

**Lech Nieżurawski, Bożena
Pawłowska**

**Wartość dla klienta wielokanałowego
czynnikiem rozwoju
przedsiębiorstwa**

Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania 48/2, 243-256

2017

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach
dozwolonego użytku.



Lech Niezurawski*

Wyższa Szkoła Bankowa w Toruniu

Bożena Pawłowska**

Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie

WARTOŚĆ DLA KLIENTA WIELOKANAŁOWEGO CZYNNIKIEM ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTWA

STRESZCZENIE

Rozwój przedsiębiorstwa ma ścisły związek z dobrze przemyślaną, efektywną i realistyczną strategią biznesową, którą udało się skutecznie wcielić w życie. Aktualnie przedsiębiorstwa w „dobie internetu” stoją przed wyzwaniem wielokanałowości dystrybucji, jak i wielokanałowości samego klienta. Szczególnie cenną wartością dla klienta stały się większe możliwości zakupu, często z pominięciem sprzedaży tradycyjnej. Można stwierdzić, iż klientom powszechnie korzystającym z komputerów i urządzeń mobilnych przestały wystarczać doświadczenia w sklepach tradycyjnych i coraz częściej preferują zakupy online. Celem artykułu jest próba wskazania wartości dla klienta w tradycyjnym i internetowym kontakcie z przedsiębiorstwem. Wykorzystano sondaż diagnostyczny metodą ankiety bezpośredniej. W badaniu wzięło udział 80 respondentów.

Słowa kluczowe: wartość dla klienta, dystrybucja wielokanałowa, rozwój przedsiębiorstwa

* Adres e-mail: l.niezurawski@wp.pl

** Adres e-mail: bopaw@uwm.edu.pl

Wprowadzenie

Rozwój przedsiębiorstwa jest procesem niezbędnym w celu przetrwania i dalszego funkcjonowania na rynku, dlatego przedsiębiorstwa, ograniczone różnymi barierami, aby w dalszym ciągu mogły uczestniczyć w grze rynkowej i się rozwijać, muszą inwestować między innymi w nowe kanały dystrybucji. Aktualnie szczególnym wyzwaniem staje się zagadnienie wielokanałowości dystrybucji i klienta.

Wielokanałowość dystrybucji produktów przedsiębiorstwa powoduje konieczność szczegółowego zainteresowania się klientem, jego aktualnymi i przyszłymi potrzebami oraz zachowaniem się w procesie dokonywania zakupów. Zmiany w zachowaniach konsumenckich wyznaczają kierunki działań marketingowych i wpływają na stosowanie przez firmy nowych strategii. Zachowania klientów cechuje duża zmienność i podatność na oddziaływanie bodźców płynących z zewnątrz. Aktualnie klienci mogą porównywać oferty konkurencyjnych podmiotów, zlokalizowanych w odległych miejscach, dzięki różnym udostępnionym przez oferenta kanałom dystrybucji swoich produktów i dzięki temu podejmują decyzje w sposób bardziej swobodny. Klienci przestają być postrzegani jako bierni odbiorcy działań marketingowych podmiotów rynkowych, a stają się ich aktywnymi partnerami i „adwokatami”. Często są również świadomi wpływu swoich decyzji na konkretne cele biznesowe przedsiębiorstw. Bez akceptacji działań przedsiębiorstw przez klientów, np. w obszarze wyboru kanału dystrybucji, przedsiębiorstwa mogą nie osiągać spodziewanych wpływów, a tym samym istnieć i rozwijać się na rynku. Celem niniejszego artykułu jest próba wskazania wartości dla klienta, które decydują o preferencjach dla określonego kanału sprzedaży (sprzedaż tradycyjna i internetowa). Informacja o wartości dla klienta wielokanałowego ma również istotne znaczenie dla przedsiębiorstwa. Wskazuje, w którym kierunku należy kanały dystrybucji rozwijać, żeby trafić ze swoją ofertą do jeszcze większego grona klientów.

1. Wartość dla klienta a dystrybucja wielokanałowa

Przedsiębiorstwa, chcąc zaspokoić potrzeby swoich klientów, dostarczają im wartości, których nośnikami są *instrumenty marketingu* (produkt, cena, promocja, dystrybucja) wzbogacone o markę (reputację, wizerunek, wiarygodność firmy itp.). *Wartość dla klientów* można opisać jako różnicę między korzyściami (częstkowy-

mi wartościami tworzącymi kompozycję wartości), jakie klient otrzymał, a finansowymi i niefinansowymi kosztami dostępu do nich. Wartość dla klienta wydaje się trafniejszą kategorią pojęciową niż instrumenty marketingu, gdyż wskazuje na rezultat działań przedsiębiorstwa dostrzegany przez klienta. Gdy analizuje się wymianę wartości z perspektywy przedsiębiorstwa, trzeba stwierdzić, że powinna ona gwarantować przedsiębiorstwu otrzymywanie zróżnicowanych strumieni *wartości od klientów*, gdyż są one niezbędne dla jego prawidłowego funkcjonowania. Istotną kategorią wartości generowanych przez samych klientów są rekomendacje przekazywane osobom trzecim (Kumar, 2010, s. 88–93).

Istota zarządzania wartością dla klienta zawiera się również w koncepcji orientacji rynkowej oraz orientacji na klienta. W związku z tym, iż kluczowymi interesariuszami każdego przedsiębiorstwa są klienci, należy podkreślić ich szczególne znaczenie w identyfikowaniu wartości dla klienta. J. Narver i S. Slater (1990) określili *orientację rynkową* (marketingową) jako kulturę organizacyjną, która w najbardziej skuteczny i efektywny sposób kreuje zachowania dla tworzenia najwyższej wartości dla klienta, przyczyniając się do długotrwałych korzystnych wyników przedsiębiorstwa. Natomiast A.K. Kohli i B.J. Jaworski (1990) określili orientację rynkową przez pryzmat trzech działań: tworzenia wiedzy o aktualnych i przyszłych potrzebach klientów, wprowadzania tej wiedzy w różnych działach przedsiębiorstwa oraz reagowania zgodnie z posiadaną wiedzą. Pojęciem pokrewnym jest *orientacja na klienta*. J. Brillman (2002) opisuje ją jako przekonanie, że potrzeby klienta i jego satysfakcja są dla przedsiębiorstwa najważniejsze, wskutek czego zasoby i procesy powinny być podporządkowane tworzeniu wartości dla klienta. Jak podaje K. Mazurek-Łopacińska (2002), orientacja na klienta bazuje m.in. na słuchaniu klientów oraz uzyskiwaniu od nich informacji; dostarczaniu klientom wartości przez nich pożądaných; budowaniu relacji z klientami (zwłaszcza kluczowymi); udziale pracowników w tworzeniu rosnących wartości dla klienta; pomiarze poziomu świadczonych usług i satysfakcji klientów (Dobeigala-Korona, Doligalski, 2011, s. 36–39).

Zagadnienie wartości dla klienta nabiera szczególnego znaczenia w sytuacji klienta wielokanałowego, kiedy należy identyfikować wartości oczekiwane przez klienta w różnych kanałach dystrybucji produktu, jak również identyfikować istotne wartości decydujące o wyborze danego kanału dystrybucji.

W przypadku stosowania koncepcji sprzedaży wielokanałowej przedsiębiorstwa wykorzystują najważniejsze z własnego punktu widzenia kanały dystrybucji,

wzajemnie powiązane i zintegrowane. Wymaga to stosowania nowoczesnych systemów IT oraz znacznego wysiłku organizacyjnego.

Praktyką niemal powszechną staje się wprowadzanie sprzedaży z wykorzystaniem sieci internetowej przez wiele zagranicznych i krajowych przedsiębiorstw posiadających stacjonarne placówki handlowe. Zaletami stosowania strategii wielokanałowej są: pozyskiwanie klientów, powstanie możliwości uzyskiwania i zbierania informacji o klientach, a także możliwość obniżenia kosztów prowadzonych działań. Zdaniem O. Merxa (2004) stosowanie systemu wielokanałowego w przedsiębiorstwach stwarza możliwość:

- powstania efektu synergii,
- zwiększenia zasięgu docierania do klientów i większe możliwości oddziaływania na nich,
- polepszenia struktury asortymentu produkcyjnego, usługowego, handlowego,
- lepszego „przywiązywania” klientów do przedsiębiorstwa,
- podniesienia efektywności ekonomicznej prowadzonych działań,
- obniżenia ryzyka działań na rynku,
- wprowadzenia koordynacji działań pomiędzy kanałami.

Dystrybucja wielokanałowa to dystrybucja zajmująca się sprzedażą stacjonarną i sprzedażą online. W przedsiębiorstwie występują rzeczywiste transakcje internetowe (Drzazga, 2012, s. 92).

Barierami współczesnego handlu wielokanałowego mogą być natomiast: ograniczone możliwości wykorzystywania niektórych kanałów dystrybucji, niebezpieczeństwo wystąpienia tzw. zjawiska „kanibalizacji” określonych kanałów dystrybucji, znaczne wysiłki związane z procesem synchronizacji działań oraz konieczność ponoszenia dużych kosztów inwestycyjnych, szczególnie w początkowym okresie działalności (Drzazga, 2015, s. 92–96).

Kanały dystrybucji oraz inne punkty kontaktu z klientem odpowiadają za wizerunek przedsiębiorstwa i jego produktów, odgrywają często kluczową rolę w kształtowaniu jakości relacji z klientami. Odczucia klienta powstające w takich punktach decydują w bardzo znacznym stopniu o jego satysfakcji. Odpowiednie działania prowadzone w punktach kontaktu z klientem mogą przyczynić się do odniesienia sukcesu rynkowego przez przedsiębiorstwo. Dystrybucja wielokanałowa tworzy swoistego rodzaju model komunikacji. W funkcjonowaniu tego modelu występują

specyficzne zasady charakteryzujące relacje klient–przedsiębiorstwo. Zaliczyć do nich m.in. można:

1. Zaniechanie stosowania klasycznego modelu komunikacji typu nadawca–odbiorca. W procesie komunikacji wielokanałowej klienci powinni być postrzegani jako równorzędni partnerzy podczas komunikacji przedsiębiorstwa, bez ścisłego określenia roli nadawcy i odbiorcy. Inicjatywa komunikacyjna w procesie komunikacji może pochodzić zarówno od przedsiębiorstwa, jak i od klienta.
2. Połączenie strategii komunikacji typu *push* i *pull* wraz z charakterystyczną dla nich komunikacją jedno- i dwukierunkową oraz odpowiednimi instrumentami, co powinno sprzyjać powstawaniu efektu synergii.
3. Połączenie „wewnętrznej” i „zewnętrznej” komunikacji. Komunikacja w przedsiębiorstwie stosującym marketing wielokanałowy musi być prowadzona zarówno poza przedsiębiorstwem („na zewnątrz”) oraz „wewnątrz” przedsiębiorstwa (Drzazga, 2012, s. 98).

Wartość dla klienta w przedsiębiorstwie stosującym dystrybucję wielokanałową powinna być identyfikowana na poziomie strategii przedsiębiorstwa. Wielokanałowość przyczynia się do wzrostu wartości dla klienta, a tym samym do wzrostu jego satysfakcji, w istotny sposób wspomaga konkurencyjność i rozwój przedsiębiorstwa. Dystrybucja wielokanałowa powoduje jeszcze większe znaczenie relacyjności w funkcjonowaniu współczesnych przedsiębiorstw.

2. Identyfikacja zachowań konsumenckich klienta wielokanałowego – znaczenie dla przedsiębiorstwa

Klient wielokanałowy jest to klient, który dokonuje zakupu korzystając z różnych kanałów dystrybucji (Kin-Dittmann, 2005, s. 169), a mianowicie może on zamawiać produkty przez internet i odbierać je ze sklepu stacjonarnego, może dokonać zakupu przez telefon, a odebrać produkt przesłany kurierem lub pocztą, a także może zamówić produkt z katalogu, korzystając z zamówienia przez telefon albo za pośrednictwem poczty i odebrać w punkcie handlowym lub za pośrednictwem poczty. Klienci wielokanałowi różnią się od siebie pod względem preferencji w zakresie korzystania z różnych kanałów dystrybucji. Badacze wskazują, iż klienci bardziej doświadczeni w użytkowaniu określonych kanałów sprzedaży są mniej podatni

na działania marketingowe skłaniające ich do wypróbowania nowych kanałów dystrybucji od klientów nowo pozyskanych (Nelson, Shankar, 2009, s. 71). Z kolei sama akceptacja nowych dodawanych kanałów może być różna i zmieniać się w zależności od tego, jaki kanał jest dodawany do już funkcjonującego. Niektóre z kanałów wymagają nauczania się ich przez klientów, a efekt oddziaływania na sprzedaż może być różny ze względu na zgłaszany popyt w krótkim i w długim czasie (Lipowski, 2011, s. 109–110).

W kanałach dystrybucji istotną rolę zaczęły odgrywać zakupy, w których w jednym procesie decyzyjnym klienci przemieszczają się pomiędzy różnymi kanałami. Coraz większą rolę zaczęły odgrywać narzędzia oraz miejsca w obszarze wirtualnym ułatwiające klientowi znalezienie potrzebnego produktu lub usługi i dokonanie jego wyboru. Podstawową zaletą wielokanałowości dla klienta, wynikającą z zarządzania wieloma kanałami przez dostawcę, jest zwiększenie wygody klienta i poprawa doświadczeń w kontaktach z dostawcą, możliwość swobodnego wyboru i przełączenia się pomiędzy kanałami w dowolnym momencie.

Warto zwrócić uwagę na problem ryzyka jako czynnik demotywuujący do wykorzystania kanałów online. Ryzyko ma duże znaczenie tylko przy zamawianiu przez internet, ale nie przy poszukiwaniu informacji w tym kanale. Postrzeganie ryzyka korzystania z kanałów internetowych może różnić się w zależności od tego, czy konsument korzysta z nich za pośrednictwem komputera czy telefonu. Mobilne kanały sprzedaży są postrzegane jako mniej bezpieczne od kanałów internetowych (Lipowski, 2013, s. 175).

Biorąc pod uwagę powyższe wybrane kwestie, charakteryzujące aspekty zachowań klienta wielokanałowego, można stwierdzić, iż wielokanałowość, czyli udostępnianie oferty w nowy, innowacyjny sposób, nie wydaje się eliminować dotychczasowych tradycyjnych form dystrybucji stacjonarnej. Raczej je uzupełnia w poszukiwaniu nowych wartości dla klienta. Działania te tworzą nowe wzorce zachowań zakupowych klienta oraz dostarczają nowych korzyści dla przedsiębiorstwa.

3. Preferowane wartości dla klienta wielokanałowego – wyniki badań

W celu identyfikacji istotnych wartości dla klienta wielokanałowego przygotowano i przeprowadzono sondaż diagnostyczny metodą ankiety bezpośredniej. Kwestionariusz ankiety skierowano do klientów dokonujących zakupy w jednym z sie-

ci sklepów wielkopowierzchniowych. Wybrano celowo miejsce o dużym skupisku klientów dokonujących zakupy. W badaniu wzięło udział 80 respondentów, którzy wyrazili chęć uczestniczenia w tym przedsięwzięciu. Dobór próby był celowy. Pytania w kwestionariuszu badawczym dotyczyły wykorzystywania przez respondentów wielokanałowości zakupów w ogóle, bez ograniczenia się do sieci handlowej, w której przeprowadzono badanie¹.

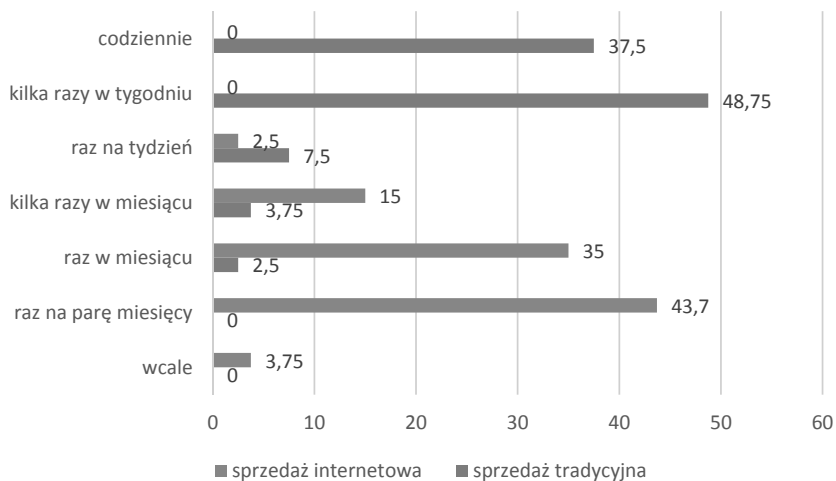
65% badanych stanowiły kobiety, 35% mężczyźni. W badaniu wzięły udział osoby pełnoletnie. Najliczniejszą grupę stanowili respondenci w wieku 26–35 lat (41,25%) oraz w wieku 36–45 (23,74%), następnie w wieku 46–55 lat (15%). Natomiast osoby w wieku 18–25 lat oraz powyżej 56 lat stanowią po 10% ogółu badanych. Największa liczba respondentów to mieszkańcy dużych miast (powyżej 100 tys. mieszkańców – 75%), następnie małych od 20 do 100 tys. mieszkańców – 16,25%), najmniejszą liczbę stanowili mieszkańcy wsi (8,75%). Ponad 83% respondentów zadeklarowała, że korzysta z internetu codziennie.

Respondenci zadeklarowali, iż głównie dokonują zakupów w sposób tradycyjny (37,5% codziennie i 48,75% kilka razy w tygodniu). Zakupy internetowe dokonywane są najczęściej raz na parę miesięcy (43,7 % respondentów), natomiast raz w miesiącu zakupy internetowe dokonuje 35% badanych klientów, a kilka razy w miesiącu 15% badanych (rys. 1).

Respondenci zostali poproszeni o wskazanie głównych czynników determinujących i różnicujących wybór kanału tradycyjnego i internetowego (rys. 2, 3). Jako główne czynniki determinujące wybór kanału sprzedaży tradycyjnej uznano przyzwyczajenie (26,92% odpowiedzi), wygodę (20,16%) i szybkość zakupu (17,64%).

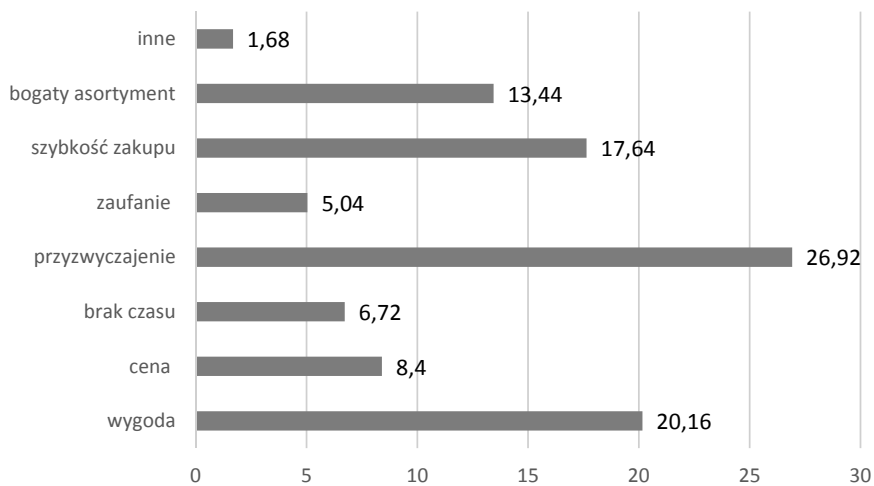
¹ Wykorzystano wyniki badań uzyskane w trakcie realizacji pracy magisterskiej Sławomira Milo pt. *Zakupowa podróż klienta – zachowania rynkowe klientów wielokanałowych* napisanej pod kierunkiem prof. nadzw. dr. hab. Lecha Nieżurawskiego, Wyższa Szkoła Bankowa w Toruniu, Toruń 2016.

Rysunek 1. Częstotliwość dokonywanych zakupów tradycyjnych i internetowych (% odpowiedzi)



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

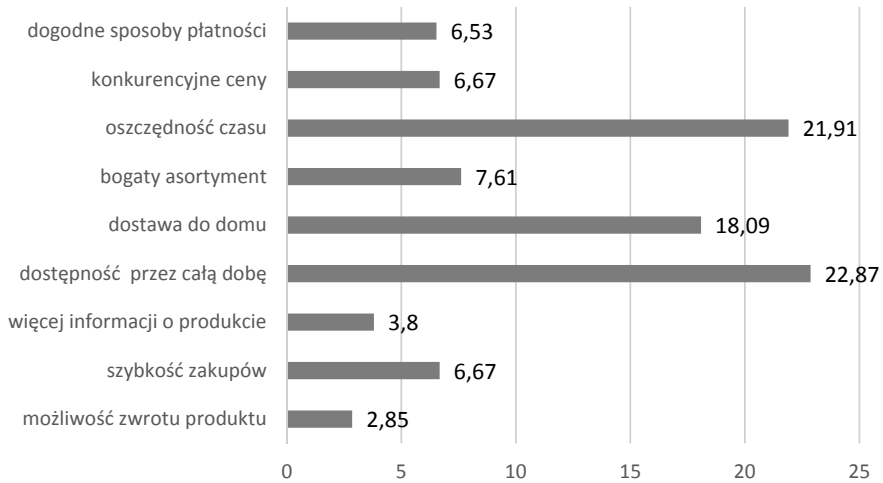
Rysunek 2. Czynniki determinujące wybór kanału tradycyjnego (% odpowiedzi)



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Natomiast główne czynniki determinujące wybór kanału internetowego zakupu zdaniem respondentów to: dostępność oferty przez całą dobę (22,87% odpowiedzi), oszczędność czasu (21,91%) oraz dostawa do domu (18,09%).

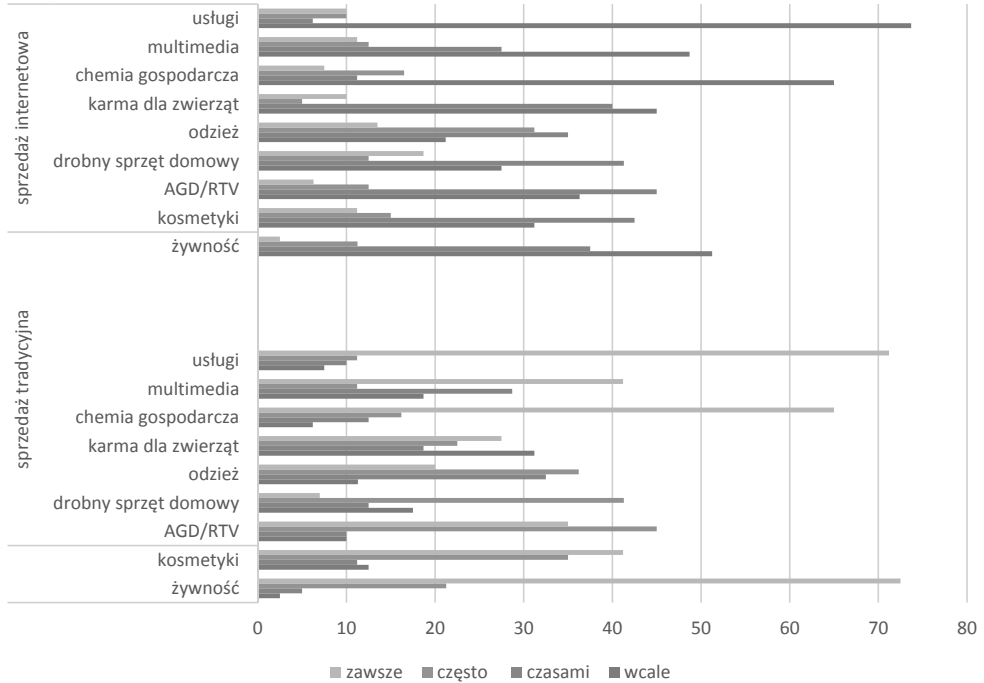
Rysunek 3. Czynniki determinujące wybór kanału internetowego (% odpowiedzi)



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Wśród najczęściej kupowanych produktów w kanale tradycyjnym respondenci wskazali żywność, usługi, chemię gospodarczą, multimedia i kosmetyki. Natomiast produktami najczęściej zakupowanymi przez internet zdaniem respondentów są: drobny sprzęt domowy, odzież, chemia gospodarcza, multimedia, kosmetyki (rys. 4).

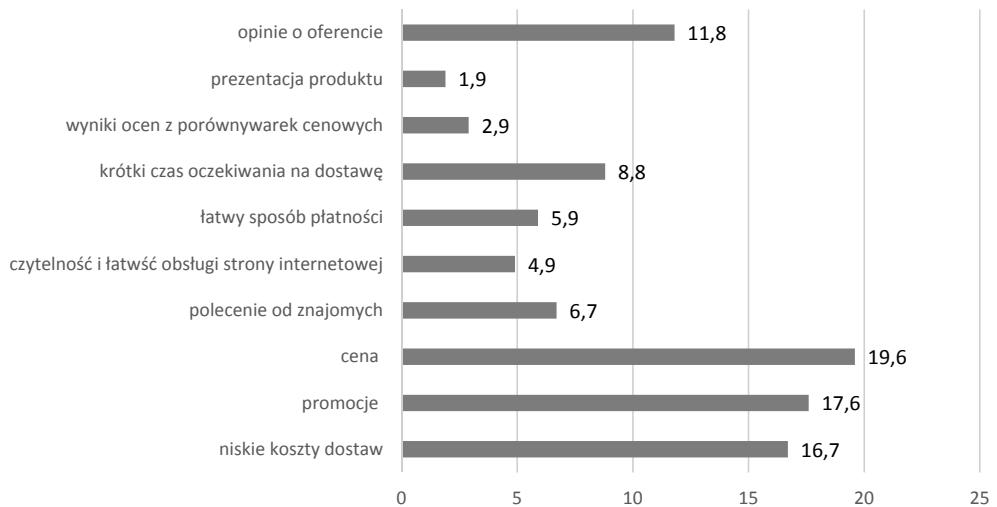
Rysunek 4. Najczęściej kupowane produkty w kanale tradycyjnym i internetowym (% odpowiedzi)



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

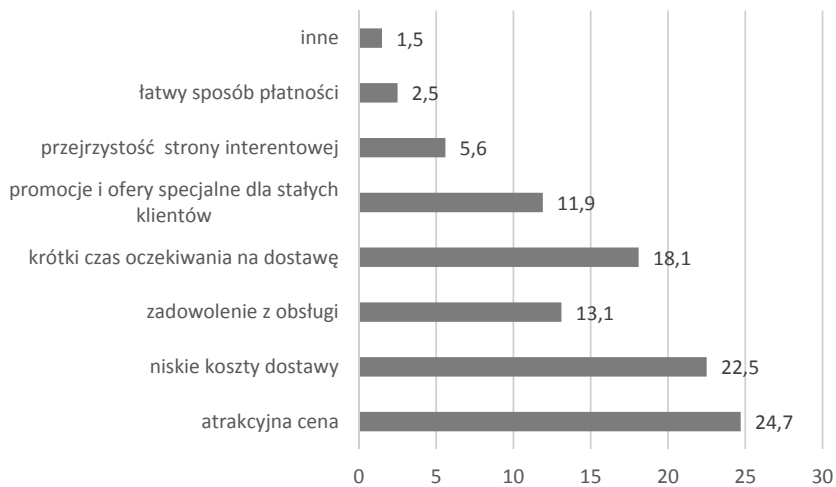
Poproszono respondentów o wskazanie determinant wyboru danego serwisu internetowego. Respondenci wskazali, że istotną rolę przy wyborze serwisu internetowego odgrywa cena (19,6% odpowiedzi), proponowane przez oferenta promocje (17,6%), niskie koszty dostarczenia produktu (16,7%) oraz opinie o ofercie (11,8%) (rys. 5).

Rysunek 5. Determinanty wyboru serwisu internetowego (% odpowiedzi)



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Rysunek 6. Czynniki wpływające na wartości dla klienta w zakupach internetowych (% odpowiedzi)



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Uzyskane wyniki z badania pozwoliły zidentyfikować czynniki, które zdaniem respondentów decydują o wartości dla klienta w zakupach internetowych (rys. 6). Głównie były to: atrakcyjna cena (24,7% odpowiedzi), niskie koszty dostawy (22,5%), krótki czas oczekiwania na dostawę (18,1%), zadowolenie z obsługi (13,1 %).

Podsumowanie

W praktyce zarządzania powinno się stosować podejście, które buduje przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa w oparciu o dostosowanie oferty do zmieniających się wymagań klientów. Wzrost znaczenia sprzedaży wielokanałowej powoduje konieczność identyfikacji wartości dla klienta wielokanałowego. Podejście do koncepcji kreowania wartości dla klienta wielokanałowego uwzględnia w ofercie dla klienta szerszy zestaw korzyści oraz oferuje korzyści kompleksowe. Stosowanie sprzedaży wielokanałowej i obsługa klienta wielokanałowego stają się niezbędne do wprowadzania zmian w funkcjonowaniu przedsiębiorstw, umożliwiających rozwój i tym samym dalsze efektywne działanie. Wielokanałowość sprzedaży, udostępnianie oferty w nowy, innowacyjny sposób nie wydaje się eliminować dotychczasowych tradycyjnych form sprzedaży stacjonarnej. Będzie je raczej uzupełniać w poszukiwaniu korzyści dla klienta, przy okazji tworząc nowe wzorce zachowań zakupowych oraz dostarczając nowych korzyści oferentowi.

Zawarte w publikacji problemy nie wyczerpują problematyki identyfikacji wartości dla klienta wielokanałowego i relacyjnych aspektów zachowań klienta wielokanałowego, stanowią zatem przyczynek do szerszych badań i dyskusji naukowych podejmowanych w tym obszarze.

Literatura

- Brilman, J. (2002). *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*. Warszawa: PWE
- Dobiegała-Korona, B., Doligalski, T. (2011). *Zarządzanie wartością klienta w przedsiębiorstwach w Polsce*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Drzazga, M. (2015). Komunikacja marketingowa przedsiębiorstw handlu detalicznego prowadzących sprzedaż wielokanałową. *Studia i Prace WNEiZ*, 39 (2), 89–98.

- Drzazga, M. (2012). *Komunikacja marketingowa przedsiębiorstw handlu detalicznego z rynkiem*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.
- Kin-Dittmann, I. (2005). Rozwój nowych form prowadzenia e-biznesu. W: L. Olszewski (red.), *Rozwój teorii i polityki funkcjonowania gospodarki rynkowej. Wybrane aspekty* (s. 163–178). Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego.
- Kohli, A.K., Jaworski, B.J. (1990). Market Orientation: the Construct, Research Proposition and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54 (April), 1–18.
- Kumar, V. (2010). *Zarządzanie wartością klienta*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Lipowski, M. (2011). Zwyczaje dotyczące kupowania w Internecie. W: R. Mącik (red.), *Wpływ technologii informacyjnych i komunikacyjnych na zachowania konsumentów – studium empiryczne* (s. 109–110). Lublin: Wydawnictwo UMCS.
- Lipowski, M. (2013). Usability of Mobile Distribution Channel for Financial Services. *Studia Ekonomiczne*, 150, 170–179.
- Mazurek-Łopacińska, K. (2002). *Orientacja na klienta w przedsiębiorstwie*. Warszawa: PWE.
- Merx, O. (2004). *Multichannel Marketing Handbuch*. Berlin: Springer Verlag.
- Milo, S. (2016). *Zakupowa podróż klienta – zachowania rynkowe klientów wielokanałowych*. Praca magisterska napisana pod kierunkiem prof. nadzw. dr. hab. Lecha Nieżurawskiego. Toruń: Wyższa Szkoła Bankowa w Toruniu.
- Naver, J., Slater, S. (1990). Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54, 20–35.
- Neslin, S.A., Shankar, V. (2009) Key Issues in Multichannel Customer Management: Current Knowledge and Future Directions. *Journal of Interactive Marketing*, 23.

CUSTOMER VALUE MULTICHANNEL AS FACTOR OF THE ENTERPRISE DEVELOPMENT

Abstract

The development of the company has a close relationship with well-thought-out, effective and realistic business strategy, which has been successfully put into practice. Currently, businesses in the “internet age” face the challenge of multichannel distribution and the customer. Especially valuable customer value became bigger opportunity to purchase often without traditional sales. It can be said that customers generally uses computers and mobile devices are no longer sufficient experience in traditional stores, to an increasing extent prefer

shopping online. The aim of the article to identify customer value in the traditional and online contact with the enterprises. The direct survey method is used in the paper as well as comparative analysis method. The research was conducted among eighty respondents.

Translated by Bożena Pawłowska

Keywords: customer value, multichannel distribution, development of the enterprise

JEL code: L14