wskazują na istotnie pozytywny wpływ korzyści CRM na zadowolenie klientów. Wśród korzyści wyróżniono personalizację usług, reagowanie na potrzeby klientów, segmentację klientów, dostosowanie działań marketingowych, integrację kanałów oraz poprawę wiedzy o klientach. Praca wnosi nowe spojrzenie na relację między korzyściami CRM dla klientów a ich zadowoleniem, co może przyczynić się do poprawy wyników w dziedzinie marketingu.
Omni-channel retailing resources and capabilities of SME specialty retailers - insights from Germany and Turkey	(Mrutzek-Hartmann <i>et al.</i> , 2022)	W artykule zaprezentowano wyniki badania mającego na celu zidentyfikowanie zasobów i umiejętności niezbędnych dla małych i średnich sprzedawców specjalistycznych wdrażających strategię omni-channel. Odniesiono się do koncepcji Resource-Based-View i Dynamic-Capabilities-View. Zidentyfikowano, że kluczowe czynniki to zasoby ludzkie oraz zrozumienie rynku i klientów. Badanie wykazało także różnice między krajami w obszarze technologicznym, logistycznym, produktowym i finansowym. Wnioski z badania wskazują na konieczność posiadania wykwalifikowanego i dobrze przeszkolonego personelu, by wdrożyć strategię omni-channel wraz z wysokim poziomem jakości obsługi.
The customer experience in Thailand's multichannel retail environments	(Sombultawee and Tansakul, 2023)	Badanie miało na celu zbadanie postrzegania usług multikanałowych w Tajlandii i wpływu doświadczeń klientów na intencję ponownego zakupu i rekomendacji. Wyniki wykazały, że czynniki takie jak szerokość wyboru kanałów, przejrzystość kanału, spójność treści i procesów miały wpływ na doświadczenie klientów. Doświadczenia poznawcze i afektywne wpływały na intencję ponownego zakupu i rekomendacji, jednak większy wpływ miało doświadczenie afektywne.
Toward Multisensory Customer Experiences: A Cross-Disciplinary Bibliometric Review and Future Research Directions	(Sombultawee and Tansakul, 2023)	W artykule omówiono znaczenie doświadczeń multisensorycznych klientów i wskazano na potrzebę badania zintegrowanych doznań sensorycznych w kontekście usług. Autorzy przedstawili przegląd teoretyczny oraz wyniki analizy tekstu i ko-cytacji, której celem było zidentyfikowanie podstaw teoretycznych i koncepcyjnych związanych z doświadczeniami multisensorycznymi klientów. W wyniku analizy zaproponowano badania nad multisensorycznymi bodźcami, ich integracją i percepcją, a także związkami między multisensorycznymi doświadczeniami klientów a emocjami. Takie badania mogą pomóc w projektowaniu multisensorycznych doświadczeń omnichannelowych.

Tytuł	Autorzy	Rezultat/obszar badań
Safecx: a framework for safe customer experience in omnichannel retailing	(Rahman, Carlson and Chowdhury, 2022)	Ta praca prezentuje systematyczną analizę literatury oraz badania jakościowe mające na celu zidentyfikowanie elementów bezpieczeństwa w omnichannelowej sprzedaży detalicznej, a także zbadanie, jak te elementy wpływają na ocenę doświadczenia klienta oraz jego zachowanie w kontekście pandemii. Badania wykazały, że istnieje 14 różnych elementów bezpieczeństwa, które wpływają na ocenę doświadczenia klienta na różnych etapach jego drogi zakupowej, a wyniki te stanowią nową jednolitą koncepcję określoną jako SafeCX, która może pomóc badaczom i menedżerom w lepszym zrozumieniu czynników wpływających na bezpieczeństwo i jakość doświadczenia klienta w omnichannelowej sprzedaży detalicznej.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników z zapytania literaturowego

Lista wykorzystanych pozycji literaturowych do analizy treści:

1. Acimovic, J. and Graves, S.C. (2015) 'Making better fulfillment decisions on the fly in an online retail environment', *Manufacturing and Service Operations Management*, 17(1). Available at: <https://doi.org/10.1287/msom.2014.0505>.
2. Ambrose, E. *et al.* (2008) 'Communication media selection in buyer-supplier relationships', *International Journal of Operations and Production Management*, 28(4). Available at: <https://doi.org/10.1108/01443570810861561>.
3. Arora, S., Singha, K. and Sahney, S. (2017) 'Understanding consumer's showrooming behaviour: Extending the theory of planned behaviour', *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 29(2). Available at: <https://doi.org/10.1108/APJML-06-2016-0111>.
4. Awasthi, P. and Sangle, P.S. (2012) 'Adoption of CRM technology in multichannel environment: A review (2006-2010)', *Business Process Management Journal*. Available at: <https://doi.org/10.1108/14637151211232641>.
5. Baier, D. and Rese, A. (2020) 'How to increase multichannel shopping satisfaction? An adapted Kano based stage-gate approach to select new technologies', *Journal of Retailing and Consumer Services*, 56. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102172>.
6. Bao, J. *et al.* (2014) 'Partner-marketing using geo-social media data for smarter commerce', *IBM Journal of Research and Development*, 58(5/6). Available at: <https://doi.org/10.1147/jrd.2014.2344514>.

7. Barann, B. *et al.* (2022) 'Exploring customers' likeliness to use e-service touch-points in brick and mortar retail', *Electronic Markets*, 32(2). Available at: <https://doi.org/10.1007/s12525-020-00445-0>.
8. Barwitz, N. and Maas, P. (2018) 'Understanding the Omnichannel Customer Journey: Determinants of Interaction Choice', *Journal of Interactive Marketing*, 43. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2018.02.001>.
9. Brun, I. *et al.* (2020) 'Examining the influence of the social dimension of customer experience on trust towards travel agencies: The role of experiential predisposition in a multichannel context', *Tourism Management Perspectives*, 34. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2020.100668>.
10. Cambra-Fierro, J. *et al.* (2016) "'Are multichannel customers really more valuable? An analysis of banking services'", *International Journal of Research in Marketing*, 33(1). Available at: <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2015.12.007>.
11. Cassab, H. and MacLachlan, D.L. (2006) 'Interaction fluency: A customer performance measure of multichannel service', *International Journal of Productivity and Performance Management*. Available at: <https://doi.org/10.1108/17410400610702151>.
12. Chatterjee, P. (2010) 'Causes and consequences of "order online pick up in-store" shopping behavior', *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 20(4). Available at: <https://doi.org/10.1080/09593969.2010.504009>.
13. Chen, J.S. *et al.* (2020) 'Effect of multichannel service delivery quality on customers' continued engagement intention: A customer experience perspective', *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 32(2). Available at: <https://doi.org/10.1108/APJML-12-2018-0508>.
14. Chen, Y. and Wang, S. (2017) 'Purchasing channel choice based on fuzzy TOPSIS method', *International Journal of Services, Technology and Management*, 23(3). Available at: <https://doi.org/10.1504/IJSTM.2017.085477>.
15. Cheung, M.L., Pires, G. and Rosenberger, P.J. (2020) 'The influence of perceived social media marketing elements on consumer-brand engagement and brand knowledge', *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 32(3). Available at: <https://doi.org/10.1108/APJML-04-2019-0262>.
16. Chiou, J.S., Chou, S.Y. and Shen, G.C.C. (2017) 'Consumer choice of multichannel shopping: The effects of relationship investment and online store preference',

- Internet Research*, 27(1). Available at: <https://doi.org/10.1108/IntR-08-2013-0173>.
17. Chou, S.Y. *et al.* (2016) 'Multichannel service providers' strategy: Understanding customers' switching and free-riding behavior', *Journal of Business Research*, 69(6). Available at: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.12.034>.
 18. Colla, E. and Lapoule, P. (2012) 'E-commerce: Exploring the critical success factors', *International Journal of Retail and Distribution Management*, 40(11). Available at: <https://doi.org/10.1108/09590551211267601>.
 19. Dalla Pozza, I., Heitz-Spahn, S. and Texier, L. (2017) 'Generation Y multichannel behaviour for complex services: the need for human contact embodied through a distance relationship', *Journal of Strategic Marketing*, 25(3). Available at: <https://doi.org/10.1080/0965254X.2017.1299785>.
 20. Daunt, K.L. and Harris, L.C. (2017) 'Consumer showrooming: Value co-destruction', *Journal of Retailing and Consumer Services*, 38. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2017.05.013>.
 21. Dennis, C. *et al.* (2017) 'Value Co-Creation Through Multiple Shopping Channels: The Interconnections with Social Exclusion and Well-Being', *International Journal of Electronic Commerce*, 21(4). Available at: <https://doi.org/10.1080/10864415.2016.1355644>.
 22. Ewerhard, A.C., Sisovsky, K. and Johansson, U. (2019) 'Consumer decision-making of slow moving consumer goods in the age of multi-channels', *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 29(1). Available at: <https://doi.org/10.1080/09593969.2018.1537191>.
 23. Freichel, S.L.K. and Wörtge, J.K. (2018) 'Facility Design In Omni-Channel Retail – A Logistics Point Of View', *Business Logistics in Modern Management*, 18.
 24. Froehle, C.M. (2006) 'Service personnel, technology, and their interaction in influencing customer satisfaction', *Decision Sciences*, 37(1). Available at: <https://doi.org/10.1111/j.1540-5414.2006.00108.x>.
 25. Gao, L., Melero, I. and Sese, F.J. (2020) 'Multichannel integration along the customer journey: a systematic review and research agenda', *Service Industries Journal*, 40(15–16). Available at: <https://doi.org/10.1080/02642069.2019.1652600>.
 26. Gao, W. *et al.* (2021) 'How customer experience incongruence affects omnichannel customer retention: The moderating role of channel characteristics', *Journal*

- of Retailing and Consumer Services*, 60. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102487>.
27. Gao, W. and Fan, H. (2021) 'Omni-channel customer experience (In)consistency and service success: A study based on polynomial regression analysis', *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 16(6). Available at: <https://doi.org/10.3390/jtaer16060112>.
 28. Gensler, S., Neslin, S.A. and Verhoef, P.C. (2017) 'The Showrooming Phenomenon: It's More than Just About Price', *Journal of Interactive Marketing*, 38. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2017.01.003>.
 29. Ha, S. and Stoel, L. (2012) 'Online apparel retailing: Roles of e-shopping quality and experiential e-shopping motives', *Journal of Service Management*, 23(2). Available at: <https://doi.org/10.1108/09564231211226114>.
 30. Halvorsrud, R., Kvale, K. and Følstad, A. (2016) 'Improving service quality through customer journey analysis', *Journal of Service Theory and Practice*, 26(6). Available at: <https://doi.org/10.1108/JSTP-05-2015-0111>.
 31. Hänninen, M., Kwan, S.K. and Mitronen, L. (2021) 'From the store to omnichannel retail: looking back over three decades of research', *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 31(1). Available at: <https://doi.org/10.1080/09593969.2020.1833961>.
 32. Haridasan, A.C., Fernando, A.G. and Balakrishnan, S. (2021) 'Investigation of consumers' cross-channel switching intentions: A push-pull-mooring approach', *Journal of Consumer Behaviour*, 20(5). Available at: <https://doi.org/10.1002/cb.1918>.
 33. Heitz-Spahn, S. (2013) 'Cross-channel free-riding consumer behavior in a multi-channel environment: An investigation of shopping motives, sociodemographics and product categories', *Journal of Retailing and Consumer Services*, 20(6). Available at: <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2013.07.006>.
 34. Hermes, A. and Riedl, R. (2020) 'How to Measure Customers' Emotional Experience? A Short Review of Current Methods and a Call for Neurophysiological Approaches', in *Lecture Notes in Information Systems and Organisation*. Available at: https://doi.org/10.1007/978-3-030-60073-0_25.

35. Hickman, E., Kharouf, H. and Sekhon, H. (2020) 'An omnichannel approach to retailing: demystifying and identifying the factors influencing an omnichannel experience', *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 30(3). Available at: <https://doi.org/10.1080/09593969.2019.1694562>.
36. Hoehle, H. *et al.* (2018) 'Customers' tolerance for validation in omnichannel retail stores: Enabling logistics and supply chain analytics', *International Journal of Logistics Management*, 29(2). Available at: <https://doi.org/10.1108/IJLM-08-2017-0219>.
37. Homburg, C., Lauer, K. and Vomberg, A. (2019) 'The multichannel pricing dilemma: Do consumers accept higher offline than online prices?', *International Journal of Research in Marketing*, 36(4). Available at: <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2019.01.006>.
38. Hossain, T.M.T. *et al.* (2019) 'Multichannel integration quality: A systematic review and agenda for future research', *Journal of Retailing and Consumer Services*, 49. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.03.019>.
39. Hossain, T.M.T. *et al.* (2020) 'Reconceptualizing Integration Quality Dynamics for Omnichannel Marketing', *Industrial Marketing Management*, 87. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.12.006>.
40. Hsieh, Y.C. *et al.* (2012) 'All for one but does one strategy work for all?: Building consumer loyalty in multi-channel distribution', *Managing Service Quality*, 22(3). Available at: <https://doi.org/10.1108/09604521211231003>.
41. Kim, J. and Lee, H.H. (2014) "'I Love the Value From Shopping at Mass Merchants!'" Consequences of Multichannel Shopping Value', *Journal of Marketing Channels*, 21(1). Available at: <https://doi.org/10.1080/1046669X.2013.830801>.
42. Kumar, V. *et al.* (2019) 'Customer engagement in service', *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(1). Available at: <https://doi.org/10.1007/s11747-017-0565-2>.
43. Larivière, B. *et al.* (2011) 'Does satisfaction matter more if a multichannel customer is also a multicompany customer?', *Journal of Service Management*, 22(1). Available at: <https://doi.org/10.1108/09564231111106910>.
44. Lee, S. and Lim, T.S. (2017) 'Retailer's innovative differentiation method based on customer experience: focusing mediating effect of omni-channel shopper type', *Quality Innovation Prosperity*, 21(2). Available at: <https://doi.org/10.12776/qip.v21i2.864>.

45. Li, Y. *et al.* (2018) 'Customer's reaction to cross-channel integration in omni-channel retailing: The mediating roles of retailer uncertainty, identity attractiveness, and switching costs', *Decision Support Systems*, 109. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.dss.2017.12.010>.
46. Liao, C.H., Yen, H.R. and Li, E.Y. (2011) 'The effect of channel quality inconsistency on the association between e-service quality and customer relationships', *Internet Research*, 21(4). Available at: <https://doi.org/10.1108/10662241111158326>.
47. Ling, C., Zhang, T. and Chen, Y. (2019) 'Customer Purchase Intent Prediction under Online Multi-Channel Promotion: A Feature-Combined Deep Learning Framework', *IEEE Access*, 7. Available at: <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2019.2935121>.
48. Mainardes, E.W., Rosa, C.A. de M. and Nossa, S.N. (2020) 'Omnichannel strategy and customer loyalty in banking', *International Journal of Bank Marketing*, 38(4). Available at: <https://doi.org/10.1108/IJBM-07-2019-0272>.
49. Manss, R., Kurze, K. and Bornschein, R. (2020) 'What drives competitive webrooming? The roles of channel and retailer aspects', *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 30(3). Available at: <https://doi.org/10.1080/09593969.2019.1687104>.
50. Marchet, G. *et al.* (2018) 'Business logistics models in omni-channel: a classification framework and empirical analysis', *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 48(4). Available at: <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-09-2016-0273>.
51. Meik, J., Brock, C. and Blut, M. (2014) 'Complaining customers as innovation contributors: Stimulating service innovation through multichannel complaint management', in *Annual SRII Global Conference, SRII*. Available at: <https://doi.org/10.1109/SRII.2014.27>.
52. Merritt, K. and Zhao, S. (2020) 'An investigation of what factors determine the way in which customer satisfaction is increased through omni-channel marketing in retail', *Administrative Sciences*, 10(4). Available at: <https://doi.org/10.3390/admsci10040085>.
53. Mirzabeiki, V. and Saghiri, S.S. (2020) 'From ambition to action: How to achieve integration in omni-channel?', *Journal of Business Research*, 110. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.12.028>.

54. Mishra, R., Singh, R.K. and Koles, B. (2021) 'Consumer decision-making in omnichannel retailing: Literature review and future research agenda', *International Journal of Consumer Studies*. Available at: <https://doi.org/10.1111/ijcs.12617>.
55. Mishra, S. *et al.* (2021) 'Consumer retention through phygital experience in omnichannel retailing: role of consumer empowerment and satisfaction', *Journal of Strategic Marketing* [Preprint]. Available at: <https://doi.org/10.1080/0965254X.2021.1985594>.
56. Mohammadhossein, N. *et al.* (2014) 'A study towards the relation of customer relationship management customer benefits and customer satisfaction', *International Journal of Enterprise Information Systems*, 10(1). Available at: <https://doi.org/10.4018/ijeis.2014010102>.
57. Mrutzek-Hartmann, B. *et al.* (2022) 'Omni-channel retailing resources and capabilities of SME specialty retailers – insights from Germany and Turkey', *International Journal of Retail and Distribution Management*, 50(8–9). Available at: <https://doi.org/10.1108/IJRDM-10-2021-0503>.
58. Murfield, M. *et al.* (2017) 'Investigating logistics service quality in omni-channel retailing', *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 47(4). Available at: <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-06-2016-0161>.
59. Oh, L. Bin, Teo, H.H. and Sambamurthy, V. (2012) 'The effects of retail channel integration through the use of information technologies on firm performance', *Journal of Operations Management*, 30(5). Available at: <https://doi.org/10.1016/j.jom.2012.03.001>.
60. Omar, S. *et al.* (2021) 'M-commerce: The nexus between mobile shopping service quality and loyalty', *Journal of Retailing and Consumer Services*, 60. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102468>.
61. Pastuszak, Z., Lipowski, M. and Bondos, I. (2020) 'Customer and costs perception in a multi-channel service sales', in *International Journal of Value Chain Management*. Available at: <https://doi.org/10.1504/IJVCM.2020.106822>.
62. Patrício, L. *et al.* (2011) 'Multilevel service design: From customer value constellation to service experience blueprinting', *Journal of Service Research*, 14(2). Available at: <https://doi.org/10.1177/1094670511401901>.
63. Patrício, L., Fisk, R.P. and Falcão E Cunha, J. (2008) 'Designing multi-interface service experiences: The service experience blueprint', *Journal of Service Research*, 10(4). Available at: <https://doi.org/10.1177/1094670508314264>.

64. Patten, E. *et al.* (2020) 'Minding the competition: The drivers for multichannel service quality in fashion retailing', *Journal of Retailing and Consumer Services*, 53. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.101974>.
65. Patti, C.H., van Dessel, M.M. and Hartley, S.W. (2020) 'Reimagining customer service through journey mapping and measurement', *European Journal of Marketing*, 54(10). Available at: <https://doi.org/10.1108/EJM-07-2019-0556>.
66. Pozza, I.D. (2014) 'Multichannel management gets "social"', *European Journal of Marketing*, 48(7–8). Available at: <https://doi.org/10.1108/EJM-10-2012-0598>.
67. Rahman, S.M., Carlson, J. and Chowdhury, N.H. (2022) 'SafeCX: a framework for safe customer experience in omnichannel retailing', *Journal of Services Marketing*, 36(4). Available at: <https://doi.org/10.1108/JSM-04-2021-0114>.
68. Rajagopal (2011) 'Determinants of shopping behavior of urban consumers', *Journal of International Consumer Marketing*, 23(2). Available at: <https://doi.org/10.1080/08961530.2011.543051>.
69. Reis, J., Amorim, M. and Melão, N. (2017) 'New ways to deal with omni-channel services: Opening the door to synergies, or problems in the horizon?', in *Lecture Notes in Business Information Processing*. Available at: https://doi.org/10.1007/978-3-319-56925-3_5.
70. Rese, A., Schlee, T. and Baier, D. (2019) 'The need for services and technologies in physical fast fashion stores: Generation Y's opinion', *Journal of Marketing Management*, 35(15–16). Available at: <https://doi.org/10.1080/0267257X.2019.1665087>.
71. Rudolph, T. and Emrich, O. (2009) 'Situation-related tasks for mobile services in retailing', *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 19(5). Available at: <https://doi.org/10.1080/09593960903445285>.
72. Ryu, D.H., Lim, C. and Kim, K.J. (2020) 'Development of a service blueprint for the online-to-offline integration in service', *Journal of Retailing and Consumer Services*, 54. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.101944>.
73. Saghiri, S. *et al.* (2017) 'Toward a three-dimensional framework for omni-channel', *Journal of Business Research*, 77. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.03.025>.
74. Scheer, L.K., Miao, C.F. and Garrett, J. (2010) 'The effects of supplier capabilities on industrial customers' loyalty: The role of dependence', *Journal of the Academy*

- of Marketing Science*, 38(1). Available at: <https://doi.org/10.1007/s11747-008-0129-6>.
75. Shen, X.L. *et al.* (2018) 'Channel integration quality, perceived fluency and omnichannel service usage: The moderating roles of internal and external usage experience', *Decision Support Systems*, 109. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.dss.2018.01.006>.
 76. Sombultawe, K. and Tansakul, T. (2023) 'The customer experience in Thailand's multichannel retail environments', *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 15(1). Available at: <https://doi.org/10.1108/APJBA-08-2021-0427>.
 77. Sorkun, M.F., Yumurtacı Hüseyinoğlu, I.Ö. and Börühan, G. (2020) 'Omni-channel capability and customer satisfaction: mediating roles of flexibility and operational logistics service quality', *International Journal of Retail and Distribution Management*, 48(6). Available at: <https://doi.org/10.1108/IJRDM-07-2019-0235>.
 78. Stein, A. and Ramaseshan, B. (2016) 'Towards the identification of customer experience touch point elements', *Journal of Retailing and Consumer Services*, 30. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2015.12.001>.
 79. Sun, X. and Oh, L. Bin (2012) 'A Behavioral Reasoning Analysis of Multichannel Consumers' Intention to Use Online Order/In-store Pickup Service', in *11th Wuhan International Conference on E-Business, WHICEB 2012*.
 80. Taylor, D. *et al.* (2019) 'Omnichannel fulfillment strategies: defining the concept and building an agenda for future inquiry', *International Journal of Logistics Management*. Available at: <https://doi.org/10.1108/IJLM-09-2018-0223>.
 81. Trenz, M., Veit, D.J. and Tan, C.W. (2020) 'Disentangling the impact of omnichannel integration on consumer behavior in integrated sales channels1', *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 44(3). Available at: <https://doi.org/10.25300/MISQ/2020/14121>.
 82. Truong, T.H.H. (2021) 'The drivers of omni-channel shopping intention: a case study for fashion retailing sector in Danang, Vietnam', *Journal of Asian Business and Economic Studies*, 28(2). Available at: <https://doi.org/10.1108/JABES-05-2020-0053>.
 83. Tueanrat, Y., Papagiannidis, S. and Alamanos, E. (2021) 'Going on a journey: A review of the customer journey literature', *Journal of Business Research*. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.12.028>.

84. Wagner, G., Schramm-Klein, H. and Steinmann, S. (2020) 'Online retailing across e-channels and e-channel touchpoints: Empirical studies of consumer behavior in the multichannel e-commerce environment', *Journal of Business Research*, 107. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.10.048>.
85. Wang, Q. *et al.* (2014) 'Consumer segmentation analysis of multichannel and multistage consumption: A latent class MNL approach', *Journal of Electronic Commerce Research*, 15(4).
86. White, R.C., Joseph Mathews, S. and Voorhees, C.M. (2013) 'The effects of service on multichannel retailers' brand equity', *Journal of Services Marketing*, 27(4). Available at: <https://doi.org/10.1108/08876041311330744>.
87. Wollenburg, J. *et al.* (2018) 'Configuring Retail Fulfillment Processes for Omni-Channel Customer Steering', *International Journal of Electronic Commerce*, 22(4). Available at: <https://doi.org/10.1080/10864415.2018.1485085>.
88. Yumurtacı Hüseyinoğlu, I.Ö., Sorkun, M.F. and Börühan, G. (2018) 'Revealing the impact of operational logistics service quality on omni-channel capability', *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 30(5). Available at: <https://doi.org/10.1108/APJML-08-2017-0169>.
89. Zhang, M. *et al.* (2019) 'Service quality measurement for omni-channel retail: scale development and validation', *Total Quality Management and Business Excellence*, 30(sup1). Available at: <https://doi.org/10.1080/14783363.2019.1665846>.

Załącznik 3 Raport z badań dotyczących "Wzorcowej Listy Czynników" w kontekście diagnozy i doskonalenia integracji kanałów obsługi klienta

Wprowadzenie

Niniejszy raport przedstawia wyniki badań dotyczących "Wzorcowej Listy Czynników" w kontekście diagnozy i doskonalenia integracji kanałów obsługi klienta. Badania były prowadzone przy użyciu sesji burzy mózgów, które miały na celu zgromadzenie wiedzy i pomysłów od ekspertów reprezentujących różne przedsiębiorstwa zajmujące się handlem detalicznym w Polsce. Celem tych badań było opracowanie kompleksowej listy czynników, które mają kluczowe znaczenie dla efektywnej diagnozy i doskonalenia integracji kanałów obsługi klienta.

Wybór ekspertów

Etap wyboru ekspertów został przeprowadzony podczas badań dotyczących "Wzorcowej Listy Czynników" diagnozy i doskonalenia integracji kanałów obsługi klienta.

W procesie wyboru ekspertów, przeprowadzono staranne selekcjonowanie odpowiednich kandydatów, którzy spełniali określone kryteria. Wybrani eksperci posiadali doświadczeniem min. 5 letnie w obsłudze klienta lub sprzedaży oraz szeroką wiedzę na temat integracji kanałów obsługi klienta w sektorze handlu detalicznego. Dodatkowo, starano się zapewnić reprezentatywność grupy ekspertów poprzez uwzględnienie przedstawicieli różnych przedsiębiorstw działających w tej branży.

Wybrani eksperci stanowili zróżnicowaną grupę, posiadającą wiedzę i umiejętności niezbędne do przeprowadzenia efektywnej sesji burzy mózgów. Dzięki ich udziałowi, badania dotyczące "Wzorcowej Listy Czynników" były w stanie uzyskać wartościowe perspektywy i różnorodne pomysły dotyczące diagnozy i doskonalenia integracji kanałów obsługi klienta w sektorze handlu detalicznego.

Do badań wybrano docelowo 7 ekspertów, którzy reprezentowali różne przedsiębiorstwa zajmujące się handlem detalicznym w Polsce. Ekspertami były osoby posiadające doświadczenie w zarządzaniu obszarem obsługi klienta i dobrą znajomość integracji kanałów. Spotkanie ekspertów odbyło się w formie hybrydowej, aby uwzględnić preferencje i dostępność uczestników. Stacjonarnie uczestniczyło 5 ekspertów oraz moderator (autor), natomiast zdalnie uczestniczyło 2 ekspertów.

Przebieg spotkania

Przed spotkaniem, uczestnicy otrzymali zaproszenie prezentujące zagadnienie do opracowania w trakcie burzy mózgów, wraz z założeniami dotyczącymi przewidywanego efektu, czasu trwania spotkania oraz została dołączona lista pytań dotycząca czynników integracji kanałów obsługi klienta z analizy literatury. W załączniku do tej pracy znajduje się zaproszenie dla ekspertów (załącznik 5).

Na początku spotkania, którego moderatorem był autor, eksperci zostali zapoznani z pytaniami opracowanymi na podstawie źródeł literaturowych (podrozdział 2.1). Następnie odbyła się dyskusja dotycząca każdego z pytań i możliwych odpowiedzi na nie. Na tej podstawie eksperci opracowali listę czynników i uzupełnili ich opisy. W trakcie spotkania eksperci mieli również możliwość proponowania swoich własnych czynników, które były zapisywane na wirtualnej tablicy. Moderator dbał o dynamikę rozwoju spotkania i aktywizował ekspertów do proponowania pomysłów, zadając pytania stymulujące kreatywność, takie jak: "Wyobraźcie sobie klienta, który chce się dowiedzieć wszystkiego o produkcie – jakby wyglądała jego ścieżka zakupowa?" Etap generowania pomysłów trwał około 45 minut.

Autor przypomniał ekspertom temat badania i cel sesji burzy mózgów. Moderator wyjaśnił, że głównym celem spotkania jest identyfikacja czynników kluczowych dla efektywnej diagnozy i doskonalenia integracji kanałów obsługi klienta w sektorze handlu detalicznego.

Następnie rozpoczęła się dyskusja dotycząca poszczególnych czynników.

Po zakończeniu etapu generowania pomysłów, nastąpiła faza dyskusji. Eksperci mieli możliwość omówienia zgromadzonych pomysłów, porównywania ich, łączenia podobnych koncepcji oraz przyporządkowywania ich do odpowiednich etapów procesu zakupowego oraz obszarów, które dotyczyły (np. informacje, pomoc techniczna, dostawy, zwroty, reklamacje, opinie, płatności, klient, integracja, koszty).

W celu uporządkowania zgromadzonych czynników, zastosowano technikę "multivoitingu". Każdy ekspert miał możliwość zaproponowania czynników do wykluczenia, uzasadniając, dlaczego uważa je za mniej istotne oraz zaproponować przyporządkowanie czynnika do etapu procesu zakupowego oraz obszaru, którego dotyczy (poszukiwanie informacji, proces zakupu, obsługa płatności, dostawy, odbiór, reklamacje, zwroty, pomoc techniczna i klient).

Następnie pozostali eksperci mieli szansę zaakceptować lub wyjaśnić, dlaczego danego czynnika nie należy wykluczać lub należy go przydzielić do innego etapu procesu zakupowego. Ostateczna decyzja była podejmowana większością głosów.

Przebieg spotkania został prowadzony w sposób otwarty i konstruktywny, zapewniając każdemu uczestnikowi możliwość swobodnego wyrażania swoich opinii i pomysłów. Moderator dbał o utrzymanie płynności dyskusji, utrzymywanie odpowiedniej atmosfery i zapewnienie równości głosu dla wszystkich ekspertów.

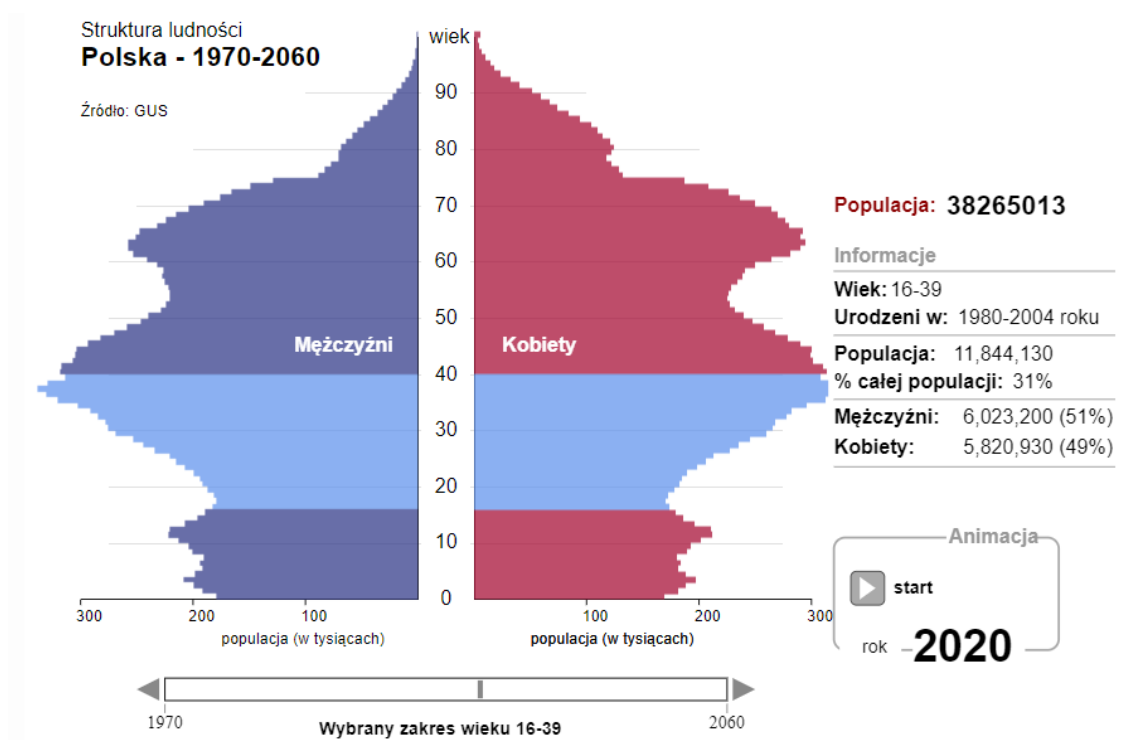
Spotkanie zakończyło się po fazie "multivotingu". Uzyskane wyniki stanowiły podstawę do dalszej analizy i opracowania "Wzorcowej Listy Czynników" diagnozy i doskonalenia integracji kanałów obsługi klienta. Przebieg spotkania pozwolił na zebranie cennych pomysłów i spostrzeżeń od wybranych ekspertów, co w rezultacie przyczyniło się do opracowania kompleksowego narzędzia dla menedżerów w obszarze obsługi klienta w handlu detalicznym.

Podsumowanie

Badania prowadzone w formie sesji burzy mózgów wśród ekspertów z różnych przedsiębiorstw zajmujących się handlem detalicznym w Polsce przyniosły "Wzorcową Listę Czynników" diagnozy i doskonalenia integracji kanałów obsługi klienta. Lista ta stanowi kompleksowe narzędzie dla menedżerów do identyfikacji kluczowych czynników wpływających na skuteczną integrację kanałów obsługi klienta w sektorze handlu detalicznego. Warto zauważyć, że lista ta jest dynamicznym narzędziem, które może być modyfikowane i dostosowywane do indywidualnych potrzeb i kontekstu organizacji.

Załącznik 4 Dobór osób do badania ilościowego

Autor na podstawie występowania terminu „pokolenie Y” jako słowa kluczowego podczas analizy literatury z baz naukowych wskazał pokolenie Y jako ograniczenie w obszarze badań. W ramach badanego pokolenia na podstawie twórców teorii pokoleń, czyli William Strauss i Neil Howe, którzy określili pokolenie Y jako osoby urodzone w latach 1982-2004. Autor opierał się o strukturę ludności na podstawie danych Głównego Urzędu Statystycznego, gdzie określono liczebność populacji wskazanego pokolenia która wynosiła 11 844 130 osób. Następnie określając minimalną liczebność próby do badań statystycznych przy założeniu parametrów takich jak poziom ufności wynoszące 95% wielkość frakcji 0.5 oraz błąd maksymalny wynoszący 6% obliczono się wymaganą liczbę osób w badaniach wynoszącą 267 (rys. Z 5).



Rys. Z 5 Struktura ludności odnosząca się do pokolenia Y (źródło: dane GUS)

$$N_{min} = \frac{N_p(a^2 \cdot f(1-f))}{N_p \cdot e^2 + a^2 \cdot f(1-f)}$$

(261)

N_{min} – minimalna liczebność próby

N_p – wielkość populacji, z której brana jest próba

a – poziom ufności dla wyników, przyjęto 95%,

czyli wartość wyniku Z w rozkładzie normalnym wyniosła 1,96

f – wielkość frakcji

e – założony błąd maksymalny, przyjęto błąd na poziomie 6%

$$266,77 = \frac{11844130(1,96^2 \cdot 0,5(1 - 0,5))}{11844130 \cdot 0,06^2 + 1,96^2 \cdot 0,5(1 - 0,5)}$$

Przeprowadzone badanie z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety dało zwrot 269 respondentów.

Załącznik 5 Zaproszenie na spotkanie dotyczące zweryfikowania listy czynników integracji kanałów obsługi klienta

Dzień dobry,

serdecznie zapraszam na spotkanie dotyczące zweryfikowania listy czynników integracji kanałów obsługi klienta uzyskanych z przeglądu literatury. Spotkanie odbędzie się w formie hybrydowej w dniu 5.11.2021. Miejsce spotkania: Pokój 337, budynek WAWIZ, ul. Jacka Rychlewskiego 2 oraz link dla osób, które planują uczestniczyć w sposób zdalny: <https://emeeting.put.poznan.pl/eMeeting/hub-4eh-fez>

Zakładany efekt spotkania to uzyskanie docelowej listy czynników, z możliwością doprecyzowania, uzupełnienia, usunięcia, modyfikacji lub dołączenia czynników do obecnej listy. Sugerowanym uzupełnieniem czynników jest przyporządkowanie ich do etapu procesu zakupowego oraz wskazaniu, czego czynnik dotyczy.

Planowana długość spotkania to ok. 90-120 minut.

Z wyrazami szacunku

mgr inż.
Hubert Wojciechowski
Asystent
tel.: +48 61 665 33 85



POLITECHNIKA POZNAŃSKA

Politechnika Poznańska

Zakład Zarządzania Produkcją i Logistyki
pl. Marii Skłodowskiej 5, 60-965 Poznań
tel. +48 61 665 33 85, e-mail: hubert.wojciechowski@put.poznan.pl
www.put.poznan.pl

Załącznik 6 Kwestionariusz ankiety

Integracja kanałów obsługi klienta - ankieta dla konsumentów

Szanowna Pani / Szanowny Panie, proszę o poświęcenie kilku minut na wypełnienie tego kwestionariusza. Średni czas wypełniania tej ankiety na urządzeniu mobilnym nie przekracza 5 minut. W ankiecie proces zakupowy jest rozumiany jako wszystkie etapy zakupów, czyli identyfikację zapotrzebowania, zapoznanie się z ofertą sklepu, podjęcie decyzji o zakupie, obsługę sprzedażową i obsługę posprzedażową (np. serwis, reklamację). Będąc potencjalnym klientem dowolnego sklepu proszę wskazać, które kanały Państwo preferują, aby połączyć razem w procesie zakupowym, żeby była możliwość swobodnego przechodzenia między nimi. Docelowo połączenie ma pozwalać klientowi na dokonanie zakupów przykładowo za pomocą takiej ścieżki zakupowej: klient ogląda i zapoznaje się z cechami produktu w sklepie stacjonarnym, następnie po powrocie do domu czytanie opinii na forum w mediach społecznościowych, otrzymuje kod rabatowy w wiadomości e-mail oraz powiadomienie o dostępności produktu w aplikacji mobilnej. W drugim pytaniu w ankiecie proszę wskazać, jak bardzo preferowany jest dany czynnik w integracji kanałów obsługi klienta. Ankieta jest anonimowa, wszystkie zebrane dane mogą zostać wykorzystane jedynie w publikacji naukowej. Metryczka na końcu ankiety nie jest obowiązkowa, ale i tak zachęcam do jej wypełnienia, gdyż zwiększy ona wartość naukową badania.

Słowniczek pojęć

Przykłady kanałów obsługi klienta są następujące:

- Sklep tradycyjny / stacjonarny - salon, butik, hipermarket, dom handlowy. Miejsce, gdzie konsument osobiście może nabyć produkty, najczęściej od ręki np. salon CCC, Empik.
- Sklep internetowy / portale agregujące - miejsce w Internecie, gdzie można przeglądać oraz zakupić produkty. Często wymaga rejestracji lub logowania do potwierdzenia danych. Przykładami sklepów internetowych mogą być home.pl, komputronik.pl a portali agregujących Allegro lub Ceneo.
- Call center - zamawianie poprzez kontakt telefoniczny najczęściej z konsultantem w infolinii np.: Komputronik.
- Social media - dokonywanie zakupów w mediach społecznościowych, zazwyczaj od okolicznych dostawców np. Facebook Marketplace.

- Przedstawiciel handlowy (sprzedaż bezpośrednia) - zakupy od osoby, która przyjeżdża, prezentuje swoje towary i zachęca do zakupów np. akwizytor.
- E-mail - w wiadomości na pocztę elektroniczną można otrzymać np. newsletter lub gazetkę promocyjną, w której są oferty z innych kanałów.
- Aplikacje mobilne - forma dokonywania zakupów przez telefon z wykorzystaniem takich aplikacji jak: Glovo, Amazon GO.
- Poczta tradycyjna - podobnie jak w przypadku wiadomości e-mail, jest to przesyłanie oferty handlowej, tyle, że w formie fizycznej np. list, gazetka.
- MLM - forma bezpośredniej sprzedaży przez niezależnych dystrybutorów, zazwyczaj bezpośrednio u klienta lub telefonicznie. Dystrybutorzy zarabiają zarówno na podstawie własnej prowizji, jak i prowizji od osób, które zrekrutują np. Avon.
- Targi, eventy, pokazy - kanał obsługi klienta, gdzie podczas spotkania, najczęściej w większym gronie można zaprezentować swój asortyment oraz omówić trendy funkcjonujące w branży. Przykładem takiego spotkania mogą być targi narciarskie i outdoorowe.
- Automaty samoobsługowe - jest to możliwość dokonania zakupów bez udziału sprzedawcy. W trakcie takich zakupów najczęściej potrzebna jest aplikacja na smartfona. Takich zakupów można dokonać np. w wybranych sklepach sieci Carrefour express 24/7 lub Żabka.
- IMC, czyli zintegrowana komunikacja marketingowa. Jest proces biznesowy kierowany przez odbiorców, polegający na strategicznym zarządzaniu interesariuszami, treściami, kanałami i wynikami programów komunikacji marki. Przykładem takiej działalności jest zaplanowanie, jakie wiadomości i kiedy należy wysłać poprzez media społecznościowe, następnie, kiedy należy uruchomić reklamy w telewizji oraz powiadomienia wysyłane w aplikacjach mobilnych.

Skala do pytań

0 – niepreferowana

1 – słabo preferowane

2 – raczej preferowane

3 – preferowane

4 - zdecydowanie preferowane

5 - w pełni preferowane

1. Jak bardzo preferowane jest połączenie (zintegrowanie) danego kanału obsługi klienta z innymi?

Zaznacz odpowiedź dla każdego kanału.

- sklep stacjonarny,
- sklep internetowy lub portale agregujące,
- call center,
- media społecznościowe,
- sprzedaż bezpośrednia,
- e-mail,
- klienckie aplikacje mobilne,
- poczta tradycyjna,
- MLM,
- targi, eventy, pokazy,
- automaty samoobsługowe.

2. Jak bardzo pożądanym jest dany czynnik w integracji kanałów obsługi klienta?

Zaznacz odpowiedź dla każdego czynnika.

- pełna oferta i informacja o produktach na stronie internetowej przedsiębiorstwa,
- możliwie wszystkie formy płatności,
- możliwie wszystkie opcje dostawy/odbioru,
- takie same warunki reklamacji,
- takie same warunki zwrotu,
- możliwość szybkiego kontaktu z konsultantem, niezależnie od kanału (telefonicznie, czat, media społecznościowe),
- instrukcja, poradnik wyboru, samodzielne wsparcie techniczne, niezależnie od kanału (film na YT, konsultant w sklepie, wideo rozmowa, chat, instrukcja, FAQ),
- samodzielne odebranie produktu ze sklepu stacjonarnego lub paczkomatu,
- IMC, czyli zintegrowana komunikacja marketingowa,

- możliwość swobodnego przechodzenia klienta między różnymi kanałami obsługi,
- zwiększenie liczby dostępnych punktów kontaktu z klientem,
- zapewnienie takiej samej dostępności produktów w każdym kanale.

3. Jak CZĘSTO robisz jakiegokolwiek zakupy przez SIEĆ?

Zaznacz tylko jedną odpowiedź.

- kilka razy w tygodniu,
- raz w tygodniu,
- 2-3 razy w miesiącu,
- raz w miesiącu,
- rzadziej,
- nie robię zakupów przez sieć.

4. Jak CZĘSTO robisz jakiegokolwiek zakupy STACJONARNIE?

Zaznacz tylko jedną odpowiedź.

- kilka razy w tygodniu,
- raz w tygodniu,
- 2-3 razy w miesiącu,
- raz w miesiącu,
- rzadziej,
- nie robię zakupów.

5. Wskaż swój POZIOM umiejętności INFORMATYCZNYCH:

Zaznacz tylko jedną odpowiedź.

- ograniczony (konieczność ciągłej pomocy i nadzoru, brak samodzielności),
- podstawowy (podstawowa obsługa komputera dla rutynowych zadań, gdy wystąpią problemy kontaktuję się z pomocą techniczną),
- średni (szczegółowa wiedza i zrozumienie środowiska IT, minimalny nadzór, umiejętność radzenia sobie z większością problemów),
- zaawansowany (sam rozwiązuję większość problemów technicznych, umiejętność asystowania innym),
- ekspert (rozwiązuję wszystkie napotkane problemy techniczne, umiejętność wykorzystania swojej wiedzy w praktyce).

6. Proszę podać swoje WYKSZTAŁCENIE:

Zaznacz tylko jedną odpowiedź.

- Średnie,
- wyższe (I stopień),
- wyższe (II stopień),
- wyższe (III stopień).

7. Proszę podać swój ŚREDNI MIESIĘCZNY poziom ZAROBKÓW:

Zaznacz tylko jedną odpowiedź.

- nie pracuję,
- minimalna krajowa (ok. 3000 brutto),
- między minimalną a średnią,
- średnia krajowa (ok. 6000 brutto),
- powyżej średniej krajowej.

8. Proszę podać swój WIEK:

Zaznacz tylko jedną odpowiedź.

- <18,
- 18-21,
- 22-24,
- 25-29,
- 30-34,
- 35-39,
- 40-49,
- >=50.

9. Proszę wybrać swoją PŁEĆ:

Zaznacz tylko jedną odpowiedź.

- kobieta,
- mężczyzna,
- wolę nie odpowiadać na to pytanie.

10. Proszę podać swoje MIEJSCE ZAMIESZKANIA:

Zaznacz tylko jedną odpowiedź.

- miasta i wsie <10 000 mieszkańców,
- miasto do 50 000 mieszkańców,
- miasto od 50 000 do 100 000 mieszkańców,
- miasto od 100 000 do 250 000 mieszkańców,
- miasto od 250 000 do 500 000 mieszkańców,
- miasto powyżej 500 000 mieszkańców.

Załącznik 7 Wyniki wypełnionego kwestionariusza wywiadu dotyczącego badania siły i kierunku wpływu czynników integracji kanałów obsługi klienta z badania eksperckiego

W tabelach zawarto wyniki indywidualnych wskazań ekspertów biorących udział w badaniu siły i kierunku wpływu czynników integracji kanałów obsługi klienta.

Tabela Z 3 Wynik siły i kierunku wpływu czynników integracji kanałów obsługi klienta dla eksperta nr 1

47.9 Sprzedaż detaliczna prowadzona poza siecią sklepową, straganami i targowiskami	Transparentność kosztów dla klienta	Wartość dla klienta	Doświadczenia klienta	Relacje z klientem	Dodatkowe usługi i wyroby przedsiębiorstwa	Spójność kanałów obsługi klienta	Pełna oferta i informacja o produktach	Dostępność produktu i termin uzupełnienia	Możliwości dostaw	Możliwości płatności	Pomoc techniczna	Polityka zwrotów	Polityka reklamacji	Opinia klienta
Transparentność kosztów dla klienta	0	2	0	2	2	2	1	0	2	1	1	1	2	0
Wartość dla klienta	2	0	3	3	2	2	2	3	3	2	3	3	2	1
Doświadczenia klienta	2	3	0	3	2	2	2	2	3	1	3	2	3	1
Relacje z klientem	1	3	3	0	2	2	2	1	2	2	3	3	3	1
Dodatkowe usługi i wyroby przedsiębiorstwa	1	2	2	3	0	1	2	3	2	1	3	1	1	3
Spójność kanałów obsługi klienta	3	2	3	3	2	0	3	2	2	3	3	1	2	3
Pełna oferta i informacja o produktach	0	2	2	2	1	1	0	2	1	1	1	1	1	2
Dostępność produktu i termin uzupełnienia	1	3	2	2	3	3	2	0	3	1	1	1	1	1
Możliwości dostaw	2	3	3	2	0	0	2	3	0	3	1	3	3	2
Możliwości płatności	1	2	2	2	1	1	2	0	3	0	2	2	0	1
Pomoc techniczna	2	3	2	3	0	0	2	1	1	1	0	2	2	2
Polityka zwrotów	2	2	2	3	1	1	2	1	3	1	1	0	2	2
Polityka reklamacji	1	2	2	2	1	0	1	2	3	1	2	2	0	3
Opinia klienta	0	0	1	1	2	3	2	1	1	1	2	3	3	0

Źródło: opinia eksperta nr 1

Tabela Z 4 Wynik siły i kierunku wpływu czynników integracji kanałów obsługi klienta dla eksperta nr 2

47.5 Sprzedaż detaliczna artykułów użytku domowego prowadzona w wyspecjalizowanych sklepach. (Moda, piękno, dom)	Transparentność kosztów dla klienta	Wartość dla klienta	Doświadczenia klienta	Relacje z klientem	Dodatkowe usługi i wyroby przedsiębiorstwa	Spójność kanałów obsługi klienta	Pełna oferta i informacja o produktach	Dostępność produktu i termin uzupełnienia	Możliwości dostaw	Możliwości płatności	Pomoc techniczna	Polityka zwrotów	Polityka reklamacji	Opinia klienta
Transparentność kosztów dla klienta	0	2	0	2	2	2	1	0	2	0	2	3	1	0
Wartość dla klienta	2	0	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	2	1
Doświadczenia klienta	2	3	0	3	2	2	2	2	3	1	1	3	2	1
Relacje z klientem	1	3	3	0	2	2	2	2	3	2	3	3	2	1
Dodatkowe usługi i wyroby przedsiębiorstwa	2	2	2	2	0	3	2	3	2	1	3	1	1	3
Spójność kanałów obsługi klienta	2	3	3	2	3	0	3	3	3	3	3	1	2	3
Pełna oferta i informacja o produktach	0	2	2	2	1	2	0	2	2	1	2	1	1	2
Dostępność produktu i termin uzupełnienia	1	3	2	2	2	2	3	0	3	1	2	1	0	1
Możliwości dostaw	2	3	2	3	0	0	2	3	0	2	1	3	2	1
Możliwości płatności	1	3	2	2	0	0	1	1	3	0	1	2	2	1
Pomoc techniczna	2	3	1	3	0	1	2	1	3	2	0	2	2	3
Polityka zwrotów	1	2	2	3	1	0	2	2	3	0	1	0	2	2
Polityka reklamacji	1	2	2	2	1	1	1	2	3	1	2	3	0	2
Opinia klienta	1	0	1	1	2	3	2	1	1	1	2	3	3	0

Źródło: opinia eksperta nr 2

Tabela Z 5 Wynik siły i kierunku wpływu czynników integracji kanałów obsługi klienta dla eksperta nr 3

47.4 Sprzedaż detaliczna narzędzi technologii informacyjnej i komunikacyjnej prowadzona w wyspecjalizowanych sklepach. (Technologie informacyjne)	Transparentność kosztów dla klienta	Wartość dla klienta	Doświadczenia klienta	Relacje z klientem	Dodatkowe usługi i wyroby przedsiębiorstwa	Spójność kanałów obsługi klienta	Pełna oferta i informacja o produktach	Dostępność produktu i termin uzupełnienia	Możliwości dostaw	Możliwości płatności	Pomoc techniczna	Polityka zwrotów	Polityka reklamacji	Opinia klienta
Transparentność kosztów dla klienta	0	2	0	2	2	1	0	0	2	1	3	2	1	0
Wartość dla klienta	2	0	3	3	3	1	3	3	3	2	3	3	3	1
Doświadczenia klienta	2	3	0	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	1
Relacje z klientem	1	3	3	0	2	2	2	2	2	2	3	3	2	1
Dodatkowe usługi i wyroby przedsiębiorstwa	1	2	2	2	0	3	3	3	2	1	3	1	2	3
Spójność kanałów obsługi klienta	2	2	2	2	1	0	2	3	1	2	3	1	2	3
Pełna oferta i informacja o produktach	1	2	2	3	2	2	0	2	2	2	2	2	1	2
Dostępność produktu i termin uzupełnienia	1	3	1	3	2	2	2	0	3	1	2	1	1	2
Możliwości dostaw	2	3	2	2	0	1	2	3	0	2	2	3	2	1
Możliwości płatności	1	3	2	2	0	1	2	1	3	0	1	1	1	1
Pomoc techniczna	2	3	1	3	0	3	2	1	2	1	0	2	2	3
Polityka zwrotów	2	2	2	3	0	0	2	2	3	2	1	0	2	2
Polityka reklamacji	1	2	2	2	1	1	2	1	3	2	3	2	0	3
Opinia klienta	1	1	1	1	3	3	2	1	1	0	3	3	3	0

Źródło: opinia eksperta nr 3

Tabela Z 6 Wynik siły i kierunku wpływu czynników integracji kanałów obsługi klienta dla eksperta nr 4

47.5 Sprzedaż detaliczna artykułów użytku domowego prowadzona w wyspecjalizowanych sklepach. (Drzwi, podłogi)	Transparentność kosztów dla klienta	Wartość dla klienta	Doświadczenia klienta	Relacje z klientem	Dodatkowe usługi i wyroby przedsiębiorstwa	Spójność kanałów obsługi klienta	Pełna oferta i informacja o produktach	Dostępność produktu i termin uzupełnienia	Możliwości dostaw	Możliwości płatności	Pomoc techniczna	Polityka zwrotów	Polityka reklamacji	Opinia klienta
Transparentność kosztów dla klienta	0	2	2	2	2	1	0	0	2	2	1	2	3	0
Wartość dla klienta	2	0	3	3	1	1	3	3	3	3	3	3	3	0
Doświadczenia klienta	2	3	0	3	2	2	2	1	2	2	1	2	2	1
Relacje z klientem	2	3	3	0	2	2	2	2	3	2	3	3	3	1
Dodatkowe usługi i wyroby przedsiębiorstwa	3	2	2	3	0	1	2	3	3	1	3	2	1	3
Spójność kanałów obsługi klienta	2	2	3	3	2	0	2	3	3	2	3	1	2	3
Pełna oferta i informacja o produktach	0	3	2	2	2	2	0	2	2	1	2	1	1	2
Dostępność produktu i termin uzupełnienia	0	3	3	2	3	3	2	0	3	1	1	1	0	1
Możliwości dostaw	2	3	3	2	2	0	2	3	0	2	2	2	2	2
Możliwości płatności	1	3	2	2	0	0	1	1	3	0	2	1	0	0
Pomoc techniczna	1	3	3	3	3	0	2	1	1	2	0	2	2	3
Polityka zwrotów	1	2	2	2	1	0	2	1	3	1	2	0	2	2
Polityka reklamacji	2	2	2	2	1	1	2	2	3	0	2	3	0	3
Opinia klienta	1	0	0	0	3	2	2	1	1	1	2	2	3	0

Źródło: opinia eksperta nr 4

Tabela Z 7 Wynik siły i kierunku wpływu czynników integracji kanałów obsługi klienta dla eksperta nr 5

47.4 Sprzedaż detaliczna narzędzi technologii informacyjnej i komunikacyjnej prowadzona w wyspecjalizowanych sklepach. (Technologie komunikacyjne)	Transparentność kosztów dla klienta	Wartość dla klienta	Doświadczenia klienta	Relacje z klientem	Dodatkowe usługi i wyroby przedsiębiorstwa	Spójność kanałów obsługi klienta	Pełna oferta i informacja o produktach	Dostępność produktu i termin uzupełnienia	Możliwości dostaw	Możliwości płatności	Pomoc techniczna	Polityka zwrotów	Polityka reklamacji	Opinia klienta
Transparentność kosztów dla klienta	0	2	0	2	1	2	1	0	2	2	2	1	1	0
Wartość dla klienta	2	0	3	3	2	1	3	3	3	2	3	2	2	0
Doświadczenia klienta	2	3	0	3	2	2	2	2	2	1	3	2	3	1
Relacje z klientem	1	3	3	0	2	2	2	1	3	2	3	3	3	1
Dodatkowe usługi i wyroby przedsiębiorstwa	2	2	2	2	0	1	3	3	3	3	3	2	1	3
Spójność kanałów obsługi klienta	2	2	3	3	1	0	2	2	1	3	3	2	1	3
Pełna oferta i informacja o produktach	1	3	3	2	2	1	0	2	2	2	2	2	1	2
Dostępność produktu i termin uzupełnienia	0	3	1	2	2	3	2	0	3	1	2	1	1	1
Możliwości dostaw	2	3	3	2	0	0	2	3	0	2	2	2	2	1
Możliwości płatności	0	2	2	2	0	0	1	1	3	0	2	1	0	0
Pomoc techniczna	2	3	3	3	3	2	2	1	2	2	0	2	2	2
Polityka zwrotów	2	2	2	2	1	0	2	2	3	2	2	0	3	2
Polityka reklamacji	1	2	2	2	0	0	1	2	3	2	2	3	0	3
Opinia klienta	0	1	1	1	3	3	2	1	1	0	3	3	3	0

Źródło: opinia eksperta nr 5

Tabela Z 8 Wynik siły i kierunku wpływu czynników integracji kanałów obsługi klienta dla eksperta nr 6

47.6 Sprzedaż detaliczna artykułów użytku domowego prowadzona w wyspecjalizowanych sklepach. (Książki, gazety, muzyka)	Transparentność kosztów dla klienta	Wartość dla klienta	Doświadczenia klienta	Relacje z klientem	Dodatkowe usługi i wyroby przedsiębiorstwa	Spójność kanałów obsługi klienta	Pełna oferta i informacja o produktach	Dostępność produktu i termin uzupełnienia	Możliwości dostaw	Możliwości płatności	Pomoc techniczna	Polityka zwrotów	Polityka reklamacji	Opinia klienta
Transparentność kosztów dla klienta	0	2	2	2	1	1	0	0	2	0	1	1	1	0
Wartość dla klienta	2	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2
Doświadczenia klienta	2	3	0	3	2	2	2	1	2	1	1	2	2	1
Relacje z klientem	2	3	3	0	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2
Dodatkowe usługi i wyroby przedsiębiorstwa	1	3	2	2	0	1	2	3	2	1	3	1	1	3
Spójność kanałów obsługi klienta	1	3	2	2	1	0	3	3	1	1	3	1	1	3
Pełna oferta i informacja o produktach	0	3	2	2	2	3	0	3	2	1	2	2	2	2
Dostępność produktu i termin uzupełnienia	0	3	1	2	3	3	3	0	3	1	1	1	1	1
Możliwości dostaw	2	3	2	2	2	1	2	3	0	3	1	3	3	3
Możliwości płatności	0	3	1	2	1	1	1	1	3	0	1	2	2	2
Pomoc techniczna	1	3	1	3	3	3	2	1	1	1	0	2	2	2
Polityka zwrotów	1	2	2	3	1	1	2	1	3	2	2	0	3	2
Polityka reklamacji	1	2	2	2	1	1	2	1	3	2	2	3	0	3
Opinia klienta	0	1	1	1	3	3	2	1	1	1	2	2	3	2

Źródło: opinia eksperta nr 6

Tabela Z 9 Wynik siły i kierunku wpływu czynników integracji kanałów obsługi klienta dla eksperta nr 7

47.2 Sprzedaż detaliczna żywności, napojów i wyrobów tytoniowych prowadzona w wyspecjalizowanych sklepach.	Transparentność kosztów dla klienta	Wartość dla klienta	Doświadczenia klienta	Relacje z klientem	Dodatkowe usługi i wyroby przedsiębiorstwa	Spójność kanałów obsługi klienta	Pełna oferta i informacja o produktach	Dostępność produktu i termin uzupełnienia	Możliwości dostaw	Możliwości płatności	Pomoc techniczna	Polityka zwrotów	Polityka reklamacji	Opinia klienta
Transparentność kosztów dla klienta	0	2	1	2	1	2	1	0	2	1	1	1	3	0
Wartość dla klienta	2	0	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	1
Doświadczenia klienta	2	3	0	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	1
Relacje z klientem	2	3	3	0	2	2	2	1	3	2	3	3	3	1
Dodatkowe usługi i wyroby przedsiębiorstwa	2	2	2	3	0	2	2	2	2	3	3	1	1	3
Spójność kanałów obsługi klienta	1	2	3	3	2	0	3	2	3	1	3	1	1	3
Pełna oferta i informacja o produktach	1	3	3	3	2	2	0	2	2	1	2	2	1	2
Dostępność produktu i termin uzupełnienia	1	3	3	3	3	3	3	0	3	1	1	1	0	1
Możliwości dostaw	2	3	2	2	0	0	1	3	0	3	2	3	3	1
Możliwości płatności	0	3	2	2	0	0	2	1	3	0	2	1	0	1
Pomoc techniczna	2	3	2	3	0	1	2	1	2	2	0	2	2	3
Polityka zwrotów	1	2	2	3	1	0	2	2	3	2	2	0	2	2
Polityka reklamacji	1	2	2	2	1	1	2	2	3	2	2	3	0	3
Opinia klienta	1	1	0	1	2	2	2	1	1	1	3	3	3	0

Źródło: opinia eksperta nr 7

Załącznik 8 Wyniki kalkulacji klasycznego współczynnika dyspersji

Tabela Z 10 Wyniki średniej arytmetycznej dla wszystkich czynników

Srednia arytmetyczna	Transparentność kosztów dla klienta	Wartość dla klienta	Doświadczenia klienta	Relacje z klientem	Dodatkowe usługi i wyroby przedsiębiorstwa	Spójność kanałów obsługi klienta	Pełna oferta i informacja o produktach	Dostępność produktu i termin uzupełnienia	Możliwości dostaw	Możliwości płatności	Pomoc techniczna	Polityka zwrotów	Polityka reklamacji	Opinia klienta
Transparentność kosztów dla klienta	0,00	2,00	0,71	2,00	1,57	1,57	0,57	0,00	2,00	1,00	1,57	1,57	1,71	1,14
Wartość dla klienta	2,00	0,00	3,00	3,00	2,29	1,86	2,71	3,00	3,00	2,43	3,00	2,43	2,43	0,86
Doświadczenia klienta	2,00	3,00	0,00	3,00	2,00	2,00	2,00	1,71	2,29	1,43	2,14	2,14	2,43	1,00
Relacje z klientem	1,43	3,00	3,00	0,00	2,00	2,00	2,00	1,57	2,57	2,00	3,00	3,00	2,57	1,14
Dodatkowe usługi i wyroby przedsiębiorstwa	1,71	2,14	2,00	2,43	0,00	1,71	2,29	2,86	2,29	1,57	3,00	1,29	1,14	3,00
Spójność kanałów obsługi klienta	1,86	2,29	2,71	2,57	1,71	0,00	2,57	2,57	2,00	2,14	3,00	1,14	1,57	3,00
Pełna oferta i informacja o produktach	0,43	2,57	2,29	2,29	1,71	1,86	0,00	2,14	1,86	1,29	1,86	1,57	1,14	2,00
Dostępność produktu i termin uzupełnienia	0,57	3,00	1,86	2,29	2,57	2,71	2,43	0,00	3,00	1,00	1,43	1,00	0,57	1,14
Możliwości dostaw	2,00	3,00	2,43	2,14	0,43	0,14	1,86	3,00	0,00	2,43	1,57	2,71	2,43	1,57
Możliwości płatności	0,57	2,71	1,86	2,00	0,57	0,57	1,43	0,86	3,00	0,00	1,57	1,43	0,71	0,86
Pomoc techniczna	1,71	3,00	1,86	3,00	1,00	1,14	2,00	1,00	1,71	1,57	0,00	2,00	2,00	2,57
Polityka zwrotów	1,43	2,00	2,00	2,71	0,86	0,29	2,00	1,57	3,00	1,43	1,57	0,00	2,29	2,00
Polityka reklamacji	1,14	2,00	2,00	2,00	0,86	0,71	1,57	1,71	3,00	1,43	2,14	2,71	0,00	2,86
Opinia klienta	0,57	0,57	0,71	0,86	2,57	2,71	2,00	1,00	1,00	0,71	2,43	2,71	3,00	0,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ekspertów

Tabela Z 11 Wyniki odchylenia standardowego dla wszystkich czynników

Odchylenie standardowe	Transparentność kosztów dla klienta	Wartość dla klienta	Doświadczenia klienta	Relacje z klientem	Dodatkowe usługi i wyroby przedsiębiorstwa	Spójność kanałów obsługi klienta	Pełna oferta i informacja o produktach	Dostępność produktu i termin uzupełnienia	Możliwości dostaw	Możliwości płatności	Pomoc techniczna	Polityka zwrotów	Polityka reklamacji	Opinia klienta
Transparentność kosztów dla klienta	0,00	0,00	0,88	0,00	0,49	0,49	0,49	0,00	0,00	0,76	0,73	0,73	0,88	0,99
Wartość dla klienta	0,00	0,00	0,00	0,00	0,70	0,83	0,45	0,00	0,00	0,49	0,00	0,49	0,49	0,64
Doświadczenia klienta	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,45	0,45	0,49	0,99	0,35	0,49	0,00
Relacje z klientem	0,49	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,49	0,49	0,00	0,00	0,00	0,49	0,35
Dodatkowe usługi i wyroby przedsiębiorstwa	0,70	0,35	0,00	0,49	0,00	0,88	0,45	0,35	0,45	0,90	0,00	0,45	0,35	0,00
Spójność kanałów obsługi klienta	0,64	0,45	0,45	0,49	0,70	0,00	0,49	0,49	0,93	0,83	0,00	0,35	0,49	0,00
Pełna oferta i informacja o produktach	0,49	0,49	0,45	0,45	0,45	0,64	0,00	0,35	0,35	0,45	0,35	0,49	0,35	0,00
Dostępność produktu i termin uzupełnienia	0,49	0,00	0,83	0,45	0,49	0,45	0,49	0,00	0,00	0,00	0,49	0,00	0,49	0,35
Możliwości dostaw	0,00	0,00	0,49	0,35	1,68	0,99	0,35	0,00	0,00	0,49	0,49	0,45	0,49	0,73
Możliwości płatności	0,49	0,45	0,35	0,00	1,18	1,40	0,49	0,35	0,00	0,00	0,49	0,49	0,88	0,64
Pomoc techniczna	0,45	0,00	0,83	0,00	1,77	1,55	0,00	0,00	0,70	0,49	0,00	0,00	0,00	0,49
Polityka zwrotów	0,49	0,00	0,00	0,45	0,35	0,45	0,00	0,49	0,00	0,73	0,49	0,00	0,45	0,00
Polityka reklamacji	0,35	0,00	0,00	0,00	0,35	0,45	0,49	0,45	0,00	0,73	0,35	0,45	0,00	0,35
Opinia klienta	0,49	0,49	0,45	0,35	0,49	0,45	0,00	0,00	0,00	0,45	0,49	0,45	0,00	0,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ekspertów

Tabela Z 12 Wyniki klasycznego współczynnika dyspersji dla wszystkich czynników

Klasyczny współczynnik dyspersji	Transparentność kosztów dla klienta	Wartość dla klienta	Doświadczenia klienta	Relacje z klientem	Dodatkowe usługi i wyroby przedsiębiorstwa	Spójność kanałów obsługi klienta	Pełna oferta i informacja o produktach	Dostępność produktu i termin uzupełnienia	Możliwości dostaw	Możliwości płatności	Pomoc techniczna	Polityka zwrotów	Polityka reklamacji	Opinia klienta
Transparentność kosztów dla klienta	0%	0%	123%	0%	31%	31%	87%	0%	0%	76%	46%	46%	51%	218%
Wartość dla klienta	0%	0%	0%	0%	31%	45%	17%	0%	0%	20%	0%	20%	20%	75%
Doświadczenia klienta	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	26%	20%	35%	46%	16%	20%	0%
Relacje z klientem	35%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	31%	19%	0%	0%	0%	19%	31%
Dodatkowe usługi i wyroby przedsiębiorstwa	41%	16%	0%	20%	0%	51%	20%	12%	20%	57%	0%	35%	31%	0%
Spójność kanałów obsługi klienta	34%	20%	17%	19%	41%	0%	19%	19%	46%	39%	0%	31%	31%	0%
Pełna oferta i informacja o produktach	115%	19%	20%	20%	26%	34%	0%	16%	19%	35%	19%	31%	31%	0%
Dostępność produktu i termin uzupełnienia	87%	0%	45%	20%	19%	17%	20%	0%	0%	0%	35%	0%	87%	31%
Możliwości dostaw	0%	0%	20%	16%	440%	721%	19%	0%	0%	20%	31%	17%	20%	46%
Możliwości płatności	87%	17%	19%	0%	287%	316%	35%	41%	0%	0%	31%	35%	123%	75%
Pomoc techniczna	26%	0%	45%	0%	177%	136%	0%	0%	41%	31%	0%	0%	0%	19%
Polityka zwrotów	35%	0%	0%	17%	41%	158%	0%	31%	0%	51%	31%	0%	20%	0%
Polityka reklamacji	31%	0%	0%	0%	41%	63%	31%	26%	0%	51%	16%	17%	0%	12%
Opinia klienta	87%	87%	63%	41%	19%	17%	0%	0%	0%	63%	20%	17%	0%	0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ekspertów

W efekcie badania miary dyspersji uzyskano następujące wyniki:

Tabela Z 13 Wyniki miary dyspersji

Poziom dyspersji	Liczebność	Wartość procentowa
Dyspersja mała (<30%)	110	60%
Dyspersja umiarkowana (31% - 60%)	49	27%
Dyspersja znaczna (>60%)	23	13%

Źródło: opracowanie własne

Załącznik 9 Obliczenia z metody Grey DEMATEL dla studium przypadku

Tabela Z 14 Wartość siły i kierunku wpływu czynników integracji kanałów obsługi klienta

Dane do obliczeń	Transparentność kosztów	Wartość dla klienta.	Doświadczenia klienta.	Relacje z klientem.	Spójność kanałów obsługi klienta	Dodatkowe usługi i towary przedsiębiorstwa	Czas oczekiwania na połączenie/odpowiedź	Jakość odpowiedzi (zrozumienie pytania, trafność odpowiedzi, poprawność językowa)	Wygląd i wyposażenie sklepu (czytelność oznakowania, porządek, wystrój)	Pelna oferta i informacja o produktach	Informacje o dostępności produktu, możliwym terminie uzupełnienia zapasów.	Dostępne formy dostawy, swoboda w wyborze przez klienta	Dostępne formy płatności, swoboda w wyborze przez klienta	Pomoc techniczna, dostępna w każdym kanale, zarówno przy podłączaniu, konfiguracji, jak i eksploatacji.	Liczba kanałów i form zwrotu.	Liczba kanałów i form reklamacji.	Uzyskanie opinii od klienta po skorzystaniu z produktu.	Sposób rozwiązywania problemu
Transparentność kosztów	3	3	3	3	2	2	2	2	1	2	2	2	2	3	3	3	2	3
Wartość dla klienta	2	3	3	2	2	2	3	2	3	3	2	2	3	1	1	1	3	3
Doświadczenia klienta	1	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	1	3
Relacje z klientem	1	3	3	1	1	2	3	2	1	2	2	2	2	3	2	2	3	3
Spójność kanałów obsługi klienta	3	2	2	2	3	2	3	1	1	1	3	3	3	3	3	3	1	2
Dodatkowe usługi i towary przedsiębiorstwa	3	2	2	2	3	2	3	1	1	1	3	3	2	3	3	3	1	2
Czas oczekiwania na połączenie/odpowiedź	1	2	2	3	3	2	3	1	2	2	0	0	3	0	0	1	2	2
Jakość odpowiedzi	2	3	3	3	1	1	1	2	3	1	0	0	3	0	0	2	3	3
Wygląd i wyposażenie sklepu	2	2	2	1	2	2	1	2	2	3	1	1	3	1	1	3	3	3
Pelna oferta i informacja o produktach	1	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	2	2	3	2	2
Dostępność produktu i termin uzupełnienia	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	2	1	1
Możliwości dostaw	2	2	2	2	3	2	2	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	1

Dane do obliczeń																			
		Transparentność kosztów	Wartość dla klienta.	Doświadczenia klienta.	Relacje z klientem.	Spójność kanałów obsługi klienta	Dodatkowe usługi i towary przedsiębiorstwa	Czas oczekiwania na połączenie/odpowiedź	Jakość odpowiedzi (zrozumienie pytania, trafność odpowiedzi, poprawność językowa)	Wygląd i wyposażenie sklepu (czytelność oznakowania, porządek, wystroj)	Pełna oferta i informacja o produktach	Informacje o dostępności produktu, możliwym terminie uzupełnienia zapasów.	Dostępne formy dostawy, swoboda w wyborze przez klienta	Dostępne formy płatności, swoboda w wyborze przez klienta	Pomoc techniczna, dostępna w każdym kanale, zarówno przy podłączaniu, konfiguracji, jak i eksploatacji.	Liczba kanałów i form zwrotu.	Liczba kanałów i form reklamacji.	Uzyskanie opinii od klienta po skorzystaniu z produktu.	Sposób rozwiązania problemu
Możliwości płatności	1	2	2	3	2	3	1	2	2	3	3	3		1	3	2	3	2	
Pomoc techniczna	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	1	2	1		1	1	2	3	
Polityka zwrotów	2	3	3	2	3	3	2	1	1	3	1	3	3	3		3	3	3	
Polityka reklamacji	2	3	3	2	3	3	2	1	1	3	0	3	3	3	3		3	3	
Opinia od klienta	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2		3	
Sposób rozwiązania problemu	3	3	3	3	3	3	1	3	1	2	1	1	1	3	1	1	2		

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ekspertów

Tabela Z 15 Wartości siły i kierunku wpływu wyrażona w liczbach szarych

Dematel - macierz wejściowa na podstawie wartości od ekspertów	Transparentność kosztów dla klienta	Wartość dla klienta	Doświadczenia klienta	Relacje z klientem	Dodatkowe usługi i wyroby	Spójność kanałów obsługi klienta	Czas oczekiwania na połączenie/odpowiedź	Jakość odpowiedzi	Wygląd i wyposażenie sklepu	Pełna oferta i informacja o	Dostępność produktu i termin uzupełnienia	Możliwość dostaw	Możliwość płatności	Pomoc techniczna	Polityka zwrotów	Polityka reklamacji	Opinia klienta	Sposób rozwiązania problemu
Transparentność kosztów dla klienta	0; 0	0,66; 1	0,66; 1	0,66; 1	0,66; 1	0,33; 0,66	0,33; 0,66	0,33; 0,66	0,33; 0,66	0,0; 0,33	0,33; 0,66	0,33; 0,66	0,66; 1	0,66; 1	0,66; 1	0,33; 0,66	0,33; 0,66	0,66; 1
Wartość dla klienta	0,33; 0,66	0; 0	0,66; 1	0,66; 1	0,66; 0,66	0,33; 0,66	0,33; 0,66	0,66; 1	0,66; 1	0,66; 1	0,66; 1	0,66; 0,66	0,33; 0,66	0,66; 1	0,33; 0,66	0,33; 0,66	0,0; 0,33	0,66; 1
Doświadczenia klienta	0,0; 0,33	0,66; 1	0; 0	0,66; 1	0,66; 0,66	0,33; 0,66	0,66; 1	0,66; 1	0,66; 0,66	0,33; 0,66	0,33; 0,66	0,66; 1	0,66; 1	0,66; 1	0,66; 1	0,66; 0,66	0,0; 0,33	0,66; 1
Relacje z klientem	0,0; 0,33	0,66; 1	0,66; 1	0; 0	0,66; 0,33	0,33; 0,66	0,66; 1	0,66; 1	0,66; 0,66	0,33; 0,66	0,66; 0,66	0,66; 0,66	0,33; 0,66	0,66; 1	0,66; 0,66	0,66; 1	0,33; 0,66	0,66; 1
Dodatkowe usługi i wyroby przedsiębiorstwa	0,66; 1	0,33; 0,66	0,33; 0,66	0,33; 0,66	0; 0	0,66; 1	0,66; 1	0,66; 1	0,66; 0,33	0,0; 0,33	0,0; 0,33	0,66; 1	0,66; 1	0,66; 1	0,66; 1	0,66; 1	0,0; 0,33	0,66; 0,66
Spójność kanałów obsługi klienta	0,66; 1	0,33; 0,66	0,33; 0,66	0,33; 0,66	0,66; 1	0,66; 1	0,66; 1	0,66; 1	0,66; 0,33	0,0; 0,33	0,0; 0,33	0,66; 1	0,66; 1	0,66; 1	0,66; 1	0,66; 1	0,0; 0,33	0,66; 0,66
Czas oczekiwania na połączenie/odpowiedź	0,0; 0,33	0,33; 0,66	0,33; 0,66	0,66; 1	0,66; 1	0,33; 0,66	0; 0	0,66; 1	0,0; 0,33	0,33; 0,66	0,33; 0,66	0; 0	0; 0	0,66; 1	0; 0	0,33; 0,66	0,0; 0,33	0,66; 0,66
Jakość odpowiedzi	0,33; 0,66	0,66; 1	0,66; 1	0,66; 0,0	0,0; 0,33	0,0; 0,33	0,66; 1	0,33; 0,66	0,33; 0,66	0,0; 0,33	0,0; 0,33	0,66; 1	0,66; 1	0,66; 1	0,66; 1	0,33; 0,66	0,33; 0,66	0,66; 1
Wygląd i wyposażenie sklepu	0,33; 0,66	0,33; 0,66	0,33; 0,66	0,0; 0,33	0,33; 0,66	0,0; 0,33	0,66; 0,66	0,66; 0,66	0,33; 0,66	0,66; 1	0,66; 1	0,66; 1	0,66; 1	0,66; 1	0,66; 1	0,66; 1	0,66; 1	0,66; 1
Pełna oferta i informacja o produktach	0,0; 0,33	0,66; 1	0,66; 1	0,66; 0,33	0,33; 0,66	0,33; 0,66	0,66; 1	0,66; 1	0,66; 1	0,66; 1	0,66; 1	0,66; 1	0,66; 1	0,66; 1	0,66; 1	0,66; 1	0,66; 1	0,66; 1
Dostępność produktu i termin uzupełnienia	0,33; 0,66	0,33; 0,66	0,66; 1	0,66; 1	0,66; 1	0,66; 1	0,66; 1	0,66; 1	0,66; 1	0,66; 1	0,66; 1	0,66; 1	0,66; 1	0,66; 1	0,66; 1	0,66; 1	0,33; 0,66	0,66; 0,33
Możliwość dostaw	0,33; 0,66	0,33; 0,66	0,33; 0,66	0,33; 0,66	0,66; 1	0,66; 0,66	0,33; 0,66	0,33; 0,66	0,0; 0,33	0,33; 0,66	0,66; 0,66	0,66; 1	0,66; 1	0,66; 1	0,66; 1	0,66; 1	0,66; 0,66	0,66; 0,33
Możliwość płatności	0,0; 0,33	0,33; 0,66	0,66; 1	0,66; 0,66	0,33; 0,66	0,66; 1	0,33; 0,66	0,33; 0,66	0,66; 1	0,66; 1	0,66; 1	0,66; 1	0,66; 1	0,66; 1	0,66; 1	0,66; 1	0,66; 0,66	0,66; 0,33
Pomoc techniczna	0,66; 1	0,66; 1	0,66; 1	0,66; 1	0,66; 0,33	0,66; 0,66	0,66; 1	0,66; 1	0,66; 1	0,66; 1	0,66; 1	0,66; 1	0,66; 1	0,66; 1	0,66; 1	0,66; 1	0,66; 0,66	0,66; 0,66
Polityka zwrotów	0,33; 0,66	0,66; 1	0,66; 1	0,66; 1	0,66; 0,33	0,66; 0,66	0,66; 1	0,66; 1	0,66; 1	0,66; 1	0,66; 1	0,66; 1	0,66; 1	0,66; 1	0,66; 1	0,66; 1	0,66; 0,66	0,66; 0,66
Polityka reklamacji	0,33; 0,66	0,66; 1	0,66; 1	0,66; 1	0,66; 0,33	0,66; 0,66	0,66; 1	0,66; 1	0,66; 1	0,66; 1	0,66; 1	0,66; 1	0,66; 1	0,66; 1	0,66; 1	0,66; 1	0,66; 0,66	0,66; 0,66
Opinia klienta	0,33; 0,66	0,66; 1	0,66; 1	0,66; 1	0,66; 0,66	0,66; 0,66	0,66; 0,66	0,66; 0,66	0,66; 0,66	0,66; 0,66	0,66; 0,66	0,66; 0,66	0,66; 0,66	0,66; 0,66	0,66; 0,66	0,66; 0,66	0,66; 0,66	0,66; 0,66
Sposób rozwiązania problemu	0,66; 1	0,66; 1	0,66; 1	0,66; 1	0,66; 0,66	0,0; 0,33	0,66; 1	0,0; 0,33	0,33; 0,66	0,0; 0,33	0,0; 0,33	0,0; 0,33	0,0; 0,33	0,66; 1	0,0; 0,33	0,0; 0,33	0,0; 0,33	0,66; 0,66

Źródło: opracowanie własne na podstawie opinii ekspertów

Tabela Z 16 Wynik dzielenia przez lambdę wartości od ekspertów

Dematel - dzielenie przez lambdę	Transparentność kosztów dla klienta	Wartość dla klienta	Doświadczenia klienta	Relacje z klientem	Dodatkowe usługi i wyroby	Spójność kanałów obsługi klienta	Czas oczekiwania na połączenie/odpowiedź	Jakość odpowiedzi	Wygląd i wyposażenie sklepu	Pełna oferta i informacja o	Dostępność produktu i termin uzupełnienia	Możliwości dostaw	Możliwości płatności	Pomoc techniczna	Polityka zwrotów	Polityka reklamacji	Opinia klienta	Sposób rozwiązania problemu
Transparentność kosztów dla klienta	0; 0	0; 0,34	0; 0,34	0; 0,34	0; 0,34	0; 0,22	0; 0,22	0; 0,22	0; 0,11	0; 0,22	0; 0,22	0; 0,22	0; 0,22	0; 0,34	0; 0,34	0; 0,34	0; 0,22	0; 0,34
Wartość dla klienta	0,22	0; 0	0,34	0,34	0,22	0,22	0,22	0,34	0,22	0,34	0,34	0,22	0,22	0,34	0,11	0,11	0,11	0,34
Doświadczenia klienta	0; 0,11	0; 0,34	0; 0	0; 0,34	0; 0,22	0; 0,22	0; 0,34	0; 0,34	0; 0,34	0; 0,22	0; 0,22	0; 0,34	0; 0,34	0; 0,34	0; 0,34	0; 0,34	0; 0,11	0; 0,34
Relacje z klientem	0,11	0,34	0,34	0; 0	0,11	0,11	0,22	0,34	0,22	0,11	0,22	0,22	0,22	0,34	0,22	0,22	0,34	0,34
Dodatkowe usługi i wyroby	0; 0,34	0; 0,22	0; 0,22	0; 0,22	0; 0	0; 0,34	0; 0,22	0; 0,34	0; 0,11	0; 0,11	0; 0,11	0; 0,34	0; 0,34	0; 0,34	0; 0,34	0; 0,34	0; 0,11	0; 0,22
Spójność kanałów obsługi klienta	0,34	0,22	0,22	0; 0,22	0,34	0; 0	0,22	0,34	0,11	0,11	0,11	0,34	0,34	0,22	0,34	0,34	0,11	0,22
Czas oczekiwania na połączenie	0,11	0,22	0,22	0,34	0,34	0,22	0; 0	0,34	0,11	0,22	0,22	0; 0	0; 0	0,34	0; 0	0; 0	0,11	0,22
Jakość odpowiedzi	0; 0,22	0; 0,34	0; 0,34	0; 0,11	0; 0,11	0; 0,11	0; 0	0; 0,22	0; 0,34	0; 0,11	0; 0,11	0; 0	0; 0,34	0; 0,34	0; 0	0; 0,22	0; 0,34	0; 0,34
Wygląd i wyposażenie sklepu	0,22	0,22	0,22	0,11	0,22	0,22	0,11	0,22	0; 0	0,22	0,34	0,11	0,11	0,34	0,11	0,11	0,34	0,34
Pełna oferta i informacja o	0,11	0,34	0,34	0,34	0,22	0,22	0,22	0,34	0,34	0; 0	0,34	0,22	0,34	0,34	0,22	0,22	0,34	0,22
Dostępność produktu i termin	0,22	0,22	0,34	0,34	0,34	0,34	0,34	0,34	0,34	0,34	0; 0	0,34	0,34	0,11	0,11	0,11	0,22	0,11
Możliwości dostaw	0,22	0,22	0,22	0,22	0,22	0,34	0,22	0,22	0,11	0,22	0,34	0; 0	0,34	0,34	0,34	0,34	0,34	0,11
Możliwości płatności	0,11	0,22	0,22	0,34	0,22	0,34	0,11	0,22	0,22	0,34	0,34	0,34	0; 0	0,11	0,34	0,22	0,34	0,22
Pomoc techniczna	0,34	0,34	0,34	0,34	0,34	0,22	0,34	0,34	0,22	0,34	0,11	0,22	0,11	0; 0	0,11	0,11	0,22	0,34
Polityka zwrotów	0,22	0,34	0,34	0,22	0,34	0,34	0,22	0,11	0,11	0,34	0,11	0,34	0,34	0,34	0; 0	0,34	0,34	0,34
Polityka reklamacji	0,22	0,34	0,34	0,22	0,34	0,34	0,22	0,11	0,11	0,34	0; 0	0,34	0,34	0,34	0,34	0; 0	0,34	0,34
Opinia klienta	0,22	0,34	0,34	0,34	0,34	0,34	0,34	0,34	0,34	0,34	0,34	0,22	0,22	0,34	0,22	0,22	0; 0	0,34
Sposób rozwiązania problemu	0,34	0,34	0,34	0,34	0,34	0,34	0,11	0,34	0,11	0,22	0,11	0,11	0,11	0,34	0,11	0,11	0,22	0; 0

Źródło: opracowanie własne na podstawie opinii ekspertów

Tabela Z 17 Odwrócona macierz siły i kierunku wpływu czynników z metody Grey DEMATEL

Dematel - odwrócona macierz	Transparentność kosztów dla klienta	Wartość dla klienta	Doświadczenia klienta	Relacje z klientem	Dodatkowe usługi i wyroby	Spójność kanałów obsługi klienta	Czas oczekiwania na połączenie/odpowiedź	Jakość odpowiedzi	Wygląd i wyposażenie sklepu	Pełna oferta i informacja o	Dostępność produktu i termin uzupelnienia	Możliwości dostaw	Możliwości płatności	Pomoc techniczna	Polityka zwrotów	Polityka reklamacji	Opinia klienta	Sposób rozwiązania problemu
Transparentność kosztów dla klienta	0,76 ; 1,02	-0,07 ; 0,07	-0,08 ; 0,07	-0,09 ; 0,07	-0,02 ; 0,07	-0,08 ; 0,05	-0,08 ; 0,04	-0,18 ; 0,05	-0,11 ; 0,04	-0,18 ; 0,03	-0,11 ; 0,04	-0,04 ; 0,05	-0,05 ; 0,04	-0,08 ; 0,08	0,05 ; 0,06	0,06 ; 0,06	-0,09 ; 0,04	-0,05 ; 0,07
Wartość dla klienta	-0,06 ; 0,04	0,72 ; 1,03	-0,02 ; 0,07	-0,01 ; 0,07	-0,11 ; 0,04	-0,11 ; 0,04	-0,05 ; 0,04	0,01 ; 0,07	0,01 ; 0,04	0 ; 0,06	0,06 ; 0,04	-0,09 ; 0,04	-0,09 ; 0,04	-0,05 ; 0,07	-0,16 ; 0,02	-0,15 ; 0,01	-0,13 ; 0,02	-0,03 ; 0,07
Doświadczenia klienta	-0,15 ; 0,02	-0,07 ; 0,08	0,67 ; 1,03	-0,08 ; 0,07	-0,12 ; 0,05	-0,1 ; 0,05	-0,02 ; 0,06	-0,09 ; 0,07	-0,01 ; 0,06	-0,08 ; 0,05	-0,06 ; 0,04	-0,01 ; 0,07	-0,01 ; 0,06	0 ; 0,08	0 ; 0,06	0,06 ; 0,06	-0,13 ; 0,02	-0,06 ; 0,07
Relacje z klientem	-0,12 ; 0,02	-0,01 ; 0,07	-0,01 ; 1,03	0,74 ; 1,03	-0,16 ; 1,02	-0,16 ; 0,06	-0,04 ; 0,04	0 ; 0,07	0,01 ; 0,04	-0,1 ; 0,02	-0,01 ; 0,04	-0,09 ; 0,04	-0,1 ; 0,04	-0,02 ; 0,07	-0,1 ; 0,12	-0,09 ; 0,11	0,06 ; 0,11	0,07 ; 0,05
Dodatkowe usługi i wyroby	0,03 ; 0,06	-0,13 ; 0,05	-0,15 ; 0,05	-0,15 ; 0,05	0,74 ; 1,02	0,02 ; 0,06	-0,08 ; 0,04	-0,13 ; 0,07	-0,21 ; 0,01	-0,16 ; 0,02	-0,19 ; 0,01	0,06 ; 0,07	0,06 ; 0,06	-0,08 ; 0,07	0,06 ; 0,12	0,06 ; 0,11	-0,12 ; 0,02	-0,13 ; 0,05
Spójność kanałów obsługi klienta	0,02 ; 0,06	-0,13 ; 0,05	-0,15 ; 0,05	-0,15 ; 0,06	0 ; 1,02	0,78 ; 1,02	-0,09 ; 0,04	-0,13 ; 0,07	-0,2 ; 0,01	-0,16 ; 0,02	-0,18 ; 0,01	0,06 ; 0,07	0,06 ; 0,07	-0,14 ; 0,05	0,06 ; 0,12	0,06 ; 0,12	-0,11 ; 0,02	-0,13 ; 0,05
Czas oczekiwania na połączenie	-0,03 ; 0,01	0,01 ; 0,04	0,01 ; 0,04	0,06 ; 0,1	0,06 ; 0,03	0,04 ; 1,01	0,85 ; 1,01	0,06 ; 0,16	0,01 ; 0,03	-0,02 ; 0,03	0,02 ; 0,03	-0,22 ; 0,01	-0,23 ; 0,09	0,06 ; 0,01	-0,23 ; 0,01	-0,21 ; 0,01	-0,12 ; 0,01	0,03 ; 0,04
Jakość odpowiedzi	0,01 ; 0,03	0,06 ; 0,08	0,06 ; 0,08	0,06 ; 0,09	-0,13 ; 0,02	-0,18 ; 0,01	-0,06 ; 0,01	0,88 ; 1,02	0,03 ; 0,11	0,05 ; 0,06	-0,02 ; 0,01	-0,25 ; 0,01	-0,25 ; 0,01	0,06 ; 0,08	-0,26 ; 0,01	-0,24 ; 0,01	-0,04 ; 0,03	0,06 ; 0,11
Wygląd i wyposażenie sklepu	0 ; 0,04	-0,08 ; 0,04	-0,07 ; 0,04	-0,14 ; 0,02	-0,04 ; 0,04	-0,05 ; 0,04	-0,09 ; 0,01	-0,05 ; 0,04	0,84 ; 1,01	-0,05 ; 0,04	-0,12 ; 0,06	-0,12 ; 0,01	-0,12 ; 0,01	-0,12 ; 0,06	-0,11 ; 0,01	-0,11 ; 0,01	0,02 ; 0,05	0 ; 0,06
Pełna oferta i informacja o	-0,17 ; 0,02	-0,08 ; 0,07	-0,07 ; 0,08	-0,07 ; 0,08	-0,13 ; 0,05	-0,11 ; 0,05	-0,07 ; 0,04	-0,05 ; 0,08	0,06 ; 0,06	0,75 ; 1,03	0,06 ; 0,06	-0,09 ; 0,04	-0,02 ; 0,06	-0,1 ; 0,08	-0,1 ; 0,04	-0,1 ; 0,04	0,01 ; 0,06	-0,13 ; 0,05
Dostępność produktu i termin	-0,09 ; 0,04	-0,15 ; 0,05	-0,08 ; 0,07	-0,07 ; 0,07	-0,05 ; 0,06	-0,02 ; 0,06	0 ; 0,06	-0,04 ; 0,07	0,05 ; 0,06	-0,02 ; 0,06	0,83 ; 1,02	0,01 ; 0,06	0,03 ; 0,06	-0,22 ; 0,03	-0,11 ; 0,02	-0,11 ; 0,02	-0,05 ; 0,04	-0,22 ; 0,03
Możliwości dostaw	-0,09 ; 0,04	-0,17 ; 0,05	-0,17 ; 0,05	-0,17 ; 0,05	-0,08 ; 0,05	0,02 ; 0,07	-0,06 ; 0,04	-0,2 ; 0,05	-0,16 ; 0,02	-0,08 ; 0,05	0 ; 0,06	0,82 ; 1,02	0,07 ; 0,08	-0,13 ; 0,07	0,06 ; 0,09	0,06 ; 0,08	0,02 ; 0,06	-0,25 ; 0,03
Możliwości płatności	-0,17 ; 0,02	-0,17 ; 0,05	-0,16 ; 0,05	-0,11 ; 0,07	-0,11 ; 0,04	0,02 ; 0,07	-0,15 ; 0,02	-0,19 ; 0,05	-0,07 ; 0,04	-0,01 ; 0,06	0,04 ; 0,06	0,06 ; 1,02	0,84 ; 0,09	-0,26 ; 0,03	0,06 ; 0,09	0,01 ; 0,04	0,05 ; 0,05	-0,18 ; 0,05
Pomoc techniczna	0,03 ; 0,06	-0,01 ; 0,07	-0,02 ; 0,07	-0,01 ; 0,07	-0,03 ; 0,06	-0,12 ; 0,04	0,02 ; 0,06	0,02 ; 0,07	-0,02 ; 0,04	-0,03 ; 0,06	-0,1 ; 0,02	-0,12 ; 0,04	-0,19 ; 0,02	0,75 ; 1,03	-0,16 ; 0,02	-0,15 ; 0,02	-0,09 ; 0,04	0,01 ; 0,07
Polityka zwrotów	-0,09 ; 0,04	-0,11 ; 0,08	-0,13 ; 0,08	-0,19 ; 0,06	-0,03 ; 0,07	0,01 ; 0,07	-0,1 ; 0,04	-0,29 ; 0,03	-0,21 ; 0,02	-0,05 ; 0,07	-0,17 ; 0,02	0,06 ; 0,07	0,06 ; 0,07	-0,13 ; 0,08	0,85 ; 1,02	0,06 ; 0,09	-0,02 ; 0,06	-0,12 ; 0,07
Polityka reklamacji	-0,09 ; 0,04	-0,1 ; 0,08	-0,12 ; 0,08	-0,19 ; 0,06	-0,03 ; 0,07	0,01 ; 0,07	-0,1 ; 0,04	-0,29 ; 0,03	-0,21 ; 0,02	-0,05 ; 0,07	-0,24 ; 0,02	0,06 ; 0,07	0,06 ; 0,07	-0,11 ; 0,08	0,07 ; 0,11	0,85 ; 1,02	-0,01 ; 0,06	-0,1 ; 0,07
Opinia klienta	-0,08 ; 0,06	-0,09 ; 0,08	-0,09 ; 0,08	-0,09 ; 0,08	-0,06 ; 0,07	-0,06 ; 0,07	-0,02 ; 0,07	-0,06 ; 0,08	0,02 ; 0,06	-0,05 ; 0,07	0,01 ; 0,06	-0,12 ; 0,05	-0,11 ; 0,05	-0,1 ; 0,08	-0,11 ; 0,04	-0,1 ; 0,04	0,71 ; 1,02	-0,08 ; 0,07
Sposób rozwiązania problemu	0,06 ; 0,06	0 ; 0,07	-0,01 ; 0,07	-0,01 ; 0,07	-0,01 ; 0,06	-0,03 ; 0,06	-0,11 ; 0,02	0 ; 0,07	-0,1 ; 0,01	-0,09 ; 0,04	-0,13 ; 0,01	-0,13 ; 0,02	-0,14 ; 0,02	-0,01 ; 0,07	-0,1 ; 0,02	-0,09 ; 0,02	-0,09 ; 0,03	0,77 ; 1,02

Źródło: opracowanie własne na podstawie opinii ekspertów

Tabela Z 18 Macierz z wartościami siły i relacyjności dla każdego z czynników

Dematel - macierz finalna	Transparentność kosztów dla klienta	Wartość dla klienta	Doświadczenia klienta	Relacje z klientem	Dodatkowe usługi i wyroby	Spójność kanałów obsługi klienta	Czas oczekiwania na połączenie/odpowiedź	Jakość odpowiedzi	Wygląd i wyposażenie sklepu	Pełna oferta i informacja o	Dostępność produktu i termin uzupelnienia	Możliwości dostaw	Możliwości płatności	Pomoc techniczna	Polityka zwrotów	Polityka reklamacji	Opinia klienta	Sposób rozwiązywania problemu	Suma d:
Transparentność kosztów dla klienta	0; 0	-0,02	-0,03	-0,03	-0,01	-0,02	-0,02	-0,04	-0,02	-0,02	-0,02	-0,01	-0,01	-0,03	0;	0;	-0,02	-0,02	-0,26;
Wartość dla klienta	-0,01	0; 0	-0,01	-0,02	-0,02	-0,01	0; 0	0; 0	0; 0	0; 0	0; 0	0; 0	0; 0	0,02	0,02	0;	0;	-0,01	-0,16;
Doświadczenia klienta	-0,02	-0,03	0; 0	-0,03	-0,02	-0,02	-0,03	0; 0	0; 0	0; 0	0; 0	0; 0	-0,03	0; 0	0; 0	0; 0	-0,01	-0,02	-0,24;
Relacje z klientem	-0,01	0; 0	0; 0	-0,02	-0,02	-0,01	0; 0	0; 0	-0,01	-0,02	-0,02	-0,02	-0,01	-0,02	-0,02	0;	0;	0; 0	-0,15;
Dodatkowe usługi i wyroby	0;	-0,03	-0,03	-0,03	0;	-0,02	-0,04	-0,02	-0,02	-0,02	0;	0;	-0,03	0;	0;	-0,01	-0,03	-0,11;	
Spójność kanałów obsługi klienta	0,01	0;	0;	0;	0,01	0;	0;	0;	0;	0;	0,02	0,02	0;	0,04	0,04	0;	0;	0,03	
Czas oczekiwania na połączenie	0; 0	0; 0	0; 0	0,03	0,01	0;	0; 0	0,05	0; 0	0; 0	0; 0	0; 0	0,03	0; 0	0; 0	0; 0	-0,01	0;	0,01;
Jakość odpowiedzi	0; 0	0,03	0,03	0,03	0;	0;	0;	0,02	0,02	0; 0	0; 0	0; 0	0,03	0; 0	0; 0	0; 0	-0,01	0;	0,02;
Wygląd i wyposażenie sklepu	-0,02	-0,02	-0,02	-0,01	-0,01	-0,01	-0,01	0;	-0,01	0;	-0,01	-0,01	-0,01	-0,01	-0,01	0;	0;	-0,13;	
Pełna oferta i informacja o	-0,02	-0,03	-0,02	-0,02	-0,03	-0,02	-0,02	0;	0;	0,02	0;	0;	0;	0;	0;	0;	0;	-0,03	-0,24;
Dostępność produktu i termin	-0,02	-0,03	-0,03	-0,02	-0,02	-0,01	0;	-0,02	0;	-0,01	0;	0;	-0,02	-0,01	-0,01	-0,01	-0,02	-0,18;	
Możliwości dostaw	-0,02	-0,04	-0,04	-0,04	-0,02	0;	-0,01	-0,04	-0,02	0;	0;	0;	-0,04	0;	0;	0;	-0,03	-0,18;	
Możliwości płatności	-0,02	-0,04	-0,04	-0,04	-0,02	0;	-0,02	-0,04	-0,01	0;	0;	0;	-0,03	0;	0;	0;	0;	-0,04	-0,17;
Pomoc techniczna	0;	0;	-0,01	-0,01	-0,03	0;	0;	0;	-0,01	-0,01	-0,03	-0,02	-0,02	-0,02	-0,02	-0,02	0;	-0,15;	
Polityka zwrotów	-0,02	-0,04	-0,04	-0,04	-0,01	-0,02	-0,03	-0,02	-0,02	-0,02	0;	0;	-0,04	0;	0;	-0,01	-0,04	-0,24;	
Polityka reklamacji	-0,02	-0,03	-0,04	-0,04	-0,01	-0,02	-0,03	-0,02	-0,02	0;	0;	-0,04	0;	0;	0;	0;	-0,03	-0,19;	
Opinia klienta	-0,02	-0,03	-0,03	-0,03	-0,02	-0,02	-0,01	-0,02	0;	-0,02	-0,03	-0,03	-0,03	-0,02	-0,02	0;	0;	-0,03	-0,32;
Sposób rozwiązywania problemu	0;	0;	0;	-0,01	-0,01	-0,01	-0,01	-0,02	-0,01	-0,01	-0,01	-0,02	-0,01	-0,01	-0,01	-0,02	0;	-0,12;	
Suma r:	-0,13	-0,34	-0,34	-0,31	-0,24	-0,19	-0,21	-0,3;	-0,07	-0,2;	-0,04	-0,04	-0,01	-0,33	0,02;	0,02;	-0,09	-0,28	
Suma r:	0,02	0,04	0,04	0,04	0,03	0,03	0,02	0,04	0,02	0,03	0,02	0,03	0,03	0,04	0,07	0,03	0,02	0,03	

Źródło: opracowanie własne na podstawie opinii ekspertów

Załącznik 10 Obliczenia PIKOK w studium przypadku

Tabela Z 19 Wyniki PIKOK, PIKOK MAX, Potencjał PIKOK oraz % PIKOK dla każdego czynnika z uwzględnieniem ważności i relacyjności oraz występowania czynników w kanałach

Sieć przedsiębiorstwa:			Składowe:									
PIKOK:	92,47%	Wartość preferencji z badań (kanały):										
			Sklep internetowy	Sklep stacjonarny	Kontakt telefoniczny	Formularz kontaktowy na stronie www	Chat online	Social media	E-mail			
Czynniki:	$\bar{d}+\bar{r}$ (ważność)	$\bar{d}-\bar{r}$ (relacyjność)										
Pomoc techniczna 71,40%	1,676470588	1,219512195	83%	75%	37%	41%	64%	69%	61%	a _{ij}		
Preferencje składowych	Szybkość odpowiedzi	30%	1	1	1	0	1	0	0	0,18	PIKOK	4,98
	Kompetentna pomoc	95%	1	1	1	1	1	1	1	0,95	PIKOK MAX	5,47
	Łatwość komunikacji	70%	1	1	1	1	0	0	1	0,48	Potencjał PIKOK	0,49
	Spójność i ciągłość wsparcia	70%	1	1	1	1	1	1	1	0,70	% PIKOK	0,32%
	Dostępność pomocy	80%	1	1	1	1	1	1	1	0,80		
	Zrozumienie indywidualnych potrzeb	30%	1	1	1	1	1	1	1	0,30		
Polityka zwrotów 85,60%	1	1,951219512	83%	75%	37%	41%	64%	69%	61%	a _{ij}		
Preferencje składowych	Prostota procesu zwrotu	90%	1	1	1	1	1	0	1	0,76	PIKOK	5,06
	Elastyczność warunków zwrotu	80%	1	1	1	0	1	0	1	0,59	PIKOK MAX	6,01
	Szybkość rozpatrzenia zwrotu	95%	1	1	1	1	1	1	1	0,95	Potencjał PIKOK	0,95
	Jakość obsługi klienta podczas procesu zwrotu	85%	1	1	1	0	1	0	1	0,63	% PIKOK	0,63%
	Dostępność kanałów zwrotu	10%	1	1	1	1	1	1	1	0,10		
Możliwości płatności 91,60%	1,191176471	1,926829268	83%	75%	37%	41%	64%	69%	61%	a _{ij}		
Preferencje składowych	Szeroki wybór metod płatności	90%	1	1	0	0	1	1	0	0,61	PIKOK	7,33
	Bezpieczeństwo płatności	95%	1	1	1	1	1	1	1	0,95	PIKOK MAX	8,94
	Wygoda i łatwość korzystania z dostępnych opcji płatności	80%	1	1	0	1	1	1	1	0,73	Potencjał PIKOK	1,60
	Brak ukrytych opłat i dodatkowych kosztów związanych z płatnościami	85%	1	1	1	1	1	1	1	0,85	% PIKOK	1,06%

Sieć przedsiębiorstwa:		Składowe:										
PIKOK:	92,47%	Wartość preferencji z badań (kanały):										
		Sklep internetowy	Sklep stacjonarny	Kontakt telefoniczny	Formularz kontaktowy na stronie www	Chat online	Social media	E-mail				
	Dostępność programów ratalnych	75%	1	1	0	1	0	0	0	0,35		
Sposób rozwiązania problemu 93,40%	1,647058824	1,365853659	83%	75%	37%	41%	64%	69%	61%	a _{ij}		
Preferencje składowych	Efektywne rozwiązanie problemów	95%	1	1	1	0	0	0	0	0,43	PIKOK	9,39
	Szybkość rozwiązania	90%	1	1	1	0	1	1	0	0,69	PIKOK MAX	10,93
	Dostępność różnych kanałów kontaktu	80%	1	1	1	1	1	1	1	0,80	Potencjał PIKOK	1,54
	Kompetencje i wiedza personelu	95%	1	1	1	1	1	1	1	0,95	% PIKOK	1,02%
	Jasność i zrozumiałość udzielanych odpowiedzi	85%	1	1	1	1	1	1	1	0,85		
	Proaktywne podejście do rozwiązywania problemów	75%	1	1	1	1	1	1	1	0,75		
Dodatkowe usługi i wyroby przedsiębiorstwa 80,80%	1,617647059	1,512195122	83%	75%	37%	41%	64%	69%	61%	a _{ij}		
Preferencje składowych	Zgodność i kompatybilność dodatkowych usług/produktów z już istniejącymi	90%	1	1	1	1	1	1	1	0,90	PIKOK	5,79
	Łatwość integracji i konfiguracji	85%	1	1	1	1	1	1	1	0,85	PIKOK MAX	6,92
	Jakość usług/produktów oferowanych	85%	1	1	1	1	1	1	1	0,85	Potencjał PIKOK	1,12
	Elastyczność i możliwość personalizacji integracji	90%	1	1	0	0	0	0	0	0,33	% PIKOK	0,74%
Relacje z klientem 100,00%	1,632352941	1,243902439	83%	75%	37%	41%	64%	69%	61%	a _{ij}		
Preferencje składowych	Środowisko przyjazne klientowi	90%	1	1	1	1	1	1	1	0,90	PIKOK	8,38
	Personalizacja obsługi i dostosowanie do indywidualnych potrzeb	95%	1	0	0	0	1	1	0	0,48	PIKOK MAX	9,34
	Poziom obsługi klienta	95%	1	1	1	1	1	1	1	0,95	Potencjał PIKOK	0,96
	Utrzymywanie regularnego kontaktu i relacji długoterminowej	85%	1	1	1	1	1	1	1	0,85	% PIKOK	0,63%
	Zrozumienie i uwzględnienie	95%	1	1	1	1	1	1	1	0,95		

Sieć przedsiębiorstwa:		Składowe:										
PIKOK:	92,47%	Wartość preferencji z badań (kanały):										
		Sklep internetowy	Sklep stacjonarny	Kontakt telefoniczny	Formularz kontaktowy na stronie www	Chat online	Social media	E-mail				
opinii i uwag klientów												
Pełna oferta i informacja o produktach 89,80%	1,367647059	1,292682927	83%	75%	37%	41%	64%	69%	61%	a _{ij}		
Preferencje składowych	Dokładne i wyczerpujące informacje o produktach	90%	1	1	1	1	1	1	1	0,90	PIKOK	6,83
	Jasność i przejrzystość w prezentacji cech i specyfikacji produktów	85%	1	1	1	1	1	1	1	0,85	PIKOK MAX	6,83
	Dostępność porównań między różnymi produktami	80%	1	1	1	1	1	1	1	0,80	Potencjał PIKOK	0,00
	Aktualizacja oferty zgodnie z nowymi trendami i technologiami	90%	1	1	1	1	1	1	1	0,90	% PIKOK	0,00%
	Przyjazne dla klienta opisy produktów i recenzje	85%	1	1	1	1	1	1	1	0,85		
Wygląd i wyposażenie sklepu 65,60%	1,338235294	1,829268293	83%	75%	37%	41%	64%	69%	61%	a _{ij}		
Preferencje składowych	Przestronność i porządek w sklepie	90%		1						0,90	PIKOK	4,42
	Estetyczny i atrakcyjny wygląd sklepu	95%		1						0,95	PIKOK MAX	5,94
	Czytelne oznaczenia i rozmieszczenie produktów	90%		1						0,90	Potencjał PIKOK	1,53
	Wygodne i funkcjonalne miejsca testowe i prezentacyjne	95%		0						0,00	% PIKOK	1,01%
Opinia klienta 79,80%	1,117647059	1,365853659	83%	75%	37%	41%	64%	69%	61%	a _{ij}		
Preferencje składowych	Możliwość wyrażenia opinii i recenzji	90%	1	1	0	1	1	1	0	0,70	PIKOK	4,11
	Reagowanie i uwzględnianie opinii klientów	95%	1	1	1	0	1	1	1	0,86	PIKOK MAX	4,57
	Transparentność i uczciwość w zbieraniu i prezentowaniu opinii	95%	1	1	1	1	1	1	1	0,95	Potencjał PIKOK	0,46
	Możliwość zweryfikowania opinii klientów	95%	1	1	0	1	1	1	1	0,87	% PIKOK	0,30%

		Sieć przedsiębiorstwa:		Składowe:								
		PIKOK:	92,47%	Wartość preferencji z badań (kanały):								
				Sklep internetowy	Sklep stacjonarny	Kontakt telefoniczny	Formularz kontaktowy na stronie www	Chat online	Social media	E-mail		
Transparentność kosztów dla klienta 100,00%	1,25	1,390243902	83%	75%	37%	41%	64%	69%	61%	a _{ij}		
Preferencje składowych	Możliwość łatwego porównania cen z konkurencją	95%	1	0	0	0	0	0	0	0,18	PIKOK	4,74
	Brak ukrytych opłat i dodatkowych kosztów	95%	1	1	1	1	1	1	1	0,95	PIKOK MAX	6,34
	Oferowanie bezpłatnej dostawy lub niskich kosztów wysyłki	90%	1	0	1	1	1	1	1	0,74	Potencjał PIKOK	1,60
	Przyjazna polityka zwrotów i możliwość zwrotu kosztów	85%	1	1	1	1	1	1	1	0,85	% PIKOK	1,06%
Spójność kanałów obsługi klienta 76,00%	1,544117647	1,634146341	83%	75%	37%	41%	64%	69%	61%	a _{ij}		
Preferencje składowych	Spójność i ciągłość doświadczenia klienta między różnymi kanałami	95%	1	1	1	1	1	1	1	0,95	PIKOK	8,63
	Łatwość przechodzenia między różnymi kanałami obsługi	90%	1	1	1	1	1	1	1	0,90	PIKOK MAX	8,63
	Synchronizacja informacji i historii interakcji klienta	95%	1	1	1	1	1	1	1	0,95	Potencjał PIKOK	0,00
	Jednolity poziom obsługi i jakość usług na wszystkich kanałach	90%	1	1	1	1	1	1	1	0,90	% PIKOK	0,00%
	Elastyczność w wyborze preferowanego kanału komunikacji	80%	1	1	1	1	1	1	1	0,80		
Możliwość dostaw 90,20%	1,220588235	1,829268293	83%	75%	37%	41%	64%	69%	61%	a _{ij}		
Preferencje składowych	Szybkość dostawy	95%	1	1	1	1	1	1	1	0,95	PIKOK	9,16
	Terminowość i niezawodność dostaw	95%	1	1	1	1	1	1	1	0,95	PIKOK MAX	9,16
	Opcje dostawy (np. standardowa, ekspresowa, odbiór osobisty)	85%	1	1	1	1	1	1	1	0,85	Potencjał PIKOK	0,00
	Dostawa zagwarantowana na określoną datę lub godzinę	90%	1	1	1	1	1	1	1	0,90	% PIKOK	0,00%
	Bezpieczeństwo i odpowiednie zabezpieczenie przesyłki	90%	1	1	1	1	1	1	1	0,90		

Sieć przedsiębiorstwa:		Składowe:										
PIKOK:	92,47%	Wartość preferencji z badań (kanały):										
		Sklep internetowy	Sklep stacjonarny	Kontakt telefoniczny	Formularz kontaktowy na stronie www	Chat online	Social media	E-mail				
Dostępność produktu i termin uzupełnienia 61,00%	1,235294118	1,804878049	83%	75%	37%	41%	64%	69%	61%	a _{ij}		
Preferencje składowych	Dostępność produktów w asortymencie	95%	1	0	1	1	1	1	1	0,78	PIKOK	6,92
	Terminowe uzupełnienie brakujących produktów	90%	1	1	1	1	1	1	1	0,90	PIKOK MAX	7,14
	Informacje o dostępności produktów w czasie rzeczywistym	85%	1	1	1	1	1	1	1	0,85	Potencjał PIKOK	0,22
	Możliwość rezerwacji produktów przed uzupełnieniem	80%	1	1	1	1	1	1	1	0,80	% PIKOK	0,15%
	Powiadomienia o dostępności produktów	85%	1	1	1	1	1	1	1	0,85		
	Szybkość informowania klienta o terminie uzupełnienia	90%	1	1	1	1	1	1	1	0,90		
Wartość dla klienta 100,00%	1,676470588	1,170731707	83%	75%	37%	41%	64%	69%	61%	a _{ij}		
Preferencje składowych	Jakość produktów i usług	95%	1	1	1	1	1	1	1	0,95	PIKOK	10,70
	Cena adekwatna do wartości	90%	1	1	1	1	1	1	1	0,90	PIKOK MAX	10,70
	Innowacyjność i nowoczesność produktów	85%	1	1	1	1	1	1	1	0,85	Potencjał PIKOK	0,00
	Dodatkowe korzyści i oferty specjalne	90%	1	1	1	1	1	1	1	0,90	% PIKOK	0,00%
	Trwałość i niezawodność produktów	95%	1	1	1	1	1	1	1	0,95		
	Satysfakcja i spełnianie oczekiwań klienta	90%	1	1	1	1	1	1	1	0,90		
Doświadczenia klienta 100,00%	1,573529412	1	83%	75%	37%	41%	64%	69%	61%	a _{ij}		
Preferencje składowych	Wygoda i łatwość korzystania z usług	95%	1	1	1	1	1	1	1	0,95	PIKOK	6,91
	Personalizacja i dopasowanie do indywidualnych potrzeb	90%	1	1	1	0	1	1	1	0,81	PIKOK MAX	7,16
	Krótki czas oczekiwania na obsługę	85%	1	1	0	1	1	1	1	0,78	Potencjał PIKOK	0,25
	Pozytywne interakcje z personelem	95%	1	1	1	1	1	1	1	0,95	% PIKOK	0,16%

Sieć przedsiębiorstwa:		Składowe:										
PIKOK:	92,47%	Wartość preferencji z badań (kanały):										
		Sklep internetowy	Sklep stacjonarny	Kontakt telefoniczny	Formularz kontaktowy na stronie www	Chat online	Social media	E-mail				
	Spójność i konsekwencja doświadczenia na różnych punktach kontaktu	90%	1	1	1	1	1	1	1	0,90		
Polityka reklamacji	1,132352941	1,975609756	83%	75%	37%	41%	64%	69%	61%	a _{ij}		
Preferencje składowych	Prostota procesu reklamacji	90%	1	1	1	1	1	1	1	0,90	PIKOK	8,18
	Elastyczność warunków reklamacji	85%	1	1	1	1	1	1	1	0,85	PIKOK MAX	8,18
	Szybkość rozpatrzenia reklamacji	95%	1	1	1	1	1	1	1	0,95	Potencjał PIKOK	0,00
	Odpowiednie rekompensaty za wady produktów	90%	1	1	1	1	1	1	1	0,90	% PIKOK	0,00%
	Dostępność wielu kanałów składania reklamacji	85%	1	1	1	1	1	1	1	0,85		
Jakość odpowiedzi 90,40%	2	1,902439024	83%	75%	37%	41%	64%	69%	61%	a _{ij}		
Preferencje składowych	Rzetelność i dokładność udzielanych odpowiedzi	95%	1	1	1	1	1	1	1	0,95	PIKOK	15,48
	Kompletność i wyczerpujące odpowiedzi	85%	1	1	1	1	1	1	1	0,85	PIKOK MAX	15,48
	Szybkość udzielania odpowiedzi	90%	1	1	1	1	1	1	1	0,90	Potencjał PIKOK	0,00
	Profesjonalizm i kompetencje personelu	85%	1	1	1	1	1	1	1	0,85	% PIKOK	0,00%
	Personalizacja odpowiedzi do indywidualnych potrzeb klienta	95%	1	1	1	1	1	1	1	0,95		
Czas oczekiwania na połączenie/odpowiedź 82,00%	1,852941176	2	83%	75%	37%	41%	64%	69%	61%	a _{ij}		
Preferencje składowych	Krótki czas oczekiwania na połączenie lub odpowiedź	95%	1	1	1	0	1	1	0	0,72	PIKOK	13,14
	Dostępność wielu kanałów komunikacji	90%	1	1	1	1	1	1	1	0,90	PIKOK MAX	13,83
	Informowanie klienta o przewidywanym czasie oczekiwania	85%	1	1	1	1	1	1	1	0,85	Potencjał PIKOK	0,68
	Szybka reakcja na zapytania i zgłoszenia	95%	1	1	1	1	1	1	1	0,95	% PIKOK	0,45%
	Skuteczne zarządzanie kolejką oczekujących	90%	1	1	1	1	1	1	1	0,90		

Źródło: opracowanie własne

Załącznik 11 Opis składowych czynników z studium przypadku

Czynnik - pomoc techniczna:

- Szybkość odpowiedzi - aby stwierdzić, że składowa czynnika występuje, 95% zapytań klientów musi otrzymać odpowiedź w ciągu 24 godzin.
- Kompetentna pomoc - aby stwierdzić, że składowa czynnika występuje, personel obsługujący klientów musi posiadać odpowiednie kwalifikacje i umiejętności, a 90% zgłoszeń klientów musi być obsłużonych przez personel z odpowiednimi kompetencjami.
- Łatwość komunikacji - aby stwierdzić, że składowa czynnika występuje, klient musi mieć dostęp do różnych kanałów komunikacji, takich jak telefon, e-mail, czat online w celu uzyskania pomocy technicznej a informacje kontaktowe muszą być łatwo dostępne na stronie internetowej.
- Spójność i ciągłość wsparcia - aby stwierdzić, że składowa czynnika występuje, informacje i wsparcie dla klienta muszą być jednolite we wszystkich punktach kontaktu, a historie interakcji klienta powinny być dostępne dla obsługującego personelu.
- Dostępność pomocy - aby stwierdzić, że składowa czynnika występuje, odpowiedź na zgłoszenia klientów musi być udzielana w ciągu 24 godzin w przypadku dni roboczych i w ciągu 48 godzin w przypadku weekendów i świąt.
- Zrozumienie indywidualnych potrzeb - aby stwierdzić, że składowa czynnika występuje, personel obsługujący klientów musi aktywnie słuchać i zadawać pytania, aby zidentyfikować i zrozumieć indywidualne potrzeby klienta w co najmniej 80% przypadków.

Czynnik - polityka zwrotów:

- Prostota procesu zwrotu - składowa czynnika występuje, gdy proces zwrotu składa się z maksymalnie trzech prostych kroków. Klient może złożyć wniosek o zwrot, zwrócić produkt i otrzymać potwierdzenie zwrotu, realizując cały proces zwrotu.
- Elastyczność warunków zwrotu - składowa czynnika występuje, gdy klient ma prawo do wyboru spośród różnych opcji zwrotu. Klient może zdecydować się na zwrot gotówkowy, wymianę na inny produkt lub otrzymanie kredytu na zakupy,

co daje im elastyczność i możliwość dopasowania procesu zwrotu do swoich preferencji.

- Szybkość rozpatrzenia zwrotu - składowa czynnika występuje, gdy większość zwrotów zostaje rozpatrzona w określonym czasie. Przedsiębiorstwo ustala cel, że 95% zwrotów zostanie rozpatrzonych w ciągu 48 godzin od momentu otrzymania zwracanego produktu, zapewniając klientom szybką informację zwrotną dotyczącą statusu ich zwrotu.
- Jakość obsługi klienta podczas procesu zwrotu - składowa czynnika występuje, gdy personel obsługujący zwroty zapewnia wysoką jakość obsługi klienta na każdym etapie procesu zwrotu. Personel jest profesjonalny, uprzejmy i skoncentrowany na rozwiązywaniu problemów klientów w trakcie procesu zwrotu, co tworzy pozytywne doświadczenie dla klienta.
- Dostępność kanałów zwrotu - składowa czynnika występuje, gdy klient ma dostęp do różnych kanałów do dokonywania zwrotów. Klient może dokonać zwrotu poprzez sklep stacjonarny, stronę internetową, telefon lub pocztę, co daje im szeroki wybór i ułatwia proces zwrotu.

Czynnik - możliwość płatności:

- Szeroki wybór metod płatności - składowa czynnika występuje, gdy klienci mają dostęp do różnorodnych opcji płatności. Przedsiębiorstwo oferuje klientom szeroki zakres metod płatności, takich jak karty kredytowe, karty debetowe, płatności mobilne, przelewy bankowe itp. Przedsiębiorstwo dąży do zapewnienia co najmniej 5 różnych metod płatności, aby umożliwić klientom wybór zgodnie z ich preferencjami.
- Bezpieczeństwo płatności - składowa czynnika występuje, gdy klient ma pewność, że ich dane finansowe są chronione podczas dokonywania płatności. Przedsiębiorstwo stosuje zaawansowane metody zabezpieczeń, takie jak protokoły SSL, szyfrowanie danych i procedury antyfraudowe. Przedsiębiorstwo osiąga minimalny poziom 99% skuteczności w zabezpieczaniu płatności przed potencjalnymi zagrożeniami.
- Wygoda i łatwość korzystania z dostępnych opcji płatności - składowa czynnika występuje, gdy klienci mogą płacić wygodnie i bezproblemowo. Przedsiębior-

stwo zapewnia prosty interfejs płatności online, który umożliwi klientom dokonywanie płatności w trzech krokach lub mniej. Przedsiębiorstwo dąży do zapewnienia łatwości obsługi płatności dla minimum 95% klientów.

- Brak ukrytych opłat i dodatkowych kosztów związanych z płatnościami - składowa czynnika występuje, gdy cena podana klientowi jest jasna, przejrzysta i nie zawiera żadnych ukrytych opłat ani dodatkowych kosztów m.in. kosztów przewalutowania. Przedsiębiorstwo informuje klientów o wszystkich opłatach i kosztach związanych z płatnościami, takich jak opłaty manipulacyjne czy koszty przesyłki.
- Dostępność programów ratalnych - składowa czynnika występuje, gdy klient ma możliwość skorzystania z programów ratalnych lub planów płatności na raty. Przedsiębiorstwo oferuje klientom elastyczne opcje płatności, które umożliwiają rozłożenie kosztów na raty, na przykład na 3, 6 lub 12 miesięcy. Przedsiębiorstwo dąży do zapewnienia programów ratalnych dla minimum 70% klientów.

Czynnik - sposób rozwiązania problemu:

- Efektywne rozwiązanie problemów - składowa czynnika występuje, gdy klient otrzymuje satysfakcjonujące rozwiązanie swojego problemu. Minimum 90% zgłoszonych problemów powinno być rozwiązanych efektywnie.
- Szybkość rozwiązania - składowa czynnika występuje, gdy klient otrzymuje odpowiedź lub rozwiązanie swojego problemu w krótkim czasie. Przedsiębiorstwo dąży do udzielania odpowiedzi w ciągu maksymalnie 2 godzin od momentu zgłoszenia problemu. Minimum 95% zgłoszeń powinno być obsłużonych w zakładanym czasie.
- Dostępność różnych kanałów kontaktu - składowa czynnika występuje, gdy klient ma możliwość skorzystania z różnych kanałów komunikacji. Przedsiębiorstwo umożliwia klientom kontakt za pomocą telefonu, poczty elektronicznej, czatu na żywo i innych kanałów kontaktu. Minimum 3 różne kanały komunikacji powinno być dostępne dla klientów.
- Kompetencje i wiedza personelu - składowa czynnika występuje, gdy personel obsługujący klientów posiada odpowiednie umiejętności i wiedzę dotyczącą produktów i usług. Przedsiębiorstwo zapewnia regularne szkolenia dla personelu, aby utrzymać ich kompetencje na wysokim poziomie. Minimum 95% personelu powinno posiadać odpowiednią wiedzę i umiejętności.

- Jakość i zrozumiałość udzielanych odpowiedzi - składowa czynnika występuje, gdy personel udziela klientom jasnych, zrozumiałych i wyczerpujących odpowiedzi na ich pytania. Przedsiębiorstwo dąży do używania prostego i zrozumiałego języka, unikając żargonu technicznego. Minimum 90% udzielanych odpowiedzi na pytania klientów powinno być klarownych i zrozumiałych dla klienta.
- Proaktywne podejście do rozwiązywania problemów - składowa czynnika występuje, gdy personel aktywnie podejmuje działania w celu identyfikacji i rozwiązania problemów klientów, zanim zostaną one zgłoszone. Przedsiębiorstwo dąży do monitorowania sygnałów i informacji zwrotnych od klientów w celu proaktywnego działania oraz do oferowania rozwiązań jeszcze przed ich zgłoszeniem. Minimum 80% problemów powinno być rozwiązanych w sposób proaktywny.

Czynnik - dodatkowe usługi i produkty przedsiębiorstwa:

- Zgodność i kompatybilność dodatkowych usług/produktów z już istniejącymi - składowa czynnika występuje, gdy nowe usługi lub produkty są zgodne i kompatybilne z już istniejącymi rozwiązaniami przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo dąży do zapewnienia, że minimum 95% dodatkowych usług lub produktów jest w pełni zgodnych i kompatybilnych z istniejącą infrastrukturą przedsiębiorstwa.
- Łatwość integracji i konfiguracji - składowa czynnika występuje, gdy proces integracji nowych usług lub produktów z infrastrukturą przedsiębiorstwa jest prosty i intuicyjny. Przedsiębiorstwo dąży do zapewnienia, że integracja nowych usług lub produktów nie wymaga skomplikowanych i czasochłonnych działań. Minimum 90% klientów powinno być w stanie skorzystać z nowych usług lub produktów bez większych trudności.
- Jakość oferowanych usług/produktów - składowa czynnika występuje, gdy usługi lub produkty oferowane są wysokiej jakości i spełniają oczekiwania klientów. Przedsiębiorstwo dąży do zapewnienia, że minimum 95% usług lub produktów oferowanych jest wysoce funkcjonalnych, niezawodnych i dostarcza wartość dodaną dla klienta.
- Elastyczność i możliwość personalizacji integracji - składowa czynnika występuje, gdy klient ma zapewnioną możliwość przechodzenia między kanałami zachowując dane o swoich zamówieniach oraz możliwość korzystania z nowych

produktów i usług przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo dąży do zapewnienia elastyczności w konfiguracji i personalizacji integracji, aby spełnić unikalne wymagania klienta. Minimum 80% klientów powinno mieć możliwość dostosowania integracji według swoich preferencji.

Czynnik - relacje z klientem:

- Środowisko przyjazne klientowi - składowa czynnika występuje, gdy klient odczuwa komfort i przyjemność podczas interakcji z firmą. Przedsiębiorstwo tworzy atmosferę, w której klienci czują się mile widziani i docenieni. Minimum 95% klientów powinno być zadowolonych z atmosfery i obsługi środowiska, które zapewnia przedsiębiorstwo.
- Personalizacja obsługi i dostosowanie do indywidualnych potrzeb - składowa czynnika występuje, gdy przedsiębiorstwo oferuje klientom spersonalizowane doświadczenie obsługi. Przedsiębiorstwo dąży do zrozumienia indywidualnych potrzeb i preferencji klientów, dostosowując swoje usługi i oferty do ich oczekiwań. Minimum 90% klientów powinno odczuwać, że obsługa jest dostosowana do ich indywidualnych potrzeb.
- Poziom obsługi klienta - składowa czynnika występuje, gdy klient otrzymuje wysoką jakość obsługi na wszystkich etapach interakcji. Przedsiębiorstwo dąży do utrzymania wysokiego standardu obsługi, świadcząc usługi na najwyższym poziomie. Minimum 95% klientów powinno być zadowolonych z poziomu obsługi, który przedsiębiorstwo zapewnia.
- Utrzymywanie regularnego kontaktu i relacji długoterminowej - składowa czynnika występuje, gdy przedsiębiorstwo utrzymuje stały kontakt z klientem i buduje długoterminowe relacje. Przedsiębiorstwo aktywnie inicjuje i utrzymuje komunikację z klientem poprzez newslettery, powiadomienia o promocjach, badania satysfakcji, itp. Minimum 80% klientów powinno odczuwać, że przedsiębiorstwo utrzymuje regularny kontakt i buduje trwałe relacje.
- Zrozumienie i uwzględnienie opinii i uwag klientów - składowa czynnika występuje, gdy przedsiębiorstwo aktywnie słucha i reaguje na opinie oraz uwagi klientów. Przedsiębiorstwo zbiera regularne opinie klientów, przeprowadza badania

satysfakcji i wykorzystuje te informacje do doskonalenia swoich usług i produktów. Minimum 90% klientów powinno odczuwać, że ich opinie i uwagi są zrozumiane i uwzględniane przez przedsiębiorstwo.

Czynnik - pełna oferta i informacja o produktach:

- Dokładne i wyczerpujące informacje o produktach - składowa czynnika występuje, gdy klient otrzymuje szczegółowe i pełne informacje na temat oferowanych produktów. Przedsiębiorstwo zapewnia, że opisy produktów zawierają wszystkie istotne informacje dotyczące cech, funkcji, parametrów technicznych, zastosowań itp. Minimum 95% produktów powinno być opisanych w sposób dokładny i wyczerpujący.
- Jasność i przejrzystość w prezentacji cech i specyfikacji produktów - składowa czynnika występuje, gdy prezentacja cech i specyfikacji produktów jest klarowna i łatwo zrozumiała dla klienta. Przedsiębiorstwo dąży do zapewnienia, że prezentacja cech i specyfikacji produktów jest przedstawiona w sposób prosty, bez zbędnych technicznych terminów. Minimum 90% klientów powinno odczuwać, że prezentacja cech i specyfikacji produktów jest jasna i przejrzysta.
- Dostępność porównań między różnymi produktami - składowa czynnika występuje, gdy klienci mają możliwość porównania różnych produktów w łatwy i wygodny sposób. Przedsiębiorstwo zapewnia narzędzia i informacje, które umożliwiają klientom dokonanie porównania cech, funkcji, cen i innych istotnych parametrów między produktami. Minimum 80% klientów powinno mieć dostęp do narzędzi umożliwiających porównanie różnych produktów.
- Aktualizacja oferty zgodnie z nowymi trendami i technologiami - składowa czynnika występuje, gdy przedsiębiorstwo regularnie aktualizuje swoją ofertę z uwzględnieniem nowych trendów i technologii. Przedsiębiorstwo śledzi zmieniające się potrzeby klientów, rozwój rynku i nowe technologie, dostosowując swoją ofertę w odpowiedzi na te zmiany. Minimum 50% oferty powinno być aktualizowane zgodnie z nowymi trendami i technologiami.
- Przyjazne dla klienta opisy produktów i recenzje - składowa czynnika występuje, gdy opisy produktów i recenzje są napisane w sposób atrakcyjny i pomocny dla klienta. Minimum 90% klientów powinno odczuwać, że opisy produktów i recenzje są przyjazne i pomocne.

Czynnik - wygląd i wyposażenie sklepu:

- Przestronność i porządek w sklepie - składowa czynnika występuje, gdy sklep zapewnia odpowiednią przestrzeń i porządek w swoim wnętrzu. Przedsiębiorstwo dba o to, aby sklep był dobrze oświetlony, z odpowiednią ilością wolnej przestrzeni i czytelnym układem regałów. Minimum 95% klientów powinno odczuwać, że sklep jest przestronny i utrzymany w porządku.
- Estetyczny i atrakcyjny wygląd sklepu - składowa czynnika występuje, gdy sklep prezentuje się w sposób estetyczny i przyciągający wzrok klientów. Przedsiębiorstwo dba o odpowiednie wystroje wnętrza sklepu, wizualne elementy dekoracyjne i atrakcyjne prezentacje produktów. Minimum 90% klientów powinno odczuwać, że sklep ma estetyczny i atrakcyjny wygląd.
- Czytelne oznaczenia i rozmieszczenie produktów - składowa czynnika występuje, gdy produkty są czytelnie oznaczone, a ich rozmieszczenie w sklepie jest logiczne i intuicyjne dla klienta. Przedsiębiorstwo dba o czytelne etykiety, oznaczenia półek i klarowne umieszczenie produktów w odpowiednich kategoriach. Minimum 95% klientów powinno odczuwać, że oznaczenia i rozmieszczenie produktów w sklepie są czytelne i intuicyjne.
- Wygodne i funkcjonalne miejsca testowe i prezentacyjne - składowa czynnika występuje, gdy sklep zapewnia odpowiednie przestrzenie i wyposażenie do testowania i prezentacji produktów. Przedsiębiorstwo dba o wygodne stanowiska do testowania produktów, dostępność próbek i odpowiednie wyposażenie do prezentacji. Minimum 90% klientów powinno odczuwać, że miejsca testowe i prezentacyjne są wygodne i funkcjonalne.

Czynnik - opinia klienta:

- Możliwość wyrażenia opinii i recenzji - składowa czynnika występuje, gdy klient ma możliwość swobodnego wyrażania swojej opinii oraz wystawiania recenzji na temat produktów lub usług. Przedsiębiorstwo zapewnia odpowiednie kanały komunikacji, takie jak formularze opinii, oceny lub recenzje online, aby klienci mogli dzielić się swoimi doświadczeniami. Minimum 90% klientów powinno mieć możliwość wyrażenia opinii i recenzji.

- Reagowanie i uwzględnianie opinii klientów - składowa czynnika występuje, gdy przedsiębiorstwo aktywnie reaguje na opinie klientów i bierze je pod uwagę przy podejmowaniu decyzji. Przedsiębiorstwo monitoruje opinie klientów, analizuje je i podejmuje działania w celu poprawy swoich produktów lub usług. Minimum 95% opinii klientów powinno być analizowanych przez przedsiębiorstwo.
- Transparentność i uczciwość w zbieraniu i prezentowaniu opinii - składowa czynnika występuje, gdy przedsiębiorstwo działa w sposób przejrzysty i uczciwy przy zbieraniu oraz prezentowaniu opinii klientów. Przedsiębiorstwo stosuje jasne zasady dotyczące zbierania opinii, nie wpływając negatywnie na ich treść oraz zapewnia prawidłową moderację i publikację opinii. Minimum 95% klientów powinno odczuwać, że przedsiębiorstwo działa transparentnie i uczciwie w zbieraniu i prezentowaniu opinii.
- Możliwość zweryfikowania opinii klientów - składowa czynnika występuje, gdy klienci mają możliwość zweryfikowania opinii innych użytkowników, co dodaje wiarygodności ocenom i recenzjom. Przedsiębiorstwo dostarcza narzędzia lub systemy, które pozwalają na zweryfikowanie prawdziwości i autentyczności opinii klientów. Minimum 90% klientów powinno mieć możliwość zweryfikowania opinii innych użytkowników.

Czynnik - transparentność kosztów dla klienta:

- Możliwość łatwego porównania cen z konkurencją - składowa czynnika występuje, gdy klient ma możliwość łatwego i szybkiego porównania cen oferowanych produktów z cenami oferowanymi przez konkurencję. Przedsiębiorstwo zapewnia przejrzyste informacje o cenach i umożliwia klientom dokonanie bezproblemowego porównania. Minimum 90% klientów powinno mieć możliwość łatwego porównania cen z konkurencją.
- Brak ukrytych opłat i dodatkowych kosztów - składowa czynnika występuje, gdy przedsiębiorstwo jasno informuje klientów o wszystkich kosztach związanych z zakupem lub korzystaniem z usług. Przedsiębiorstwo nie stosuje ukrytych opłat ani dodatkowych kosztów, a wszystkie opłaty są transparentnie przedstawiane klientom. Minimum 95% klientów powinno odczuwać, że nie ma ukrytych opłat ani dodatkowych kosztów.

- Oferowanie bezpłatnej dostawy lub niskich kosztów wysyłki - składowa czynnika występuje, gdy przedsiębiorstwo oferuje klientom bezpłatną dostawę lub niskie koszty wysyłki zamówionych produktów. Przedsiębiorstwo stara się ograniczyć koszty dostawy lub całkowicie wyeliminować opłaty, aby uczynić proces zakupu bardziej atrakcyjnym dla klientów. Minimum 90% klientów powinno mieć dostęp do bezpłatnej dostawy lub niskich kosztów wysyłki.
- Przyjazna polityka zwrotów i możliwość zwrotu kosztów - składowa czynnika występuje, gdy przedsiębiorstwo ma elastyczną i przyjazną politykę zwrotów, umożliwiającą klientom łatwe i wygodne dokonywanie zwrotów. Minimum 95% klientów powinno odczuwać, że przedsiębiorstwo ma przyjazną politykę zwrotów i możliwość zwrotu kosztów.

Czynnik - spójność kanałów obsługi klienta:

- Spójność i ciągłość doświadczenia klienta między różnymi kanałami - składowa czynnika występuje, gdy klient ma spójne i jednolite doświadczenie, niezależnie od kanału, który wybiera do interakcji z przedsiębiorstwem. Przedsiębiorstwo zapewnia, że informacje, preferencje i historie klienta są synchronizowane między różnymi kanałami, co umożliwia płynne i spójne przejście z jednego kanału do drugiego. Minimum 95% klientów powinno odczuwać, że doświadczenie klienta jest spójne i ciągłe między różnymi kanałami.
- Łatwość przechodzenia między różnymi kanałami obsługi - składowa czynnika występuje, gdy klient ma możliwość płynnego i bezproblemowego przechodzenia między różnymi kanałami obsługi. Przedsiębiorstwo zapewnia, że klient może z łatwością rozpocząć interakcję w jednym kanale i kontynuować ją w innym bez konieczności powtarzania informacji czy doświadczenia dezorientacji. Minimum 90% klientów powinno odczuwać, że przechodzenie między różnymi kanałami obsługi jest łatwe i bezproblemowe.
- Synchronizacja informacji i historii interakcji klienta - składowa czynnika występuje, gdy wszystkie informacje i historie interakcji klienta są zapisywane i dostępne dla pracowników przedsiębiorstwa w czasie rzeczywistym. Przedsiębiorstwo dba o to, aby wszyscy pracownicy mieli dostęp do pełnej i aktualnej historii interakcji klienta na wszystkich kanałach obsługi, co umożliwia spersonalizowane

i kontekstowe interakcje. Minimum 95% klientów powinno odczuwać, że informacje i historie interakcji są synchronizowane między różnymi kanałami.

- Jednolity poziom obsługi i jakość usług na wszystkich kanałach - składowa czynnika występuje, gdy klient otrzymuje jednolitą jakość obsługi niezależnie od wybranego kanału. Przedsiębiorstwo zapewnia, że standardy obsługi, kompetencje personelu i jakość usług są jednakowe na wszystkich kanałach obsługi. Minimum 95% klientów powinno odczuwać, że poziom obsługi i jakość usług są jednolite na wszystkich kanałach.
- Elastyczność w wyborze preferowanego kanału komunikacji - składowa czynnika występuje, gdy klient ma możliwość wyboru preferowanego kanału do komunikacji z przedsiębiorstwem. Przedsiębiorstwo zapewnia szeroki wybór kanałów komunikacji, takich jak telefon, e-mail, czat online, media społecznościowe itp., aby klienci mogli korzystać z preferowanych metod komunikacji. Minimum 90% klientów powinno mieć elastyczność w wyborze preferowanego kanału komunikacji.

Czynnik - możliwości dostaw:

- Szybkość dostawy - składowa czynnika występuje, gdy zamówione produkty są dostarczane do klienta w krótkim czasie. Przedsiębiorstwo stawia sobie za cel dostarczenie zamówienia w określonym terminie, na przykład 24 lub 48 godzin od momentu złożenia zamówienia. Minimum 90% zamówień powinno być dostarczanych zgodnie z ustalonym terminem.
- Terminowość i niezawodność dostaw - składowa czynnika występuje, gdy zamówienia są dostarczane zgodnie z ustalonym terminem i niezawodnie. Przedsiębiorstwo stawia sobie za cel, aby minimum 95% dostaw było realizowanych zgodnie z umówionym terminem, eliminując opóźnienia i nieterminowe dostawy.
- Opcje dostawy (np. standardowa, ekspresowa, odbiór osobisty) - składowa czynnika występuje, gdy klient ma możliwość wyboru różnych opcji dostawy, które najlepiej odpowiadają jego potrzebom. Przedsiębiorstwo oferuje różne opcje dostawy, takie jak standardowa wysyłka, ekspresowa dostawa lub odbiór osobisty w sklepie. Minimum 90% klientów powinno mieć dostęp do minimum 3 różnych opcji dostawy.

- Dostawa zagwarantowana na określoną datę lub godzinę - składowa czynnika występuje, gdy przedsiębiorstwo gwarantuje dostarczenie zamówienia na konkretną datę lub w określonym przedziale czasowym. Przedsiębiorstwo dokłada wszelkich starań, aby zapewnić, że zamówienie dotrze do klienta w ustalonym terminie. Minimum 95% zamówień powinno być dostarczanych zgodnie z zagwarantowaną datą lub godziną.
- Bezpieczeństwo i odpowiednie zabezpieczenie przesyłki - składowa czynnika występuje, gdy przedsiębiorstwo zapewnia, że przesyłki są odpowiednio zabezpieczone i chronione podczas transportu. Przedsiębiorstwo stosuje odpowiednie metody pakowania i zabezpieczeń, aby zapobiec uszkodzeniom i zagubieniom przesyłek. Minimum 95% przesyłek powinno być dostarczanych w odpowiednim stanie i bez żadnych uszkodzeń.

Czynnik - dostępność produktu i termin uzupełnienia:

- Dostępność produktów w asortymencie - składowa czynnika występuje, gdy przedsiębiorstwo ma na stanie odpowiednią ilość produktów, aby zaspokoić popyt klientów. Przedsiębiorstwo stawia sobie za cel, aby minimum 95% produktów z asortymentu było zawsze dostępnych w magazynie.
- Terminowe uzupełnienie brakujących produktów - składowa czynnika występuje, gdy przedsiębiorstwo regularnie i terminowo uzupełnia braki w asortymencie. Przedsiębiorstwo stawia sobie za cel, aby minimum 95% brakujących produktów było uzupełniane w określonym terminie.
- Informacje o dostępności produktów w czasie rzeczywistym - składowa czynnika występuje, gdy klienci mają dostęp do aktualnych informacji na temat dostępności produktów w magazynie. Przedsiębiorstwo zapewnia, że informacje o dostępności są regularnie aktualizowane, a klienci mogą sprawdzić dostępność produktów w czasie rzeczywistym. Minimum 90% klientów powinno mieć dostęp do informacji o dostępności produktów w czasie rzeczywistym.
- Możliwość rezerwacji produktów przed uzupełnieniem - składowa czynnika występuje, gdy klienci mają możliwość zarezerwowania produktów, które są chwilowo niedostępne, ale zostaną uzupełnione w przyszłości. Przedsiębiorstwo umożliwia klientom złożenie rezerwacji i zapewnia, że zarezerwowane produkty

będą dostępne dla klientów w określonym terminie. Minimum 90% klientów powinno mieć możliwość rezerwacji produktów przed uzupełnieniem.

- Powiadomienia o dostępności produktów - składowa czynnika występuje, gdy przedsiębiorstwo informuje klientów o ponownej dostępności produktów, które wcześniej były niedostępne. Przedsiębiorstwo wysyła powiadomienia drogą elektroniczną lub za pomocą innych kanałów komunikacji, informując klientów, że żądane produkty są ponownie dostępne. Minimum 95% klientów powinno otrzymać powiadomienia o dostępności produktów.
- Szybkość informowania klienta o terminie uzupełnienia - składowa czynnika występuje, gdy przedsiębiorstwo niezwłocznie informuje klienta o planowanym terminie uzupełnienia niedostępnych produktów. Przedsiębiorstwo stawia sobie za cel, aby minimum 95% klientów było informowanych w ciągu 24 godzin od momentu złożenia zamówienia o przewidywanym terminie uzupełnienia produktów.

Czynnik - wartość dla klienta:

- Jakość produktów i usług - składowa czynnika występuje, gdy przedsiębiorstwo oferuje produkty i usługi najwyższej jakości, spełniające oczekiwania klientów. Przedsiębiorstwo stawia sobie za cel, aby minimum 95% klientów było zadowolonych z jakości dostarczanych produktów i usług.
- Cena adekwatna do wartości - składowa czynnika występuje, gdy cena oferowanych produktów i usług jest zgodna z ich wartością dla klientów. Przedsiębiorstwo dąży do zapewnienia, że klient otrzymuje odpowiednią wartość w zamian za zapłatę, a cena jest uczciwa i konkurencyjna. Minimum 90% klientów powinno uważać, że cena jest adekwatna do wartości produktów i usług.
- Innowacyjność i nowoczesność produktów - składowa czynnika występuje, gdy przedsiębiorstwo oferuje innowacyjne i nowoczesne produkty, które odpowiadają aktualnym potrzebom klientów. Przedsiębiorstwo dąży do stałego wprowadzania innowacji i aktualizacji swojego asortymentu. Minimum 90% klientów powinno uważać, że produkty są innowacyjne i nowoczesne.
- Dodatkowe korzyści i oferty specjalne - składowa czynnika występuje, gdy przedsiębiorstwo oferuje dodatkowe korzyści i atrakcyjne oferty, które wyróżniają je spośród konkurencji. Przedsiębiorstwo zapewnia klientom dodatkowe korzyści, takie jak darmowe próbki, bonusy, programy lojalnościowe, oferty specjalne itp.

Minimum 95% klientów powinno korzystać z dodatkowych korzyści i ofert specjalnych.

- Trwałość i niezawodność produktów - składowa czynnika występuje, gdy produkty są trwałe, solidne i niezawodne, spełniając oczekiwania klientów pod względem wytrzymałości i niezawodności. Przedsiębiorstwo stawia sobie za cel, aby minimum 95% klientów było zadowolonych z trwałości i niezawodności oferowanych produktów.
- Satysfakcja i spełnianie oczekiwań klienta - składowa czynnika występuje, gdy przedsiębiorstwo skutecznie satysfakcjonuje klientów i spełnia ich oczekiwania. Przedsiębiorstwo dąży do zapewnienia wysokiego poziomu satysfakcji klienta poprzez indywidualne podejście, wysoką jakość obsługi i dostarczanie produktów zgodnie z oczekiwaniami. Minimum 95% klientów powinno być zadowolonych i spełnionych w zakresie swoich oczekiwań.

Czynnik - doświadczenia klienta:

- Wygoda i łatwość korzystania z usług - składowa czynnika występuje, gdy przedsiębiorstwo zapewnia klientom wygodę i łatwość w korzystaniu z oferowanych usług. Przedsiębiorstwo dąży do minimalizacji jakiegokolwiek niepotrzebnej skomplikowania i zapewnia, że proces korzystania z usług jest prosty i intuicyjny. Minimum 95% klientów powinno odczuwać wygodę i łatwość podczas korzystania z usług.
- Personalizacja i dopasowanie do indywidualnych potrzeb - składowa czynnika występuje, gdy przedsiębiorstwo oferuje spersonalizowane usługi, uwzględniające indywidualne potrzeby i preferencje klientów. Przedsiębiorstwo dąży do tworzenia unikalnych doświadczeń dla klientów, dostosowanych do ich wymagań. Minimum 90% klientów powinno odczuwać, że usługi są personalizowane i dopasowane do ich indywidualnych potrzeb.
- Krótki czas oczekiwania na obsługę - składowa czynnika występuje, gdy przedsiębiorstwo minimalizuje czas, jaki klienci muszą oczekiwać na obsługę. Przedsiębiorstwo dąży do zapewnienia, że czas oczekiwania jest jak najkrótszy, aby zapewnić szybką i efektywną obsługę. Minimum 90% klientów powinno otrzymać obsługę w akceptowanym przez klientaczasie oczekiwania.

- Pozytywne interakcje z personelem - składowa czynnika występuje, gdy personel przedsiębiorstwa zapewnia klientom pozytywne doświadczenia podczas interakcji. Personel jest uprzejmy, profesjonalny i komunikuje się w sposób przyjazny i pomocny. Minimum 95% klientów powinno doświadczać pozytywnych interakcji z personelem.
- Spójność i konsekwencja doświadczenia na różnych punktach kontaktu - składowa czynnika występuje, gdy przedsiębiorstwo zapewnia spójne i konsekwentne doświadczenie klienta na różnych kanałach i punktach kontaktu. Bez względu na to, czy klient korzysta z usług online, telefonicznie czy osobiście, przedsiębiorstwo dąży do zapewnienia jednolitego poziomu obsługi i jakości usług. Minimum 95% klientów powinno doświadczać spójności i konsekwencji doświadczenia na różnych punktach kontaktu.

Czynnik - polityka reklamacji:

- Prostota procesu reklamacji - składowa czynnika występuje, gdy proces składania reklamacji jest łatwy i intuicyjny dla klienta. Przedsiębiorstwo dąży do minimalizacji biurokracji i zapewnienia, że klient może w prosty sposób zgłosić reklamację. Minimum 95% klientów powinno odczuwać, że proces reklamacji jest prosty i zrozumiały.
- Elastyczność warunków reklamacji - składowa czynnika występuje, gdy przedsiębiorstwo oferuje elastyczne warunki dotyczące reklamacji. Przedsiębiorstwo dąży do zapewnienia klientom możliwości zgłaszania reklamacji w różnych formach, takich jak zwrot produktu, wymiana lub naprawa. Minimum 90% klientów powinno odczuwać, że warunki reklamacji są elastyczne i dostosowane do ich potrzeb.
- Szybkość rozpatrzenia reklamacji - składowa czynnika występuje, gdy reklamacje są rozpatrywane szybko i sprawnie. Przedsiębiorstwo dąży do minimalizacji czasu oczekiwania klienta na rozpatrzenie reklamacji i podejmuje działania w celu jak najszybszego rozwiązania problemu. Minimum 90% reklamacji powinno być rozpatrywanych w czasie do 48 godzin od zgłoszenia.
- Odpowiednie rekompensaty za wady produktów - składowa czynnika występuje, gdy przedsiębiorstwo zapewnia klientom odpowiednie rekompensaty za wady produktów. Przedsiębiorstwo dąży do zapewnienia, że klient jest zadowolony z

otrzymanej rekompensaty, która może obejmować zwrot pieniędzy, wymianę produktu lub dodatkowe korzyści. Minimum 95% klientów powinno być zadowolonych z rekompensat otrzymanych za wady produktów.

- Dostępność wielu kanałów składania reklamacji - składowa czynnika występuje, gdy klient ma możliwość składania reklamacji przez różne kanały kontaktu. Przedsiębiorstwo zapewnia klientom różne opcje, takie jak infolinia telefoniczna, formularze online, e-mail czy osobiście w sklepie. Minimum 95% klientów powinno mieć dostęp do minimum 3 kanałów składania reklamacji.

Czynnik - jakość odpowiedzi:

- Rzetelność i dokładność udzielanych odpowiedzi - składowa czynnika występuje, gdy personel przedsiębiorstwa zapewnia klientom rzetelne i dokładne odpowiedzi na ich pytania lub problemy. Przedsiębiorstwo dąży do zapewnienia, że udzielane odpowiedzi są prawidłowe, precyzyjne i wiarygodne. Minimum 95% udzielanych odpowiedzi powinno być rzetelnych i dokładnych.
- Kompletność i wyczerpujące odpowiedzi - składowa czynnika występuje, gdy personel przedsiębiorstwa dostarcza klientom kompleksowe i wyczerpujące odpowiedzi na ich pytania lub problemy. Przedsiębiorstwo dąży do zapewnienia, że udzielane odpowiedzi zawierają wszystkie niezbędne informacje i są szczegółowe. Minimum 90% udzielanych odpowiedzi powinno być kompletnych i wyczerpujących.
- Szybkość udzielania odpowiedzi - składowa czynnika występuje, gdy personel przedsiębiorstwa udziela pełnych i jakościowych odpowiedzi na pytania lub problemy klientów. Przedsiębiorstwo dąży do minimalizacji czasu oczekiwania klienta na odpowiedź i stara się udzielić odpowiedzi jak najszybciej. Minimum 90% odpowiedzi powinno być udzielanych w ciągu 24 godzin od otrzymania zapytania.
- Profesjonalizm i kompetencje personelu - składowa czynnika występuje, gdy personel przedsiębiorstwa wykazuje się wysokim poziomem profesjonalizmu i kompetencji w udzielaniu odpowiedzi. Personel posiada odpowiednią wiedzę, umiejętności i doświadczenie, aby skutecznie obsłużyć klienta. Minimum 95% personelu powinno wykazywać profesjonalizm i wysokie kompetencje.

- Personalizacja odpowiedzi do indywidualnych potrzeb klienta - składowa czynnika występuje, gdy personel przedsiębiorstwa dostosowuje odpowiedzi do indywidualnych potrzeb i preferencji klienta. Personel stara się zrozumieć unikalne wymagania klienta i dostarcza odpowiedzi, które są spersonalizowane i dostosowane do ich sytuacji. Minimum 90% udzielanych odpowiedzi powinno być spersonalizowanych do indywidualnych potrzeb klienta.

Czynnik - czas oczekiwania na połączenie/odpowieź:

- Krótki czas oczekiwania na połączenie lub odpowiedź - składowa czynnika występuje, gdy klient nie musi długo czekać na połączenie z obsługą lub zgłoszenie na czacie od personelu przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo dąży do minimalizacji czasu oczekiwania i stara się zapewnić, że większość połączeń lub odpowiedzi jest realizowana w ciągu ustalonego krótkiego czasu, w dni robocze w godzinach pracy w ciągu 5 minut. Minimum 90% klientów powinno być obsługiwanych w krótkim czasie oczekiwania.
- Dostępność wielu kanałów komunikacji - składowa czynnika występuje, gdy przedsiębiorstwo oferuje klientom różne kanały komunikacji, takie jak telefon, e-mail, czat online, media społecznościowe itp. Przedsiębiorstwo dąży do zapewnienia, że klienci mają różne opcje komunikacji i mogą wybrać najdogodniejszy dla siebie kanał, aby uzyskać odpowiedź na swoje pytanie. Minimum 95% klientów powinno mieć dostęp do wielu kanałów komunikacji.
- Informowanie klienta o przewidywanym czasie oczekiwania - składowa czynnika występuje, gdy przedsiębiorstwo regularnie i dokładnie informuje klientów o przewidywanym czasie oczekiwania na połączenie lub odpowiedź. Przedsiębiorstwo dąży do zapewnienia, że klienci są świadomi, ile czasu mogą spodziewać się oczekiwania, co pomaga w zarządzaniu ich oczekiwaniami. Minimum 90% klientów powinno otrzymywać dokładne informacje o przewidywanym czasie oczekiwania.
- Szybka reakcja na zapytania i zgłoszenia - składowa czynnika występuje, gdy personel przedsiębiorstwa reaguje na zapytania i zgłoszenia klientów w szybkim tempie. Przedsiębiorstwo dąży do minimalizacji czasu oczekiwania na odpowiedź. Reakcja na minimum 95% zapytań i zgłoszeń powinna być zrealizowana w ciągu 15 minut.

- Skuteczne zarządzanie kolejką oczekujących - składowa czynnik występuje, gdy przedsiębiorstwo skutecznie zarządza kolejką oczekujących, aby zminimalizować czas oczekiwania klientów. Przedsiębiorstwo stosuje odpowiednie metody i narzędzia, takie jak systemy kolejkowe, aby utrzymać efektywność i sprawność obsługi. Minimum 90% klientów powinno być obsługiwanych zgodnie z efektywnym zarządzaniem kolejką oczekujących.

Załącznik 12 Arkusz zbierania danych do badania siły i kierunku wpływu czynników

Tabela Z 20 Formularz zbierania danych do występowania czynników w przedsiębiorstwie wraz z wypełnionymi danymi

Czynnik	Kanały	Sklep internetowy	Sklep stacjonarny	Kontakt telefoniczny	Formularz kontaktowy na stronie www	Chat online	Social media	E-mail
	Składowe							
Pomoc techniczna	Szybkość odpowiedzi	1	1	1	0	1	0	0
	Kompetentna pomoc	1	1	1	1	1	1	1
	Łatwość komunikacji	1	1	1	1	0	0	1
	Spójność i ciągłość wsparcia	1	1	1	1	1	1	1
	Dostępność pomocy	1	1	1	1	1	1	1
Polityka zwrotów	Zrozumienie indywidualnych potrzeb	1	1	1	1	1	1	1
	Prostota procesu zwrotu	1	1	1	1	1	0	1
	Elastyczność warunków zwrotu	1	1	1	0	1	0	1
	Szybkość rozpatrzenia zwrotu	1	1	1	1	1	1	1
	Jakość obsługi klienta podczas procesu zwrotu	1	1	1	0	1	0	1
Możliwości płatności	Dostępność kanałów zwrotu	1	1	1	1	1	1	1
	Szeroki wybór metod płatności	1	1	0	0	1	1	0
	Bezpieczeństwo płatności	1	1	1	1	1	1	1
	Wygoda i łatwość korzystania z dostępnych opcji płatności	1	1	0	1	1	1	1
	Brak ukrytych opłat i dodatkowych kosztów związanych z płatnościami	1	1	1	1	1	1	1
Sposób rozwiązania problemu	Dostępność programów ratalnych	1	1	0	1	0	0	0
	Efektywne rozwiązanie problemów	1	1	1	0	0	0	0
	Szybkość rozwiązania	1	1	1	0	1	1	0
	Dostępność różnych kanałów kontaktu	1	1	1	1	1	1	1
	Kompetencje i wiedza personelu	1	1	1	1	1	1	1
Dodatkowe usługi i wyroby przedsiębiorstwa	Jasność i zrozumiałość udzielanych odpowiedzi	1	1	1	1	1	1	1
	Proaktywne podejście do rozwiązywania problemów	1	1	1	1	1	1	1
	Zgodność i kompatybilność dodatkowych usług/produktów z już istniejącymi	1	1	1	1	1	1	1
	Łatwość integracji i konfiguracji	1	1	1	1	1	1	1
Relacje z klientem	Jakość usług/produktów oferowanych	1	1	1	1	1	1	1
	Elastyczność i możliwość personalizacji integracji	1	1	0	0	0	0	0
	Środowisko przyjazne klientowi	1	1	1	1	1	1	1
	Personalizacja obsługi i dostosowanie do indywidualnych potrzeb	1	0	0	0	1	1	0
	Poziom obsługi klienta	1	1	1	1	1	1	1
Pełna oferta i informacja o produktach	Utrzymywanie regularnego kontaktu i relacji długoterminowej	1	1	1	1	1	1	1
	Zrozumienie i uwzględnienie opinii i uwag klientów	1	1	1	1	1	1	1
	Dokładne i wyczerpujące informacje o produktach	1	1	1	1	1	1	1
	Jasność i przejrzystość w prezentacji cech i specyfikacji produktów	1	1	1	1	1	1	1
	Dostępność porównań między różnymi produktami	1	1	1	1	1	1	1
Wygląd i wyposażenie sklepu	Aktualizacja oferty zgodnie z nowymi trendami i technologiami	1	1	1	1	1	1	1
	Przyjazne dla klienta opisy produktów i recenzje	1	1	1	1	1	1	1
	Przestronność i porządek w sklepie		1					
	Estetyczny i atrakcyjny wygląd sklepu		1					
Opinia klienta	Czytelne oznaczenia i rozmieszczenie produktów		1					
	Wygodne i funkcjonalne miejsca testowe i prezentacyjne		0					
	Możliwość wyrażenia opinii i recenzji	1	1	0	1	1	1	0
	Reagowanie i uwzględnianie opinii klientów	1	1	1	0	1	1	1
	Transparentność i uczciwość w zbieraniu i prezentowaniu opinii	1	1	1	1	1	1	1
	Możliwość zweryfikowania opinii klientów	1	1	0	1	1	1	1
	Możliwość łatwego porównania cen z konkurencją	1	0	0	0	0	0	0
	Brak ukrytych opłat i dodatkowych kosztów	1	1	1	1	1	1	1

Czynnik	Kanały	Sklep internetowy	Sklep stacjonarny	Kontakt telefoniczny	Formularz kontaktowy na stronie www	Chat online	Social media	E-mail
	Składowe							
Transparentność kosztów dla klienta	Oferowanie bezpłatnej dostawy lub niskich kosztów wysyłki	1	0	1	1	1	1	1
	Przyjazna polityka zwrotów i możliwość zwrotu kosztów	1	1	1	1	1	1	1
Spójność kanałów obsługi klienta	Spójność i ciągłość doświadczenia klienta między różnymi kanałami	1	1	1	1	1	1	1
	Łatwość przechodzenia między różnymi kanałami obsługi	1	1	1	1	1	1	1
	Synchronizacja informacji i historii interakcji klienta	1	1	1	1	1	1	1
	Jednolity poziom obsługi i jakość usług na wszystkich kanałach	1	1	1	1	1	1	1
Możliwości dostaw	Elastyczność w wyborze preferowanego kanału komunikacji	1	1	1	1	1	1	1
	Szybkość dostawy	1	1	1	1	1	1	1
	Terminowość i niezawodność dostaw	1	1	1	1	1	1	1
	Opcje dostawy (np. standardowa, ekspresowa, odbiór osobisty)	1	1	1	1	1	1	1
	Dostawa zagwarantowana na określoną datę lub godzinę	1	1	1	1	1	1	1
Dostępność produktu i termin uzupełnienia	Bezpieczeństwo i odpowiednie zabezpieczenie przesyłki	1	1	1	1	1	1	1
	Dostępność produktów w asortymencie	1	0	1	1	1	1	1
	Terminowe uzupełnienie brakujących produktów	1	1	1	1	1	1	1
	Informacje o dostępności produktów w czasie rzeczywistym	1	1	1	1	1	1	1
	Możliwość rezerwacji produktów przed uzupełnieniem	1	1	1	1	1	1	1
	Powiadomienia o dostępności produktów	1	1	1	1	1	1	1
Wartość dla klienta	Szybkość informowania klienta o terminie uzupełnienia	1	1	1	1	1	1	1
	Jakość produktów i usług	1	1	1	1	1	1	1
	Cena adekwatna do wartości	1	1	1	1	1	1	1
	Innowacyjność i nowoczesność produktów	1	1	1	1	1	1	1
	Dodatkowe korzyści i oferty specjalne	1	1	1	1	1	1	1
	Trwałość i niezawodność produktów	1	1	1	1	1	1	1
Doświadczenia klienta	Satysfakcja i spełnianie oczekiwań klienta	1	1	1	1	1	1	1
	Wygoda i łatwość korzystania z usług	1	1	1	1	1	1	1
	Personalizacja i dopasowanie do indywidualnych potrzeb	1	1	1	0	1	1	1
	Krótki czas oczekiwania na obsługę	1	1	0	1	1	1	1
	Pozytywne interakcje z personelem	1	1	1	1	1	1	1
Polityka reklamacji	Spójność i konsekwencja doświadczenia na różnych punktach kontaktu	1	1	1	1	1	1	1
	Prostota procesu reklamacji	1	1	1	1	1	1	1
	Elastyczność warunków reklamacji	1	1	1	1	1	1	1
	Szybkość rozpatrzenia reklamacji	1	1	1	1	1	1	1
	Odpowiednie rekompensaty za wady produktów	1	1	1	1	1	1	1
Jakość odpowiedzi	Dostępność wielu kanałów składania reklamacji	1	1	1	1	1	1	1
	Rzetelność i dokładność udzielanych odpowiedzi	1	1	1	1	1	1	1
	Kompletność i wyczerpujące odpowiedzi	1	1	1	1	1	1	1
	Szybkość udzielania odpowiedzi	1	1	1	1	1	1	1
	Profesjonalizm i kompetencje personelu	1	1	1	1	1	1	1
Czas oczekiwania na połączenie/odpowiedź	Personalizacja odpowiedzi do indywidualnych potrzeb klienta	1	1	1	1	1	1	1
	Krótki czas oczekiwania na połączenie lub odpowiedź	1	1	1	0	1	1	0
	Dostępność wielu kanałów komunikacji	1	1	1	1	1	1	1
	Informowanie klienta o przewidywanym czasie oczekiwania	1	1	1	1	1	1	1
	Szybka reakcja na zapytania i zgłoszenia	1	1	1	1	1	1	1
Skuteczne zarządzanie kolejką oczekujących	1	1	1	1	1	1	1	

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych od ekspertów