

przeгляд

organizacji



Miesięcznik

Założył Karol Adamiecki w 1926 r.

6/2020



cena 20,00 zł (w tym 8% VAT)

ISSN 2545-2622

nr ind. 371157

INNOWACJE I KONKURENCYJNOŚĆ

Matylda Bojar, Ewa Bojar

*Bariery współpracy międzyorganizacyjnej w warunkach regionalnych sieci innowacji
– przykład województwa lubelskiego*

3

ZARZĄDZANIE ORGANIZACJAMI

Stanisław Brzeziński

Marketing jako proces tworzenia wartości w dobie pandemii COVID-19

9

Piotr Sliż

*Applicability of Process Mining Technique and Hidden Observation Method
in the Pre-sale After-sales Process in the Automotive Sector*

15

Marek Bugdol

Możliwości wykorzystania metody dzienniczkowej do badania pracy wykonywanej w domu

23

IT W ZARZĄDZANIU

Kamila Charciarek

*Model zarządzania procesowego z wykorzystaniem zaawansowanych narzędzi ICT wspomagających
nawiązywanie relacji z klientami*

28

RECENZJE

39

Przegląd Organizacji**Nr 6 (965) 2020****Rada Programowa**

prof. Szymon Jan Cyfert (Polska) – przewodniczący
 prof. Ewa Bojar (Polska)
 prof. Illes Balint Csaba (Węgry)
 prof. Janusz Czekaj (Polska)
 prof. Ioan Constantin Dima (Rumunia)
 prof. Ludovit Dobrovsky (Czechy)
 prof. Rolf Eggert (Niemcy)
 prof. Lidia Z. Filus (USA)
 prof. Jan Jeżak (Polska)
 prof. Robert Karaszewski (Polska)
 prof. Leszek Kiełtyka (Polska)
 prof. Itaru Kourakata (Japonia)
 prof. Gennadiy Latfullin (Rosja)
 prof. Tomasz Mroczkowski (USA)
 prof. Bogdan Nogalski (Polska)
 prof. Stanisław Nowosielski (Polska)
 prof. Liu Qisheng (Chiny)
 prof. Maria Romanowska (Polska)
 prof. Róbert Štefko (Słowacja)
 prof. Shimizu Tadaaki (Japonia)
 prof. Mehmet Serkan Tosun (USA)
 prof. Ladislav Várkoly (Słowacja)
 prof. Janusz Zawila-Niedzwiecki (Polska)

Zespół Redakcyjny

Stanisław Brzeziński – redaktor naczelny
 Eryk Głodziński – zastępca redaktora naczelnego
 Jakub Swacha – zastępca redaktora naczelnego
 Waldemar Jędrzejczyk – sekretarz redakcji
 Artur Wrzalik – zastępca sekretarza redakcji
 Maria Aluchna, Stanisław Gędek, Andrzej Jaki,
 Robert Kućęba, Anna Maria Lis, Janusz M.
 Lichtarski, Zbigniew Matyas, Joanna Paliszkiwicz,
 Agnieszka Szpitter – redaktorzy tematyczni
 Paweł Ulman – redaktor statystyczny
 Paweł Kobis – redaktor opracowania
 elektronicznego
 Lucyna Żyła – redaktor językowy
 Grzegorz Chmielarz – korektor tekstów w języku
 angielskim

Adres redakcji

ul. Górska 6/10, lok. 71
 00-740 Warszawa
 tel./faks 22 827 15 10
 e-mail: redakcja@przegladorganizacji.pl
 www.przegladorganizacji.pl

Wydawca

Towarzystwo Naukowe
 Organizacji i Kierownictwa
 Indeks: ISSN 0137-7221
 ISSN 2545-2622 (Online)

Skład i łamanie: Leszek Paszkowski

Druk: Drukarnia Częstochowskie
 Zakłady Graficzne Sp. z o.o.
 Al. NMP 52, 42-217 Częstochowa

Nakład nie przekracza 1200 egz.

Wszystkie artykuły naukowe są recenzowane.
 Redakcja nie odpowiada za treść ogłoszeń, nie
 płaci za niezamówione materiały i nie zwraca
 ich oraz zastrzega sobie prawo do zmiany
 tytułów i skracania tekstów.

Prenumerata**Czy pamiętają państwo o prenumeracie Przeglądu Organizacji?****Prenumerata w redakcji**

Zachęcamy Szanownych Czytelników do zamówienia prenumeraty „Przeglądu Organizacji” bezpośrednio w redakcji. Jest to najprostszym sposobem zakupu czasopisma. Zamówienia przyjmujemy w dowolnym terminie na dowolny okres. Jeżeli nie otrzymamy innych dyspozycji, prenumeratę automatycznie przedłużamy.

Aby zamówić prenumeratę „Przeglądu” w redakcji, wystarczy wpłacić odpowiednią kwotę na konto:
 TNOiK Redakcja „Przegląd Organizacji”,
 Bank Millennium SA, IV O/Warszawa
 nr 85 1160 2202 0000 0000 5515 9488.

Na przelew prosimy o podanie dokładnego adresu zamawiającego, liczby zamawianych egzemplarzy oraz okresu, za jaki opłata jest wnoszona.

Fakturę na zapłaconą kwotę redakcja wyśle razem z najbliższym numerem.
 Cena prenumeraty na 2020 r.:
 kwartalna – 60 zł brutto

Informacje dla autorów

Redakcja „Przeglądu Organizacji” zachęca Szanownych Autorów do przysyłania tekstów naukowych i recenzji pozycji mieszczących się w obszarze dyscypliny nauk o zarządzaniu. Wszystkie teksty są recenzowane z zastosowaniem procedury „double-blind review process”. Głównymi kryteriami kwalifikowania artykułów naukowych są:

- brak wcześniejszego opublikowania artykułu bądź jego znaczących treści w innej publikacji,
- adekwatność treści artykułu do problematyki, którą podejmuje „Przegląd Organizacji”,
- oryginalność tekstu,
- poprawność struktury artykułu jako tekstu naukowego,
- wyczerpujące określenie istniejącego stanu wiedzy w zakresie podjętej tematyki,
- poprawność doboru metod badawczych,

Stawki reklam i publikacji promocyjnych**II i III strona okładki**

czarno-biała: 1 strona – 2000 zł
 kolorowa: 1 strona – 3000 zł

IV strona okładki

tylko kolorowa – 3500 zł

półroczna – 120 zł brutto
 całoroczna – 240 zł brutto

Cena 1 egz. 20 zł brutto (w tym 5-proc. podatek VAT).

Opłata za prenumeratę ze zleceniem wysyłki za granicę jest o 50% wyższa.

Opłaty pocztowe wliczone są zarówno w cenę prenumeraty krajowej, jak i zagranicznej.

Prenumerata przez ogólnopolskich dystrybutorów

Zamówienia na prenumeratę można składać również bezpośrednio u ogólnopolskich dystrybutorów. Współpracujemy z:

Garmond Press SA
www.garmondpress.pl/prenumerata

Kolporter SA
<http://dp.kolporter.com.pl>

Ruch SA
www.prenumerata.ruch.com.pl
 e-mail: prenumerata@ruch.com.pl

- spełnienie wymogów formalnych dotyczących przesłania oświadczeń i formatowania tekstu.

Publikacja artykułów w czasopiśmie jest odpłatna. Opłatę należy wnieść po przyjęciu artykułu do druku, przelewem na rachunek bankowy:

TNOiK Redakcja „Przegląd Organizacji”
 ul. Górska 6/10, lok. 71
 00-740 Warszawa
 Bank Millennium SA, IV O/Warszawa
 nr 85 1160 2202 0000 0000 5515 9488

Szczegółowe wymogi formalne dotyczące przesyłanych artykułów naukowych, lista recenzentów oraz zasady odpłatności są zamieszczone na stronie:

www.przegladorganizacji.pl

Redakcja oświadcza, że wersja papierowa stanowi wersję referencyjną czasopisma.

Koszty opracowania graficznego ponosi zleceniodawca. Zlecenie reklam i ogłoszeń przyjmuje redakcja.

Dla stałych klientów redakcja przewiduje korzystne bonifikaty.

BARIERY WSPÓŁPRACY MIĘDZYORGANIZACYJNEJ W WARUNKACH REGIONALNYCH SIECI INNOWACJI – PRZYKŁAD WOJEWÓDZTWA LUBELSKIEGO

DOI: 10.33141/po.2020.06.01

Przegląd Organizacji, Nr 6(965), 2020, s. 3-9

www.przegladorganizacji.pl

Matylda Bojar, Ewa Bojar

© Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Wprowadzenie

Obserwacje trendów w gospodarce światowej wskazują, że współcześnie jednym z istotnych czynników wpływających na dynamikę rozwoju regionów są już nie proste zasoby bogactw naturalnych, a będący w ich posiadaniu kapitał społeczny i umiejętność jego właściwego wykorzystania. Szczególne znaczenie w tym zakresie zyskują zasoby innowacyjne znajdujące się u wszystkich partnerów w regionalnym/lokalnym otoczeniu oraz na budowanie sieci współpracy przy realizacji procesów innowacyjnych, gdzie doniosłą rolę odgrywają zarówno przepływ informacji w sieciach powiązań, jak i zaufanie między ich uczestnikami (Działek, 2011, s. 111; Cai i in., 2015, s. 20). Dlatego też kapitał społeczny zostaje włączony do programów rozwoju lokalnego i regionalnego jako czynnik pozwalający na aktywizację pozaekonomicznych zasobów (Bartkowski, 2007, s. 55). To poziom kapitału społecznego decyduje o potencjalnych możliwościach współpracy w miastach i regionach, a w ramach tej współpracy w sposób istotny wpływa na poziom innowacyjności wspólnie realizowanych przedsięwzięć, projektów czy programów.

Współczesne procesy innowacyjne w regionach przebiegają w specyficznym układzie powiązań sieciowych pomiędzy nauką, przedsiębiorstwami i sektorem publicznym (Triple Helix). W oparciu o relacje pomiędzy tymi trzema sektorami tworzone są i realizowane liczne projekty innowacyjne, które istotnie zmieniają warunki rozwoju w regionach UE.

Autorzy, zarówno krajowi, jak i zagraniczni, zainspirowani głównie wynikami badań H. Etzkowitza i L. Leydensdorffa przeprowadzonych pod koniec ubiegłego wieku oraz na początku XXI w. (Etzkowitz, Leydensdorff, 1996; 2000; Leydesdorff, Etzkowitz, 1998; 2001), prezentują opisy skuteczności wdrażania i funkcjonowania modelu Triple Helix w środowiskach innowacyjnych (Lombardi i in., 2012; Carayannis, Campbell, 2011; Carayannis i in., 2012; Carayannis, Rakhmatullin, 2014; Fuerlinger i in., 2015; Abd Razak, White, 2015). W Polsce koncepcje dotyczące kreowania współpracy w regionalnych systemach innowacji budzą zainteresowanie zarówno naukowców, jak i praktyków gospodarczych (Bogdanienko, 2016; Puślecki, 2017), lecz nie doczekały się jeszcze kompleksowych opracowań (Łacka, 2018, s. 55).

Przegląd badań wskazuje, że w praktyce sam proces budowania międzysektorowej współpracy regionalnej sprawia wiele trudności i niejednokrotnie kończy się fiaskiem. Trudności te są przede wszystkim efektem występowania wielu barier we współpracy podmiotów regionalnych zarówno w zakresie tworzonych ram współpracy, różnic kulturowych, jak i relacji społecznych (Abd Razak, White, 2015, s. 278–291).

Zmiana podejścia do rozumienia modelu potrójnej helisy, poprzez rezygnację z interpretowania jej jedynie jako struktury, wydaje się drogą do pokonania części z tych barier. Zasadne bowiem jest pojmowanie tego modelu współpracy jako szczególnego procesu zarządzania kapitałem społecznym w celu zapewnienia jego skuteczności i efektywnego realizowania celów zarówno podejmowanych wspólnie przedsięwzięć, jak i organizacji współpracujących (Stachowicz, 2006). W ramach tego procesu należy zwrócić szczególną uwagę na fundamentalną relację międzyludzką – zaufanie, bez którego osiągnięcie pozytywnych rezultatów współpracy jest praktycznie niemożliwe.

Celem artykułu jest próba określenia czynników wpływających na możliwość współpracy partnerów w ramach regionalnego systemu innowacji. Założono, że budowa skutecznej współpracy w strukturach potrójnej helisy wymaga zapewnienia wysokiego poziomu kapitału społecznego charakteryzującego się wysokim poziomem zaufania pomiędzy partnerami.

Problemem badawczym zaprezentowanym w niniejszym opracowaniu jest określenie, jakie czynniki, w opinii liderów regionalnych instytucji, wpływają na rozwój współpracy i w jaki sposób kapitał społeczny wpływa na możliwość współpracy w ramach regionalnego systemu innowacji w województwie lubelskim.

W artykule autorki starają się odpowiedzieć na następujące pytania badawcze: Czy respondenci uczestniczący w badaniach, liderzy instytucji regionalnego systemu innowacji, mają świadomość, jakie czynniki hamujące, w szczególności w zakresie kapitału społecznego, mogą występować w procesie współpracy. Jeżeli tak, to jaką rangę im przypisują oraz czy zachodziły zmiany w formułowaniu opinii liderów dotyczących rankingu ocen tych barier pomiędzy pierwszą a drugą fazą badań.

Wykorzystane w niniejszym artykule dane empiryczne stanowią fragment szerszych badań, przeprowadzonych w latach 2014 i 2019, związanych z identyfikacją czynników negatywnie wpływających na rozwój współpracy (barier) w międzyorganizacyjnych sieciach innowacji w regionie lubelskim.

Niniejszy artykuł stanowi pierwszy krok do kompleksowej analizy tego problemu w wymiarze regionalnym – województwa lubelskiego.

Współpraca partnerów regionalnych dla innowacyjnego rozwoju regionu

Od 2010 r. kraje UE, w tym także Polska, w procesie swojego strategicznego rozwoju, dążą do osiągnięcia inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu (EUROPA 2020, 2010).

Wśród współczesnych koncepcji rozwoju regionów dominuje przekonanie, że jednym z najważniejszych elementów, gwarantujących ich proinnowacyjny i zrównoważony rozwój jest umiejętne angażowanie, na potrzeby procesów rozwojowych, podmiotów regionalnych – partnerów wpisujących swoje działania w regionalny system innowacji – podmiotów potrójnej helisy (Leydesdorff, Etzkowitz, 2001). Zgodnie z definicją L. Leydesdorffa i H. Etzkowitza, potrójna helisa jest modelem innowacji, a jej istotę stanowią złożone relacje zachodzące w procesie kapitalizacji wiedzy pomiędzy trzema podmiotami: biznesem, nauką i władzą, przy czym brak tych powiązań utrudnia przepływ wiedzy w regionie (Bojar, Machnik-Słomka, 2014, s. 102). Procesy zachodzące na styku biznes – nauka – władza mają charakter społecznych sieci, gdzie uwarunkowaniem procesów innowacyjnych jest szczególnie sposób wymiany i przyswajania wiedzy oraz rozwój kapitału społecznego.

Jak podkreślają E. Skawińska i R. Zalewski (2009, s. 168), w procesach innowacyjnego rozwoju regionalnego ważne jest, by obok utworzenia infrastruktury fizycznej na jej bazie zbudować struktury sieci zarówno społecznych, jak i biznesowych. Takie właściwe budowanie i rozwijanie sieci relacji w ramach struktury potrójnej helisy ma na celu przede wszystkim stymulowanie rozwoju gospodarczego opartego na wiedzy, ale jednocześnie znacząco wpływa na potencjał rozwojowy regionu. Należy bowiem zgodzić się z R. Cappellinem (2004) oraz P. Cooke i innymi (2007), że struktury sieciowe, wiążące wzajemnie integrujące i napędzające przepływy wiedzy między organizacjami, istotnie przyczyniają się do rozwoju innowacyjności regionów, w których funkcjonują. Uwzględnienie teorii sieciowej w działaniach potrójnej helisy pozwala na spojrzenie na nią już nie jako na strukturę podmiotów, lecz jako proces. W tym procesie relacje pomiędzy przedsiębiorstwami, instytucjami naukowo-badawczymi i pozarządowymi, administracją publiczną przejawiają się zarówno w wymiarze organizacyjno-formalnym, kognitywistycznym, jak i społeczno-kulturowym (Bojar i in., 2013, s. 131). Efektywność procesu, rozumiana jako osiąganie synergicznych, pozytywnych, rezultatów współpracy uzależniona jest od

wysokiego poziomu kapitału społecznego rozwijanego na bazie pozytywnego zaufania między partnerami.

Praktyka pokazuje, że wyrastający z zaufania kapitał społeczny współcześnie zastąpił kapitał ekonomiczny w roli czynnika wzrostu. Kapitał społeczny to normy i zasady wyznaczające ład zbiorowy, który pozwala zachować spójność zbiorowości ludzi. Normy te określone są między innymi przez przepisy prawa, etykę, wspólnie wyznawane wartości, świadomość ekonomiczną (Stachowicz, Bojar, 2016, s. 376). Ekonomiczne znaczenie strukturalnego elementu kapitału społecznego, wynika z faktu, że pozwala on uczestnikom sieci na używanie zasobów zgromadzonych przez innych jej członków (Działek, 2011, s. 111). To kapitał społeczny sprzyja wyzwalaniu przedsiębiorczości, otwarciu na innych w procesie kreowania współpracy i podejmowaniu ryzyka w gospodarowaniu. W opinii W. Dyducha i K. Bratnickiej (2014, s. 63): „kapitał ten może być traktowany jako mediator, który przez zespołowość, budowanie zaufania i interakcje w sieci katalizuje twórczość pojedynczych uczestników organizacji, przez co wzmacnia innowacyjność, która może przełożyć się na wymierne efekty. (...) Uczestnicy organizacji, które charakteryzują się wyższym poziomem kapitału społecznego – przez zaufanie – chętniej dzielą się wiedzą, są skłonni do podejmowania wyższego poziomu ryzyka, podejmują działania innowacyjne, zgłaszają inicjatywy, wykazują zachowania przedsiębiorcze, łatwiej rozpoznają przedsiębiorcze szanse, szybciej też dostosowują się do zmian strategicznych”. Jak podkreśla W. Czakon (2012, s. 130–138), w warunkach współpracy sieciowej wystąpienie obok sieci koordynacji rynkowej i hierarchicznej sieci koordynacji społecznej (sieci opartej na zaufaniu, normach społecznych, wspólnocie podzielanych wartości) wpływa na obniżenie zachowań oportunistycznych, a przez to kosztów transakcyjnych.

Pojęcie zaufania ma charakter interdyscyplinarny i wielopłaszczyznowy. Ostatnie ćwierć wieku to okres dużego zainteresowania badaczy problemem zaufania jako istotnego czynnika wpływającego na kapitał społeczny w kontekście organizacji i regionu, o czym świadczy bogata literatura (Bratnicki, Strużyńska, 2001; Solomon, Flores, 2003, s. 95–101; Sztompka, 2007; Skawińska i in., 2011; Ryciuk, 2013, s. 33–38; Olesiński, 2016, s. 37–48; Zieliński, 2017, s. 27–33; Wasiluk, 2018, s. 30–34; Paliszkiwicz, 2019; Latusek-Jurczuk, 2019).

Zaufanie traktowane jest jako niematerialny rodzaj aktywów społecznych, wyznaczający potencjał gospodarki. Pozwala ono budować kapitał społeczny, sprzyja tworzeniu gospodarki innowacyjnej i pobudzaniu jej wzrostu. Zdaniem A. Hermana i D. Konopki (2012, s. 380), wzrost globalnej niepewności powoduje, że zapotrzebowanie na zaufanie społeczne wzrasta. Zaufanie wpływa na rozwój ekonomiczny na dwa sposoby – redukuje koszty transakcyjne i ułatwia przepływ informacji w istniejących sieciach powiązań (Działek, 2011, s. 112). Współcześnie zaufanie w relacjach między organizacjami uznawane jest za krytyczny czynnik sukcesu (Parkhe, 1998, s. 219–240), bowiem współpraca między organizacjami potrzebuje pewnego poziomu zaufania jako warunku progowego (Ford i in., 1988, s. 32–41).

W wymiarze regionalnym wysoki poziom kapitału społecznego w regionie, pozwala na rozwijanie różnych, korzystnych z punktu widzenia tego rozwoju form współpracy między lokalnymi społecznościami a regionami. Należy zauważyć, że rozwój tego regionalnego kapitału społecznego odbywa się w sposób charakterystyczny dla procesów potrójnej helisy. Dlatego też współdziałanie w ramach wewnątrzregionalnych sieci współpracy powinno być świadomie zarządzanym procesem, na który składa się budowa pozytywnego zaufania, budowa sieci współpracy ludzi i organizacji w regionie dla jego przedsiębiorczego rozwoju (Bojar i in., 2013). Stąd poznanie opinii na temat czynników hamujących współpracę w ramach potrójnej helisy może dostarczyć informacji niezbędnych dla zarządzania procesem rozwoju tych szczególnych powiązań sieciowych w regionie.

Metoda i próba badawcza

Założenie, że o potencjale regionu w dużej mierze decydują relacje/powiązania między trzema rodzajami podmiotów: nauką, przedsiębiorstwem i rządem (układem podmiotów w strukturze potrójnej helisy), a brak tych powiązań znacznie utrudnia przepływ wiedzy w regionie, stanowiło podstawę do podjęcia badań przez Wydział Zarządzania Politechniki Lubelskiej. Celem tych badań była diagnoza stanu współpracy podmiotów zaliczanych do regionalnego systemu innowacji, określenie czynników wpływających na współpracę oraz zaproponowanie instrumentarium dla racjonalizacji metodologicznej zarządzania strategicznego w regionach¹.

Problemem badawczym tego opracowania jest określenie, jakie czynniki, w opinii liderów regionalnych instytucji, wpływają na rozwój współpracy i w jaki sposób kapitał społeczny wpływa na możliwość współpracy w ramach regionalnego systemu innowacji w województwie lubelskim. Zdaniem autorek, ważna jest świadomość liderów regionalnych struktur potrójnej helisy występowania zarówno czynników pozytywnych, jak i czynników hamujących współpracę tak, aby występowanie pozytywnych czynników wykorzystywać do wzmacniania siły ich oddziaływania, a w przypadku barier ograniczyć siłę ich negatywnego wpływu.

Analiza przeprowadzona w niniejszym opracowaniu skupia się na próbie odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

1. Czy liderzy instytucji regionalnego systemu innowacji mają świadomość, jakie czynniki hamujące w szczególności w zakresie kapitału społecznego mogą występować w procesie współpracy. Jeżeli tak, to jaką rangę im przypisują.
2. Czy zachodziły zmiany w formułowaniu opinii liderów dotyczących rankingu ocen tych barier pomiędzy pierwszą a drugą fazą badań.

Badania prowadzone były wśród trzech grup podmiotów: przedstawicieli podmiotów władzy w regionie, przedstawicieli środowiska nauki oraz przedstawicieli instytucji otoczenia biznesu jako instytucji, których zadaniem jest ułatwianie transferu wiedzy w regionie.

W procesie badań przygotowano kwestionariusz ankiety, który zawierał 48 pytań dotyczących czynników (barier oznaczonych w badaniu jako E) mających negatywny wpływ na warunki współpracy w regionie. Czynniki te zostały zidentyfikowane na podstawie informacji uzyskanych w wyniku prowadzonych w ramach projektu: wywiadów kwestionariuszowych, uzupełnionych o dane ze źródeł wtórnych (m.in. raportów z prowadzonych badań w podobnych obszarach problemowych). Zidentyfikowane w ten sposób bariery współpracy zostały podzielone na trzy grupy: bariery organizacyjno-prawne, bariery kompetencyjne, bariery społeczno-kulturowe. Narzędzie zostało poddane procesowi walidacji, a następnie przekazane respondentom.

Dobór próby badawczej miał charakter doboru celowego i obejmował 143 podmioty wyselekcjonowane w 2013 roku. W grupie respondentów znaleźli się liderzy regionalnych instytucji. Objęte badaniem instytucje to: instytucje otoczenia biznesu², klastry, przedstawiciele JST w regionie, przedstawiciele sektora nauki. Przy ustalaniu grupy respondentów istotne znaczenie miało zajmowane przez nich stanowisko w instytucji objętej analizą – umożliwiające podejmowanie decyzji o współpracy z podmiotami zewnętrznymi. Wybór tej perspektywy wynikał z przekonania, że relacje między rządem, uniwersytetem i przemysłem muszą być badane z perspektywy jednostek, bowiem to ludzie nawiązują kontakty i są inicjatorami innowacji – podobne podejście zostało zaproponowane przez H. Etkowitza i Y. Cai (2016).

Respondentów poproszono o ocenę wszystkich zidentyfikowanych czynników i wskazanie, jak ich wystąpienie wpływa na możliwość współpracy podmiotów regionalnego systemu innowacji. Ocena respondentów opierała się na stopniowalnej skali (od 1 do 5), gdzie 5 oznaczało, że dany czynnik znacząco utrudnia współpracę, a 1 – nie ma wpływu na współpracę.

Badania prowadzone były na przełomie lat 2013 i 2014, a następnie powtórzone w tej samej grupie badawczej w 2019 r. Celem drugiej fazy badań było sprawdzenie, jak po pięciu latach współpracy, wspieranej działaniami ze strony polityki innowacyjnej, kształtują się poglądy dotyczące barier utrudniających realizowanie wspólnych przedsięwzięć.

Do ostatecznej analizy wyselekcjonowano 102 ankiety (69 ankiet w roku 2014, a w roku 2019 – 33). Brak statystycznie istotnych różnic w składzie podgrup w obydwu fazach badań weryfikowano z zastosowaniem testu χ^2 (tab. 1).

Wyniki badań

Analiza przeprowadzona na tym etapie pozwoliła na wskazanie kluczowych czynników hamujących współpracę (barier) w warunkach lubelskiego regionalnego systemu innowacji. Zsumowanie wyników badań prowadzonych w dwóch iteracjach w 2014 i 2019 r. pozwoliło na wskazanie wpływu określonych czynników na stan współpracy w regionie (rys. 1).

Badania potwierdziły, że liderzy regionalnych instytucji są świadomi roli czynników, które mają wpływ na rozwój współpracy. W opinii respondentów czynnikami negatywnie

wpływającymi na możliwość współpracy w ramach potrójnej helisy w regionie są w głównej mierze bariery o charakterze organizacyjno-prawnym, które wspólnie tworzą niesprzyjające środowisko współpracy, gdzie brak funduszy i nadmierny formalizm jest czynnikiem znacząco utrudniającym współpracę (bariery E16, E17, E14, E11). Na poziomie współpracy w regionie negatywnie wpływa również występowanie barier o charakterze społeczno-kulturowym. Społeczno-kulturowe podłoże ma zarówno podkreślany przez ankietowanych brak gotowości do ponoszenia ryzyka (E35), jak i wynikające ze wzajemnej konkurencji partnerów: niechęć do dzielenia się wiedzą oraz brak zaufania polegający na obawie przed przejęciem pomysłów oraz co do dotrzymywania zobowiązań (E36, E37 i E39).

Trzecią grupę czynników można określić jako czynniki o charakterze kompetencyjnym. Wystąpienie tych negatywnych zjawisk ma istotne znaczenie z punktu widzenia współpracy partnerów regionalnych rozumianych jako podmiotów szczególnego rodzaju sieci. Na jakość współpracy w regionie negatywnie wpływają zarówno wydłużony proces podejmo-

wania decyzji przez partnera (E4), jego brak elastyczności (E5), jak i brak potrzeby nawiązywania współpracy (E34) czy, jak już do niej dojdzie, niewystarczający przepływ informacji pomiędzy instytucjami (E31). Bariery są również brak lidera wspólnych przedsięwzięć (E42) czy w końcu brak umiejętności budowy zespołów (E41).

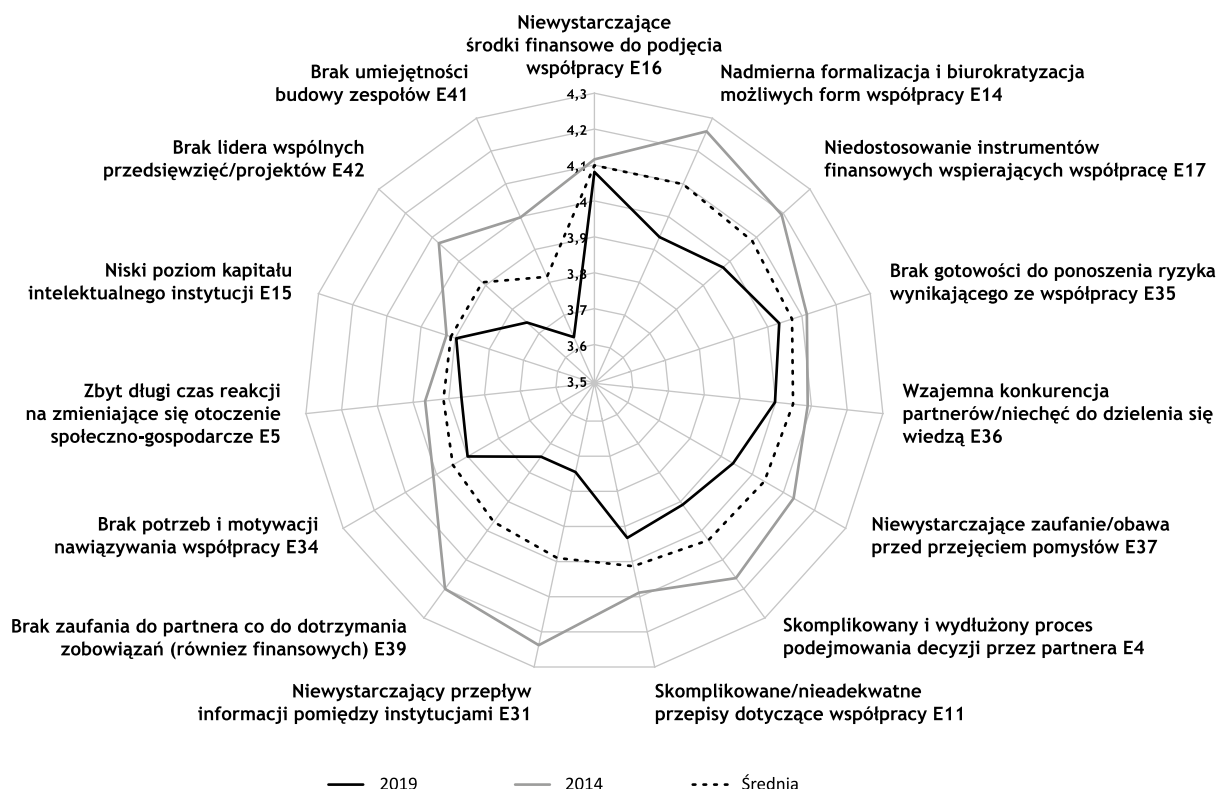
Postrzeganie barier przez respondentów ma charakter dynamiczny i jest uzależnione od ich doświadczeń wynikających ze współpracy, o czym świadczą różnice w postrzeganiu ich ważności w poszczególnych latach.

Respondenci uczestniczący w badaniach zarówno w 2014, jak i 2019 r. z 15 (na 48 zidentyfikowanych) potencjalnych kluczowych barier mogących wpływać na jakość współpracy w ramach regionalnego systemu innowacji wskazują na 9, które mają ścisły związek z kapitałem społecznym. Wszystkie dziewięć barier w tej grupie zostało ocenione przez liderów regionalnych instytucji zarówno w 2014, jak i 2019 roku jako czynniki utrudniające współpracę (w skali od 1 do 5 na poziomie 4–4,2 w 2014 r., a w 2019 r. na poziomie – 3,6–4). Respondenci brak

Tabela 1. Profil respondentów w stosunku do liczby podmiotów w regionie lubelskim

	2014		2019		p
	ogółem	N (%)	ogółem	N (%)	
Przedstawiciele władzy w regionie	28	13 (18%)	28	6 (18%)	p > 0,05
Przedstawiciele środowiska akademickiego	35	22 (31%)	30	14 (42%)	p > 0,05
Przedstawiciele IOB	80	34 (49%)	90	13 (39%)	p > 0,05

Źródło: opracowanie własne



Rys. 1. Czynniki hamujące rozwój współpracy - opinie liderów instytucji regionalnych

Źródło: opracowanie własne

„zaufania”, rozumiany jako brak zaufania do partnera co do dotrzymania zobowiązań (E39) oraz niewystarczające zaufanie, obawa przed przejściem pomysłów (E37), ocenili jako czynnik mogący utrudniać współpracę w ramach potrójnej helisy.

Porównując wyniki badań z lat 2014 i 2019, należy wskazać, że o ile typowane przez liderów instytucji regionalnych bariery, które w sposób znaczący wpływają na jakość współpracy, znacząco nie zmieniły się, to zmieniła się ocena ich wpływu na jakość współpracy.

W 2019 r., w opinii respondentów, brak umiejętności budowy zespołów (E41) (w 2014 r. poz. 13, a w 2019 r. poz. 25) oraz obawa przed podejmowaniem ryzyka związanego z działalnością innowacyjną (E27) (w 2014 r. poz. 15, a w 2019 r. dopiero poz. 27) nie są traktowane jako kluczowe bariery. Znacząco spadły również oceny dotyczące bariery rozumianej jako brak przepływu informacji pomiędzy instytucjami (E 31) (w 2014 poz. 3, a w 2019 r. poz. 13) oraz braku zaufania do partnera co do dotrzymania zobowiązań (E39) (w 2014 poz. 3, a w 2019 r. poz. 14). Wśród nowych barier, na które zwrócili uwagę ankietowani w 2019 r., znalazły się: niski poziom kapitału intelektualnego instytucji (E15) (w 2019 r. poz. 10, a w 2014 r. 21 poz.) oraz złe doświadczenia wnikające ze współpracy w przeszłości (E32) (2019 r. poz. 12, a w 2014 r. dopiero 34 poz.).

Podsumowanie

Budowa skutecznej współpracy w ramach regionalnych struktur potrójnej helisy, wymaga obok doboru właściwych partnerów, posiadających wystarczające kwalifikacje i kompetencje do realizacji projektów regionalnych, również zapewnienia wysokiego poziomu kapitału społecznego charakteryzującego się wysokim poziomem zaufania.

Efektom zaprezentowanych w niniejszym opracowaniu wyników badań jest wzbogacenie wiedzy dotyczącej warunków skutecznej współpracy między liderami wszystkich podmiotów uczestniczących w realizacji idei potrójnej helisy. Szczególnie dotyczy to świadomości występowania czynników hamujących tę współpracę. Mądrzy, świadomi liderzy mogą wykorzystywać tę wiedzę w procesie eliminacji barier współpracy, natomiast wzajemne zaufanie partnerów może pomnożyć jej efekty.

Badania pozwoliły na wyselekcjonowanie czynników mających wpływ na organizację współpracy. Z przeprowadzonych wśród liderów regionalnych badań wynika, że doceniają oni rolę kapitału społecznego w rozwoju współpracy instytucji regionalnych, wskazując na rangę takich czynników, jak: zaufanie, występowanie lidera czy poziom kapitału intelektualnego w organizacji. Istotną wartością przedstawionych wyników badań jest uchwycenie zmian ocen respondentów wobec dynamicznie zachodzących zmian praktycznie we wszystkich analizowanych obszarach badawczych pomiędzy pierwszą (przeprowadzoną w 2014 r.) i drugą fazą badań (2019 r.). Przeprowadzone przez zespół Politechniki Lubelskiej autorskie badania potwierdziły negatywny wpływ niskiego poziomu kapitału społecznego na możliwość współpracy w ramach regionalnego systemu innowacji w województwie lubelskim.

Zdaniem autorek, należy dążyć do pokonywania barier, między innymi poprzez budowę zaufania, doceniając jego znaczenie jako kluczowego czynnika wspierającego współpracę w strukturach potrójnej helisy. Do osiągnięcia wysokiego poziomu rozwoju potrzebne są działania mające na celu budowę i rozwój kapitału społecznego. Sprzyjać temu będzie aktywne przywództwo, przywództwo nie tylko poszczególnych grup podmiotów potrójnej helisy, ale lidera, posiadającego wizję rozwoju całego przedsięwzięcia, rozumiejącego idee współdziałania, potrafiącego uruchomić kapitał intelektualny drzemący w regionalnym systemie innowacji. Określenie różnic w aspekcie ich znamienności oraz wpływu na kształtowanie modelu przywództwa będzie przedmiotem dalszych pogłębionych badań i temu zagadnieniu zostanie poświęcona druga część opracowania.

dr Matylda Bojar
Politechnika Lubelska
Wydział Zarządzania
ORCID: 0000-0002-9913-6463
e-mail: m.bojar@pollub.pl

prof. dr hab. Ewa Bojar
Politechnika Lubelska
Wydział Zarządzania
ORCID: 0000-0002-7996-3082
e-mail: e.bojar@pollub.pl

Przypisy

- 1) Szczegółowy opis badań oraz zastosowanych metod zawarty jest w raporcie merytorycznym z projektu badawczego nr N N114 170338 pt. „Zastosowanie modelu potrójnej helisy w zarządzaniu polityką innowacyjną w metropoliach” finansowanego ze środków KBN. Projekt był realizowany w latach 2010–2013.
- 2) Centra transferu technologii, inkubatory przedsiębiorczości i inkubatory technologiczne, parki naukowo-technologiczne, instytucje i firmy doradcze i szkoleniowe, instytucje wsparcia finansowego, klastry.

Bibliografia

- [1] Abd Razak A., White G. (2015), *The Triple Helix Model for Innovation: A Holistic Exploration of Barriers and Enablers*, „International Journal of Business Performance and Supply Chain Modelling”, Vol. 7, No. 3, pp. 278–291.
- [2] Bartkowski J. (2007), *Kapitał społeczny i jego oddziaływanie na rozwój w ujęciu socjologicznym*, [w:] M. Herbst (red.), *Kapitał ludzki i kapitał społeczny a rozwój regionalny*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa, s. 54–98.
- [3] Bojar E., Stachowicz J., Machnik-Słomka J., Bojar M. (2013), *Zarządzanie strategicznymi projektami w regionie. Zintegrowany system zarządzania unieszkodliwianiem azbestu w ujęciu systemowym*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”, Toruń.

- [4] Bogdanienko J. (2016), *Zarządzanie w spiralnie zapętłonej sieci – refleksje nad relacjami międzyorganizacyjnymi*, „Przegląd Organizacji”, Nr 2, s. 21–29.
- [5] Bojar M., Machnik-Słomka J. (2014), *Model potrójnej i poczwórnej helisy w budowaniu współpracy sieciowej dla rozwoju innowacyjnych projektów regionalnych*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie”, z. 76, s. 99–111.
- [6] Bratnicki M., Strużyna J. (red.), (2001), *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, Wyd. Akademii Ekonomicznej im. K. Adamieckiego w Katowicach, Katowice.
- [7] Cai Y., Pugh P., Liu C. (2015), *Enabling Conditions for Regional Triple Helix Systems*, „Helice”, Vol. 4, No. 4, pp. 19–23, <https://www.triplehelixassociation.org/helice/volume-4-2015/helice-issue-4/triple-helix-scientific-news/enabling-conditions-for-regional-triple-helix-systems>, access date: 12.10.2019.
- [8] Cappellin R. (2004), *International Knowledge*, Paper presented at 17th ERSA Congress, European Studies Institute in Regional Science, Split, Croatia.
- [9] Carayannis E., Campbell D. (2011), *Open Innovation Diplomacy and a 21st Century Fractal Research, Education and Innovation (FREIE) Ecosystem: Building on the Quadruple and Quintuple Helix Innovation Concepts and the „Mode 3” Knowledge Production System*, „Journal of the Knowledge Economy”, No. 2, pp. 327–372.
- [10] Carayannis E.G., Barth T., Campbell D. (2012), *The Quintuple Helix Innovation Model: Global Warming as a Challenge and Driver for Innovation*, „Journal of Innovation and Entrepreneurship”, Vol. 1, pp. 1–12.
- [11] Carayannis E., Rakhmatullin R. (2014), *The Quadruple/Quintuple Innovation Helices and Smart Specialisation Strategies for Sustainable and Inclusive Growth in Europe and Beyond*, „Journal of the Knowledge Economy”, Vol. 5, No. 2, pp. 212–239.
- [12] Cooke P., De Laurentis C., Tödtling F., Trippl M. (2007), *Regional Knowledge Economies. Markets, Clusters and Innovation*, Edward Elgar Publishing Ltd., Cheltenham.
- [13] Czakon W. (2012), *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa.
- [14] Dyduch W., Bratnicka K. (2014), *Ponowne spojrzenie na kapitał społeczny organizacji*, „Organizacja i Kierowanie”, Nr 1A/ (159), s. 65–74.
- [15] Działek J. (2011), *Kapitał społeczny – ujęcia teoretyczne i praktyka badawcza*, „Studia Regionalne i Lokalne”, Nr 3(45), s. 100–118.
- [16] Etzkowitz H., Leydesdorff L. (1996), *Emergence of a Triple Helix of University – Industry – Government Relations*, „Science and Public Policy”, Vol. 23, No. 5, pp. 279–286.
- [17] Etzkowitz H., Leydesdorff L. (2000), *The Dynamics of Innovation: From National Systems and „Mode 2” to a Triple Helix of University – Industry – Government Relations*, „Research Policy”, Vol. 29, pp. 109–123.
- [18] Etzkowitz H., Cai Y. (2016), *Towards a Three-layer Triple Helix Model for Understanding Innovation Systems*, <http://xiv.triplehelixconference.org/conference-program/cai-etzkowitz/>, access date: 10.10.2019.
- [19] EUROPA 2020 (2010), *Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu*, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/LSU/?uri=CELEX%3A52010DC2020>, data dostępu: 10.10.2019 r.
- [20] Ford D., Gadde L., Håkansson H., Lundgren A., Snehota I., Turnbull P., Wilson D. (1988), *Managing Business Relations*, John Wiley and Sons, West Sussex, England.
- [21] Fuerlinger G., Fandl U., Funke T. (2015), *The Role of the State in the Entrepreneurship Ecosystem: Insights from Germany*, „Triple Helix” Springer Open Journal, Vol. 2(3), <https://triplehelixjournal.springeropen.com/track/pdf/10.1186/s40604-014-0015-9>, access date: 12.10.2018.
- [22] Herman A., Konopka D. (2012), *Rola zaufania w zarządzaniu wartością w warunkach rosnącej niepewności*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, Nr 737, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia, Nr 56, s. 375–384.
- [23] Latusek-Jurczuk D.J. (2019), *Zaufanie w zarządzaniu organizacjami*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
- [24] Leydesdorff L., Etzkowitz H. (1998), *The Triple Helix as a Model for Innovation Studies*, Conference Report, „Science and Public Policy”, Vol. 25, No. 3, pp. 195–203.
- [25] Leydesdorff L., Etzkowitz H. (2001), *The Transformation of University-industry-government Relations*, „Electronic Journal of Sociology”, Vol. 5, <http://www.sociology.org/archive.html>, access date: 12.10.2018.
- [26] Lombardi P., Giordano S., Caragliu A., Del Bo Ch., Deakin M., Nijkamp P., Kourtit K. (2012), *An Advanced Triple-Helix Network Model for Smart Cities Performance*, [in:] O.Y. Erkoskun (ed.), *Green and Ecological Technologies for Urban Planning: Creating Smart Cities*, IGI Global, Hershey, USA, pp. 59–73.
- [27] Łącka I. (2018), *Modele Quadruple i Quintuple Helix – nowe spojrzenie na rolę społeczeństwa i środowiska naturalnego w tworzeniu regionalnych innowacji dla rozwoju zrównoważonego*, „Folia Pomeranae Universitatis Technologiae Stetinensis Folia Pomer. Univ. Technol. Stetin., Oeconomica”, Nr 90, s. 47–58.
- [28] Olesiński Z. (2016), *Trust as a Soft Component of Management*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, Tom XVII, z. 10, s. 37–48.
- [29] Paliszkiwicz J. (2019), *Przywództwo, zaufanie i zarządzanie wiedzą w innowacyjnych przedsiębiorstwach*, CeDeWu, Warszawa.
- [30] Parkhe A. (1998), *Understanding Trust in International Alliances*, „Journal of World Business”, Vol. 33, No. 3, pp. 219–240.
- [31] Puślecki Z.W. (2017), *Model potrójnej helisy (triple helix) we wzroście efektów innowacyjnych i konkurencyjności*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Problemy ekonomii, polityki ekonomicznej i finansów publicznych”, Nr 475, s. 238–257.
- [32] Ryciuk U. (2013), *Zaufanie międzyorganizacyjne – konceptualizacja, operacjonalizacja i pomiar*, „Przegląd Organizacji”, Nr 12, s. 33–38.
- [33] Skawińska E., Zalewski R.I. (2009), *Klasy biznesowe w rozwoju konkurencyjności i innowacyjności regionów. Świat – Europa – Polska*, PWE, Warszawa.
- [34] Skawińska E., Zalewski R., Brzęczek T. (2011), *Pomiar kapitału społecznego – weryfikacja założeń metodycznych przez badania empiryczne w Wielkopolsce*, „Polityka Społeczna”, Nr 7, s. 23–27.
- [35] Solomon R., Flores F. (2003), *Building Trust in Business Politics, Relationship and Life*, Oxford University Press, New York.
- [36] Stachowicz J. (2006), *Zarządzanie kapitałem społecznym, procesem organizowania i rozwoju klastrów, doświadczenia z prac nad organizowaniem klastrów w woj. śląskim*. Wyniki z prac projektu badawczego KBN Nr 2H02D03225 pt.: *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w regionalnych sieciach proinnowacyjnych*.

- [37] Stachowicz J., Bojar M. (2016), *Odpowiedzialne przywództwo jako kluczowy czynnik rozwoju współczesnych organizacji i regionów*, „Zarządzanie i Finanse”, Vol. 14, Nr 2, s. 375–385.
- [38] Sztompka P. (2007), *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Wydawnictwo Znak, Kraków.
- [39] Wasiluk A. (2018), *Zarządzanie a współpraca przedsiębiorstw w perspektywie tworzenia powiązań sieciowych*, „Przegląd Organizacji”, Nr 3, s. 30–34.
- [40] Zieliński M. (2017), *Ocena zaufania w relacjach business-to-business*, „Przegląd Organizacji”, Nr 9, s. 27–33.

Barriers to the Development of Inter-Organisational Cooperation within Regional Innovation Networks – An Example of the Lublin Region

Summary

This paper highlights the role of social capital in regional development as a factor enabling activation of non-economic resources.

It was assumed that building effective cooperation in the triple helix structures requires the provision of high

levels of social capital characterised by a high level of trust between partners. This paper attempts to identify the factors – barriers adversely affecting opportunities for cooperation between partners within the framework of the regional innovation system and to analyse their impact on the quality of cooperation in the regional triple helix structure.

The paper presents the findings of the research on functioning of inter-organisational cooperation networks in the Lublin region, carried out in 2014 and 2019. The study shows that regional leaders appreciate the role of social capital in the development of cooperation between regional institutions and recognise the importance of such factors as trust, leadership, and the level of organisation's intellectual capital. The value of the research and its findings is capturing how the respondents' assessments change along with dynamic changes occurring in all three analysed research areas over a time period between the first and second phase of the study.

Keywords

Triple helix, social capital, trust

MARKETING JAKO PROCES TWORZENIA WARTOŚCI W DOBIE PANDEMII COVID-19

DOI: 10.33141/po.2020.06.02

Przegląd Organizacji, Nr 6(965), 2020, s. 9-14

www.przegladorganizacji.pl

Stanisław Brzeziński

© Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Wprowadzenie

Marketing dzięki swej funkcji, jaką jest spełnianie oczekiwań klienta, obecnie przeniknął do naszego codziennego życia. Utożsamia się go ze sprzedażą, reklamą, promocjami, które w pełni koncentrują się na konsumencie. Jest to celowy sposób postępowania organizacji na rynku, które prowadzą ciągłe badania i analizy trendów zmian zachowań nabywczych konsumentów. Trendy te mogą być krótkotrwałe, przejściowe bądź długotrwałe i w związku z tym przedsiębiorstwa są zmuszone do bacznej obserwacji stylu życia społeczeństwa, bowiem świadomy klient jest dla przedsiębiorstwa czy innej instytucji największą wartością. Poznanie potrzeb i oczekiwań, a także wymagań właśnie klientów, a następnie ich zaspokojenie stanowi istotę idei marketingu. Jak pisze A. Pabian (2005, s. 8): „Organizacje realizujące prawdziwy marketing starają się przede wszystkim zadowolić klienta, a nawet go zachwycić”. Dlatego też przedsiębiorstwa czynią wszystko, by promować produkt jako wyjątkowy,

niezbędny czy praktyczny, budząc zainteresowanie w jak najszerszych kręgach społeczeństwa i dbając o to, by produkt otrzymał wartość, która spełnia oczekiwania każdej jednostki. Zatem każdy podmiot zaangażowany w proces wymiany, kreując wartość danego produktu, liczy na zysk, a przy tym oferuje zespół korzyści potencjalnemu nabywcy. W nieustannie zmieniającym się świecie wartości pozostają niezmiennie, lecz „słowa służące ich opisowi muszą ulegać zmianie, tak aby odpowiadały realiom biznesu” (Stachowicz-Stanusch, 2007, s. 70). Każda organizacja posiada zbiór wartości, ale nie każda ma tego świadomość. Trzeba pamiętać, że inaczej jest zorganizowany marketing w firmach produkcyjnych, a inaczej w firmach usługowych czy handlowych, zaś specyficzne rozwiązania stosuje się w poszczególnych branżach. Na pewno pracownicy każdej instytucji/jednostki znają swoją wartość, a także wartość swojej pracy dla dobra innych, to zaś daje im poczucie pewności na



jakże turbulentnym i konkurencyjnym rynku. „Wartości są zatem spoiwem, które łączy uniwersalne ludzkie potrzeby i aspiracje z celami organizacji” (Stachowicz-Stanusch, 2007, s. 83).

W obecnych czasach mniej chodzi o produkt, a więcej o jego wartość dla klienta. Aby zaspokoić potrzeby współczesnego rynku, każdego dnia miliony kupujących zawiera miliony transakcji z milionami sprzedających. Różnorodność technologii wytwarzania dóbr i usług, wzrost wydajności produkcji, jej innowacyjność to aspekty zwiększające stopień dostępności produktów dla kupujących. Organizacje zorientowane na klienta cały czas mają na uwadze jego potrzeby, bowiem to daje im gwarancję rozwoju, wzrostu efektywności, konkurencyjności, a co najważniejsze rozpoznawalności. Zarówno klientowi, jak i organizacji powinno zależeć na dobrych relacjach, opierających się na zasadach: dbałości o interesy klienta i standardy jakościowe, działania z największą starannością, zachowania uczciwości i zasad fair play, solidności oraz przestrzegania ustaleń czy warunków umowy (Buchajewska-Wróbel i in., 2011, s. 134).

Marketing od kilku dziesięcioleci jest wykorzystywany przez przedsiębiorstwa, instytucje, organizacje z większą lub mniejszą skutecznością, niemniej jednak ma zastosowanie szczególnie w działalności gospodarczej nastawionej na zyski. Tak więc łączy się z nim rozwój produkcji, usprawnienie funkcjonowania gospodarki narodowej, zwiększenie dochodu narodowego, co w rezultacie prowadzi do podwyższenia poziomu stopy życiowej ludności. Ma charakter uniwersalny, a nakłady na działania marketingowe są obecnie ogromne. Marketing wymaga bowiem od przedsiębiorstwa ponoszenia mniejszych lub większych nakładów. Nakłady te związane są nie tylko z tworzeniem czy modernizowaniem produktów, ale też z organizowaniem dystrybucji, reklamą, promocją. Ten proces jest i będzie konieczny, by docierać do konsumentów i oddziaływać zarówno na nich, jak i na konkurencję. Zatem „przedsiębiorstwa powinny wykorzystać marketing do oszczędnego gospodarowania posiadanymi zasobami, a nabywcy nabrać przekonania, że pieniądze wydają racjonalnie” (Michalski, 2017, s. 32).

Celem artykułu jest spojrzenie na wybrane kwestie marketingu między innymi z perspektywy obecnej pandemii wywołanej koronawirusem. COVID-19 praktycznie z dnia na dzień zmienił życie ludzi na świecie. Przede wszystkim przyhamowała gospodarka, zwłaszcza odczuli to przedsiębiorcy z sektora MŚP, branża usług, gastronomii, turystyki, a w związku z tym uwaga oraz oczekiwania klienta skoncentrowane zostały zdecydowanie na inne aspekty – zdrowotne i higieniczno-sanitarne. Spowolniło się tempo życia, bo świat został zaskoczony i dezorientowany, a towarzysząca temu stanowi ogromna niepewność, co będzie dalej, przewartościowała dotychczasowe priorytety w skali globalnej. Należy więc postawić tezę, iż wiele obserwowanych w trakcie pandemii COVID-19 zmian w zachowaniach konsumentów będzie miało charakter trwały, czego rezultatem będą głębokie i długookresowe zmiany w strategiach marketingowych przedsiębiorstw.

Instrumenty marketingowe

Dla przedsiębiorstwa marketing oznacza zyskowne zaspokajanie potrzeb klientów, do czego wykorzystuje ono zbiór instrumentów, które z kolei mają służyć maksymalizacji zadowolenia konsumentów. Ważne jest nie tylko pozyskiwanie nowych, ale zatrzymywanie dotychczasowych klientów i budowanie z nimi długoterminowych relacji. W rozumieniu marketingu jako procesu wskazuje się na tworzenie, proponowanie oraz wymianę wartości i korzyści między uczestnikami rynku. Marketing służy każdemu podmiotowi jako mechanizm osiągnięcia celów za pomocą dostępnych zasobów oraz celowo dobranych instrumentów i działań dostosowanych do charakteru warunków rynkowych (Garbarski i in., 2000, s. 54–72). Podstawowym instrumentem marketingowym (zasobem marketingowym, rynkowym) w każdej organizacji jest produkt. W koncepcji marketingu podkreśla się dążenie do posiadania dobrego produktu, czyli takiego, w którym wykorzystano optymalne rozwiązania techniczne i technologiczne, pamiętając przy tym, że dobry produkt może wygenerować zamierzone bądź wyższe przychody ze sprzedaży i zysk (Woźniczka i in., 2014, s. 27). Produktem jest przede wszystkim to, co można zaoferować nabywcom w celu użytkowania lub dalszego przetwarzania czy też po prostu posiadania. Mowa tu nie tylko o zwykłych dobrach materialnych i usługach, ale także o osobach, miejscach, ideach. Wymienione rodzaje produktów mogą być istotą oferty marketingowej dla określonej grupy nabywców. Wprowadzając produkt na rynek, trzeba brać pod uwagę punkt widzenia przedsiębiorstwa/podmiotu (jak zostanie odebrany, jakie niesie za sobą wartości i zyski) oraz punkt widzenia konsumenta, bo przecież to zbyt towarów potwierdza, jaką produkt cieszy się opinią wśród nabywców i jak bardzo stał się popularny. Bezpośrednio z produktem związana jest marka. Właśnie ona wyróżnia produkt na rynku. Na tworzenie marki mają wpływ takie czynniki, jak: nazwa produktu, opakowanie, cena, opinia wśród klientów, forma promocji, tradycja związana z produktem. Marka pozwala nabywcom rozpoznać producenta, zaś wiarygodna marka świadczy o poziomie jakości produktu, co przyczynia się do tego, że usatysfakcjonowany konsument poszukuje i nabywa na rynku te, a nie inne produkty. „Wartość marki jest odzwierciedleniem sposobu myślenia, odczucia i respektowania marki przez nabywców, jak również ceny udziałów w rynku i zyskowności powiązanej z marką” (Michalski, 2017, s. 246). Dobra marka może sprzyjać wzrostowi wielkości sprzedaży, ale trzeba też pamiętać o tym, że wybór nieodpowiedniej marki może dać efekt odwrotny, czyli straty, a być może nawet utratę wypracowywanego przez lata prestiżu samej organizacji.

Jak uważa D. Szvajca (2010, s. 145–146): „marka wyrobu może trwać i zyskiwać popularność przez dziesiątki lat (...). Dobre marki wspierają pozytywną reputację firmy, a także lojalność klientów”. Autorka podaje następujące etapy tworzenia wartości dla klienta w połączeniu z określonymi zasobami marketingowymi: 1) definiowanie wartości (zasoby to: system informacji

marketingowej, bazy danych), 2) kształtowanie wartości (zasób to relacje z dostawcami), 3) komunikowanie wartości (zasoby to marka i wizerunek organizacji), 4) oferowanie wartości (zasoby to rodzaj kanału dystrybucji, relacje z klientami) (Szwajca, 2010, s. 144). Do zasobów marketingowych można zaliczyć również: cenę, dystrybucję, komunikację, reputację firmy, lojalność klientów (czyli zasoby, których nie można spożytkować), a także wiedzę i kompetencje. Na uwagę zasługuje w omawianym temacie lojalność klienta. Lojalny klient dostarcza przedsiębiorstwu wielu konkretnych korzyści, dlatego że regularnie nabywa produkty danej firmy, pozytywnie się o niej wyraża, rekomendując ją innym, postrzega ją jako partnera i jest odporny na działania podmiotów konkurencyjnych. Tacy klienci w sposób dobrowolny i bezinteresownie polecają usługi i produkty danej organizacji, dlatego ich opinie są bardziej wiarygodne niż np. płatna reklama. W ten sposób lojalny klient uczestniczy w generowaniu większych zysków przedsiębiorstwa, bowiem przypisana marce jakość często stanowi podstawę do podwyższenia ceny, którą stały klient jest w stanie zaakceptować, co mimo wszystko nie naruszy pozytywnego wizerunku producenta (Szwajca, 2010, s. 148).

Cena to jeden z instrumentów marketingu, który jako jedyny „przybiera postać wynagrodzenia za nakłady ponoszone przez przedsiębiorstwo” i stanowi źródło jego dochodów (Garbarski i in., 2000, s. 351). Z kolei z punktu widzenia klienta cena jest wydatkiem, który musi on ponieść, by wejść w posiadanie produktu. Kupujący, patrząc na cenę, skupiają się również na jakości towaru. Polityka cenowa może opierać się na różnych strategiach, o których decydować będą zachowania nabywców i reakcje konkurentów (Garbarski i in., 2000). Do instrumentów marketingowych należy również dystrybucja. Na działania związane z dystrybucją składają się kanały dystrybucji i fizyczny przepływ towarów. Opiera się ona na współpracy dostawców i odbiorców towarów oraz pośredników, którzy zapewniają łączność producentów z odbiorcami dóbr i usług. Ta forma współdziałania, która również przynosić powinna obustronne korzyści, może przebiegać na zasadzie: zgodnej współpracy, wykształcenia się integratora kanału dystrybucji i bezpośredniego oddziaływania jednych podmiotów na zachowania innych (Garbarski i in., 2000, s. 442–456). Można wyróżnić dystrybucję intensywną (dotyczy całego rynku, czyli tych miejsc, w których klienci chętnie nabywają określony produkt), selektywną (jej istota polega na dostarczaniu produktów do nabywcy przez ograniczoną liczbę pośredników na danym rynku) i wyłączną (w tym przypadku sprzedaż danych produktów prowadzi jeden punkt na danym terenie). Istotnym instrumentem marketingowym jest również komunikacja, inaczej określana jako zespół informacji przekazywanych przez organizację nie tylko klientom, ale i innym podmiotom oraz informacji zdobytych w wyniku obserwacji samego rynku (trendy, preferencje konsumentów). Jest to specyficzna forma porozumiewania się producenta z członkami rynku docelowego. Jak pisze B. Pilarczyk (2015, s. 264): „komunikacja marketingowa jest celową działalnością

przedsiębiorstwa o perswazyjnym charakterze, zmierzającą do kształtowania potrzeb i stymulowania popytu nabywców”.

W dobie koronawirusa zmieniła się postawa konsumenta, bo na jego działania związane z aktywnością na rynku wpłynął inny sposób myślenia i ocena zaistniałej sytuacji. Dotychczasowy styl życia koncentrujący się na problemach częstotliwości zakupów, uczestnictwa w kręgach towarzyskich, rozrywkach, rekreacji, hobby czy sam stosunek do pracy zawodowej musiał się zmienić i to niezależnie od woli danej osoby. Ta zaskakująca sytuacja wpłynęła na zmianę osobowości klientów, która, jak stwierdzono, w normalnych warunkach zmienia się wraz z upływem lat, a dziś czas przyspieszył i zmienił nas, otoczenie, a nawet nasze życiowe cele, plany, priorytety. Uważa się, że to właśnie osobowość klienta decyduje o zakupie takich produktów, jak np. odzież, biżuteria, zdrowa żywność, samochody. Produkty nabywane przez konsumenta pomagają w określeniu jego osobowości (statusu społecznego) i przez to nie tylko buduje on poczucie własnej wartości, ale też wartościami tymi dzieli się z otoczeniem. Od marca tego roku nawet najbardziej wybredny klient zmuszony został do innych niż zwykle zachowań i nabywania koniecznych produktów w celu ochrony zdrowia i życia. Styl życia każdego człowieka zdominowała coraz dłuższa lista nakazów, zakazów i obostrzeń. Światowa gospodarka znalazła się w stanie zamrożenia, a teraz wszystkich łączy jeden problem – pokonanie koronawirusa, w obliczu którego mimo XXI wieku okazaliśmy się jak na razie bezradni.

Działania marketingowe

Jak wiadomo, marketing zmienia zachowania, nawyki, zapatrywania jednostek i grup społecznych, system wartości pod wpływem określonych działań, nazwanych działaniami marketingowymi. Za skuteczne działania marketingowe uważa się dziś te z nich, które wywierają rzeczywisty, mierzalny wpływ na wynik finansowy, rentowność lub wartość przedsiębiorstwa, szczególnie poprzez zwiększanie całkowitej wartości klienta (Woźniczka i in., 2014, s. 18). Opracowanie programu działań marketingowych polega na podjęciu wielu szczegółowych decyzji, dotyczących wszelkich czynności i zadań, które powinny być realizowane, aby osiągnąć wyznaczone cele operacyjne i strategiczne. A zatem mowa tutaj o wszystkich przedsięwzięciach polegających na opracowaniu nowych lub wycofaniu dotychczasowych produktów, wprowadzaniu zmian w istniejących produktach, obniżaniu kosztów działalności, dokonywaniu zmian cen produktów, uruchamianiu nowych kanałów dystrybucji, wdrażaniu określonych rozwiązań logistycznych, prowadzeniu komunikacji marketingowej za pomocą reklamy lub public relations, organizowaniu systemu sprzedaży produktów itp. Typowy zakres działań marketingowych dotyczy produktu (marki), jego ceny, dystrybucji, komunikacji marketingowej, promocji (Woźniczka i in., 2014, s. 241–242).

Całokształt działań marketingowych przedsiębiorstwa składa się na jego strategię marketingową. Tworzona ona



jest do osiągnięcia wcześniej założonych i w miarę możliwości precyzyjnie określonych celów. Cele te powstają przed stworzeniem strategii i mogą być formułowane w kategoriach: rynkowych (np. zdobycie określonego udziału w rynku), ekonomicznych (np. zrealizowanie założonego wcześniej zysku) czy też relacyjnych, najczęściej określanych w stosunku do najbliższych konkurentów przedsiębiorstwa (Pietrasieński, 2005, s. 49–50).

Współczesne organizacje nie mogą funkcjonować na rynku bez stosowania zasad zarządzania marketingowego. Pod tym pojęciem należy rozumieć „proces planowania i realizacji pomysłów, kształtowania cen, promocji i dystrybucji towarów, usług i idei, mających doprowadzić do wymiany spełniającej oczekiwania docelowych grup klientów i organizacji” (Kotler, 1994, s. 11). Zarządzanie marketingowe jest procesem planowania i kształtowania instrumentów marketingowych: produktów, cen, dystrybucji, promocji ukierunkowanych na realizację misji i osiągnięcia celów, do których między innymi zalicza się dostarczanie nabywcom coraz lepszych wartości stanowiących podstawę istnienia i rozwoju przedsiębiorstwa na rynku. Kwestiami tymi zajmuje się dział marketingu lub ośrodki badawcze, powołane specjalne zespoły badawcze, agencje bądź sekcje. Powyższe komórki/jednostki mają za zadanie prowadzić badania dotyczące np. preferencji konsumentów w danym czasie, prognozy sprzedaży nowego produktu, a zatem i zmiany sytuacji na rynku związanej z pojawieniem się nowego własnego produktu bądź usług i reakcji konkurencji, oceny efektywności kampanii promocyjnej. Badania polegają na systematycznym zbieraniu opinii i informacji, sondażach, wywiadach oraz ich analizie, a także kompleksowej ocenie sytuacji, na rozważeniu stawianych hipotez z uwzględnieniem stanu zadowolenia konsumentów, powodów zakupu, lojalności wobec marki (Michalski, 2017, s. 131–133). W tych badaniach i pogłębionych analizach istotne są nie tylko metody wskazywane przez zarządzanie, ale także przez statystykę, socjologię, psychologię i logikę. Popyt jako wiodący aspekt zarządzania marketingowego łączy zadanie logistyki i marketingu – dystrybucji produktu i obsługi klienta. Marketing kojarzy się głównie z działaniami mającymi na celu zyski, ale jego formy ewaluowały w stronę również niedochodowych. Dodać należy, że działania marketingowe obecnie cechują się elastycznością i niezwykle wrażliwością na bieżące zmiany wywołane czynnikami społeczno-ekonomicznymi, technologicznymi czy też politycznymi.

W działalności marketingowej nie można pominąć wydarzeń marketingowych, które mają charakter propagandowy, integracyjny, promocyjny, charytatywny. Są one nastawione na kontakty z klientami, budowanie relacji między pracownikami przedsiębiorstwa/instytucji bądź między firmą a jej partnerami biznesowymi. Właśnie takie wydarzenie polega na organizacji różnorodnych akcji, podczas których następuje zacieśnienie relacji między ich uczestnikami, często między producentami a konsumentami w związku z wprowadzeniem nowej marki albo wzmocnieniem już istniejącej na rynku. Do wydarzeń marketingowych zalicza się: targi, wystawy, aukcje,

giełdy, spotkania jubileuszowe. Nietrudno dostrzec, że w ostatnim czasie takie wydarzenia zostały zawieszane, obowiązuje bowiem zakaz zgromadzeń, a bezpośrednich spotkań i rozmów nie zastąpi reklama, media czy ulotka promocyjna. Zatem koronawirus znacznie osłabił skuteczność działań marketingowych, co dla przedsiębiorstw oznacza konieczność przeformułowania całych strategii marketingowych.

Marketing zaangażowany społecznie

Współczesne przedsiębiorstwa powinny mieć na uwadze przede wszystkim interes społeczny i w ramach marketingu zaangażowanego społecznie, wspierając cele społeczne, umacniać swoją pozycję rynkową i budować swój korzystny wizerunek w otoczeniu bliższym i dalszym. Do efektów relacji z otoczeniem (zewnętrznych) można zaliczyć budowanie korzystnych opinii interesariuszy zewnętrznych, wzrost zainteresowania produktem, wzrost przychodów ze sprzedaży, możliwość zwiększania cen produktów, wzrost wartości firmy, pozyskanie nowych lub zachowanie dotychczasowych inwestorów. Można zaobserwować również skutki wewnętrzne takich działań, jak: wzrost motywacji pracowników, ich odpowiedzialności i zaangażowania w procesie doskonalenia produktów, popularyzacja i akceptacja misji i strategii przedsiębiorstwa z akcentami na społeczną odpowiedzialność biznesu, wzrost efektów ekonomicznych prowadzonej działalności, wzrost skłonności do innowacyjnych postaw pracowników, w tym kadry zarządzającej przedsiębiorstwa. Sprzyja to doskonaleniu kultury organizacyjnej firmy i rozwoju zasobów ludzkich (Brzeziński, 2020, s. 66–67). Wdrożenie idei społecznej odpowiedzialności ma prowadzić do postrzegania przedsiębiorstwa nie tylko jako podmiotu gospodarczego, ale jako organizację społeczną, zaś działania społecznie odpowiedzialne mają służyć poszczególnym grupom interesariuszy i rozwojowi danej jednostki. Przede wszystkim społeczna odpowiedzialność biznesu (ang. Corporate Social Responsibility – CSR) niesie za sobą wiele korzyści związanych z poprawą wizerunku. Organizacje, które decydują się na przyjęcie tych zasad, stają przed koniecznością wprowadzenia wielu zmian w systemie zarządzania strategicznego czy też – w szerszym ujęciu – w strategiach marketingowych. Działania podejmowane przez pryzmat CSR uwzględniają kwestie społeczne, ekonomiczne, środowiskowe i etyczne. To efektywna strategia zarządzania, która poprzez prowadzenie dialogu społecznego na poziomie lokalnym przyczynia się do wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw na poziomie globalnym i jednocześnie kształtowania warunków dla zrównoważonego rozwoju społecznego i ekonomicznego, co oznacza zwiększone inwestycje w zasoby ludzkie, ochronę środowiska i relacje z otoczeniem.

Najwyższym poziomem społecznej odpowiedzialności jest strategia wkładu społecznego, w której przedsiębiorstwo postrzega siebie jako składową życia społecznego i aktywnie poszukuje możliwości działań na rzecz dobrobytu społecznego i podejmuje wiele działań

dla ochrony środowiska naturalnego (Brzeziński, 2017, s. 188). Jak zauważają M. Jakubiec i A. Jakubczak (2018, s. 58–63): „społeczna odpowiedzialność nie stanowi tylko szumu promocyjnego, nie służy tylko budowaniu wartości medialnej przedsiębiorstwa, choć dla kreowania wizerunku firmy jest bardzo istotna, ale jest także nakierowana na podejmowanie aktywności dotyczącej rozwiązywania problemów społecznych”. W ramach koncepcji CSR stosuje się działania związane z ochroną środowiska, przestrzeganiem praw konsumenta czy też polityką równych szans w zakresie zatrudnienia i respektowania praw pracowniczych, nową wizją partnerstwa. CSR jest oparta na standardach etycznych, poprzez które przedsiębiorstwa uwzględniają w swoich działaniach aspekty ekologiczne i społeczne, dostrzegając nie tylko potrzeby indywidualnego konsumenta, ale też społeczeństwa jako całości. Na tej podstawie powstała idea marketingu społecznego, a jedną z jego odmian jest tzw. zielony marketing, uwzględniający kwestie związane z ochroną środowiska. Poza tym marketing społeczny jest skoncentrowany na zrównoważonej konsumpcji polegającej na propagowaniu zdrowego trybu życia, niezagrażającego przyszłym pokoleniom (Sławińska, 2015, s. 22–25). Koncepcje CSR można analizować dwojako: po pierwsze jako działania mające na celu zmniejszenie negatywnego oddziaływania przedsiębiorstwa na wszystkie grupy interesariuszy, a po drugie jako działania pozwalające w przyszłości uniknąć negatywnych konsekwencji prowadzonej przez przedsiębiorstwo działalności. Taka polityka gwarantuje ochronę interesu własnego, a także przyczynia się do pomnażania dobrobytu społecznego (Lulewicz-Sas, 2016, s. 37–42). Jak pisze A. Brzeziński (2017, s. 186–195), koncepcja społecznej odpowiedzialności polega na realizacji celów ekonomicznych poprzez strategie prośrodowiskowe prowadzące do zrównoważenia korzyści ekologicznych i kosztów ekonomicznych (tzw. ekobilans). Obecnie idea ta jest powszechnie znana, a odpowiedzialny biznes stał się zjawiskiem globalnym (tendencją światową), bowiem jego głównym celem jest troska o losy kolejnych pokoleń.

Podsumowanie

W obecnym „galopującym” świecie w dobie globalizacji, nowych technologii, w tym informatycznych, Internetu, nowych standardów społecznych wszystko ma swoją wartość. Procesy globalizacyjne przyspieszają nie tylko w obszarze techniki i gospodarki, ale także w sferze mentalnej. Dynamikę zmian dostrzec można zarówno na rynkach towarów i usług, w przemyśle, w sferze technologii i wiedzy, jak i wzorców konsumpcyjnych i kultury masowej. Dziś w biznesie czy w zwykłym życiu już na etapie podejmowania decyzji klient stawia sobie pytanie: jaką inwestycja ma wartość, czy ona na pewno będzie korzystna. Rzecz dotyczy nie tylko produktu (tworzenia, wdrażania czy zakupu), który sam w sobie ma wartość i dla producenta i dla nabywcy, cenna jest także odpowiednia argumentacja słowna,

obrazowy język (komunikacja marketingowa), idea, symbole, hasła. To praktycznie niemierzalne narzędzia marketingowe, mające w sobie „tajemną” moc, ale często są skuteczne i mają pozytywny oddźwięk. Globalizacja jest ważnym czynnikiem dynamizującym rozwój rynku konsumpcyjnego. Globalne przedsiębiorstwa poprzez swoje produkty wpływają na kształtowanie się wzorów zachowań i systemów wartości, które z kolei tworzą profil konsumenta. Oprócz klientów coraz większego znaczenia w marketingu nabierają różne grupy interesariuszy: pracownicy, udziałowcy, społeczności lokalne i wirtualne, akcjonariusze (inwestorzy), menedżerowie, partnerzy w biznesie czy konkurenci, media.

W obecnych czasach wszyscy interesariusze mają na uwadze jakość produktu i usług, które przynosić będą zyski zarówno dla strony sprzedającej/promującej, jak i nabywającej. W relacjach tych lista wartości tak osobowych, jak też moralnych jest długa: uczciwość, odpowiedzialność, rzetelność, lojalność, dotrzymywanie umów, przestrzeganie prawa, umiejętność współpracy, wysokie standardy towarów i usług. Należy pamiętać, że w marketingu każdy podmiot zaangażowany w proces wymiany kreuje wartość produktu, z tym że interes każdej ze stron jest inny. Konsument, nabywając produkt, zaspokaja swoje potrzeby, zaś organizacja (przedsiębiorca), zdobywając rynki i zaufanie do swojego asortymentu (marki), patrzy na wszystkie działania z perspektywy oczekiwanych korzyści. Nieodzowna jest w działaniach marketingowych również wyobraźnia, odwaga, otwartość oraz umiejętność podejmowania i kalkulowania ryzyka, by utrzymać i zadowolić lojalnego klienta, a przy tym pozyskać przewagę konkurencyjną na tak obecnie niepewnym i nieprzewidywalnym rynku.

Nowe trendy marketingu znajdują swój wyraz w uwzględnianiu aspektów społecznych, kulturowych, ekologicznych, wynikających ze zmian zachowań nabywców, o czym powinny pamiętać współczesne organizacje. Przedsiębiorstwa, jak pokazują prawa rynku, nie mogą skupiać się jedynie na celach biznesowych. Cele te należy integrować z celami społecznymi i środowiskowymi w sposób przyczyniający się do rozwiązywania problemów społecznych, co w konsekwencji przyniesie zyski marketingowe, przekładające się na ostateczne wyniki finansowe i budowanie przewagi konkurencyjnej. Jak dotąd pomocne w tych dążeniach były strategie, modele biznesu, kampanie reklamowe czy inne akcje promocyjne, które, jak już wspomniano, obecnie należy zweryfikować, bowiem koronawirus spowodował ogromne zmiany w dotychczasowych wypracowanych i sprawdzonych mechanizmach oraz standardach życia ludzi na całym świecie i nie zamierza odpuścić. A gdy to już nastąpi, Polska, Europa i reszta świata z innej perspektywy analizować będą kryteria funkcjonowania marketingu na globalnym rynku.

Znaczna część, traktowanych obecnie jako doraźne, działań marketingowych wymuszonych przez pandemię COVID-19 będzie miała charakter trwały, co spowoduje długookresowe zmiany w strategiach marketingowych przedsiębiorstw.



Epidemia COVID-19, która rozpoczęła się w Chinach w końcu 2019 roku, prowadzi nieodłącznie – zdaniem autora – do końca epoki obecnej globalizacji, charakteryzującej się dynamiczną wymianą handlową, mobilnością firm, kapitału i pracowników, gwałtownym rozwojem globalnej turystyki oraz niebywałym w dziejach współczesnej cywilizacji tempem umiędzynarodowienia przedsiębiorstw. Nawet pobieżne badanie dostępnych raportów dotyczących funkcjonowania światowej gospodarki w pierwszych miesiącach roku 2020 pozwala wyciągnąć oczywisty wniosek, że rozpoczął się proces jej recesji, który jest już bardzo głęboki i może być wieloletni. Skutki tego odczuwają również polskie przedsiębiorstwa. Przeprowadzone przez autora telefoniczne wywiady pogłębione z kierownictwem wyższego szczebla wybranych losowo firm sektora energetycznego, sektora budowlanego, w tym deweloperskiego, oraz firm handlowych wykazały, że żadna z badanych firm nie posiada programu funkcjonowania w warunkach epidemii COVID-19. Wskazuje to, iż światowa gospodarka stoi na rozdrożu i właściwie wszystko zależy od tego, kiedy ludzkość upora się z epidemią koronawirusa.

prof. dr hab. Stanisław Brzeziński
Akademia Ekonomiczno-Humanistyczna
w Warszawie
ORCID: 0000-0001-5737-6891
e-mail: stanislaw_brzezinski@wp.pl

Bibliografia

- [1] Brzeziński A. (2017), *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa w ocenie pracowników*, [w:] J. Nowakowska-Grunt, J. Kabus, (red.), *Wyzwania i perspektywy współczesnej organizacji. Kontekst gospodarczy i publiczny*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa, s. 186–195.
- [2] Brzeziński S. (2020), *Marketing, logistyka, finanse a społeczna odpowiedzialność biznesu*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
- [3] Buchajewska-Wróbel M., Wendt R., Rytka E., Gasparski J., Gajda K. (2011), *Menedżer do zadań specjalnych. Czasowe zarządzanie przedsiębiorstwem*, Helion, Gliwice.
- [4] Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W. (2000), *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- [5] Jakubiec M., Jakubczak A. (2018), *Realizacja działań społecznie odpowiedzialnych: zasoby i studium przypadku*, „Przeгляд Organizacji”, Nr 1, s. 58–63.
- [6] Kotler P. (1994), *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner i Ska, Warszawa.
- [7] Lulewicz-Sas A. (2016), *Identyfikacja działań społecznie odpowiedzialnych w obszarze funkcjonowania przedsiębiorstwa*, „Przeгляд Organizacji”, Nr 5, s. 37–42.
- [8] Michalski E. (2017), *Marketing. Podręcznik akademicki*, Wyd. II, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [9] Pabian A. (2005), *Marketing szkoły wyższej*, Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR, Warszawa.
- [10] Pietrasieński P. (2005), *Międzynarodowe strategie marketingowe*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- [11] Pilarczyk B. (2015), *Sposoby komunikacji masowej*, [w:] H. Mruk, B. Pilarczyk, M. Sławińska, *Marketing. Koncepcje – Strategie – Trendy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań, s. 264–298.
- [12] Sławińska M. (2015), *Istota i znaczenie marketingu w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, [w:] H. Mruk, B. Pilarczyk, M. Sławińska, *Marketing. Koncepcje – Strategie – Trendy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań, s. 11–33.
- [13] Stachowicz-Stanusch A. (2007), *Potęga wartości. Jak zbudować nieśmiertelną firmę*, Helion, Gliwice.
- [14] Sz wajca D. (2010), *Zasoby marketingowe w procesie budowania globalnej konkurencyjności współczesnych przedsiębiorstw*, [w:] W. Caputa, D. Sz wajca (red.), *Potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, CeDeWu.pl, Warszawa, s. 137–152.
- [15] Woźniczka J., Hajdas M., Kowal W. (2014), *Zarządzanie marketingiem*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.

Marketing as a Value Creating Process in the Time of the COVID-19 Pandemic

Summary

Marketing in general means a way of approaching a business, while in functional terms it consists in identifying the customer's needs and then determining which of them to satisfy to the highest degree by creating and proposing appropriate products or services. A set of marketing instruments is used to implement these activities. Therefore, companies undertake marketing activities aimed at the target market, primarily with the customer's benefit in mind. Although the expenditures for marketing purposes are huge, organizations decide on these costs in order to meet the consumer's needs and gain a competitive advantage. Today, the client knows his value, therefore he pays attention to all aspects of the purchased products (brands) and expects that both the price and quality will satisfy him, being aware that he is also of value for the manufacturer. Recent events related to the emergence of the coronavirus led to a freezing of the global economy, and the existing standards of our quality of life, and thus consumer behavior, had to change. In the article, the author tries to show, using the example of marketing as a process of creating value, how the current situation re-evaluates priorities in the consumer market and changes us as buyers in the mental sphere. The author makes a thesis that many of the changes in consumer behavior observed during the COVID-19 will be permanent and, as a result, will result in profound and long-term changes in corporate marketing strategies.

Keywords

marketing, value creation processes, consumer behavior, new trends of marketing, COVID-19

APPLICABILITY OF PROCESS MINING TECHNIQUE AND HIDDEN OBSERVATION METHOD IN THE PRE-SALE AFTER-SALES PROCESS IN THE AUTOMOTIVE SECTOR

DOI: 10.33141/po.2020.06.03

Organization Review, No. 6(965), 2020, pp. 15-22

www.przegladororganizacji.pl

Piotr Sliż

© Scientific Society of Organization and Management (TNOiK)

Introduction

The development of modern information and communication technologies is primarily determined by an increase in computing power of computers, implementation of cloud computing, as well as an increase in the level of accessibility to these solutions. This implies a state in which the achievements of technical and information sciences are used in the discipline of organisation management. It should be understood that the possibilities of data analysis and exploration can have a positive impact on increasing the process orientation of an organisation, in particular in the area of formalisation, measurement and improvement of business processes. One of the available and increasingly used concepts is process mining, which allows you to diagnose problems not based on fiction, however, on the actual state of the organisation (Van Der Aalst, 2016). From a research perspective, access to organisational data is a significant limitation. This implies the need to search for new opportunities to obtain them and to ensure their high level of reliability and quality.

The research problem was formulated in the form of two research questions (RQ). RQ1: Is it possible to use process mining and hidden observation to reproduce and analyse a pre after-sales process? RQ2: What is the course of the pre-sales after-sales customer service at authorised service centres? In the first section of the article, as a result of a theoretical study, using a bibliometric analysis and systematic literature review, a cognitive gap was identified, and research goals were formulated. Next, the course of the research process and the structure of data generated in the data study are presented. In the next section, using the Celonis Snap tool, the results obtained regarding the course of the examined pre after-sales process were described and discussed, and data on the offers received were characterised using descriptive statistics.

The main axis of this paper is to demonstrate the applicability of process mining technique and hidden observation method to show realistically the course of the pre-sale after-sales process based on the automotive sector.

Theoretical study

The research proceeding began with the theoretical study using bibliometric analysis and systematic review of the literature on the subject, which identified a cognitive gap and formulated research goals.

Quantitative bibliometric analysis

This section of the article, based on the resources of the Scopus database, presents the summary of two bibliometric parameters for the 'process mining' entry: the number of publications and the number of their citations over the period considered. The LOESS (Cleveland, Devlin, 1988) regression was used in the time series analysis.

Among researchers dealing with process-mining issues, the largest share of the work was published by W.M.P. van der Aalst. In turn, verification of the authors' affiliations reveals the dominant research centre which is the Technische Universiteit Eindhoven (167) and the Pontificia Universidad Católica de Chile (38). The share of other research centres is less than 30 publications. The main research countries are the Netherlands (195), Germany (131) and China (120).

The assessment of the results obtained made it possible to formulate conclusions of a generalising nature:

- Data analysis in Figure 1 shows a growing interest (number of publications) in process mining.
- Process mining is interdisciplinary in nature. By far the largest share of published papers was recorded in the category of subject area to computer science (964), engineering (409), mathematics (334), decision sciences (227) and business, management, and accounting (196).
- The validity of the described problems is demonstrated by the structure of the document type, in which conference paper (803) and article (325) constitute the largest share. In addition, the assessment of the source type category has provided evidence that 509 papers have been qualified as conference proceedings, with a clear indication that process-mining is discussed during conferences related primarily to business process management, but also conferences devoted only to these issues.

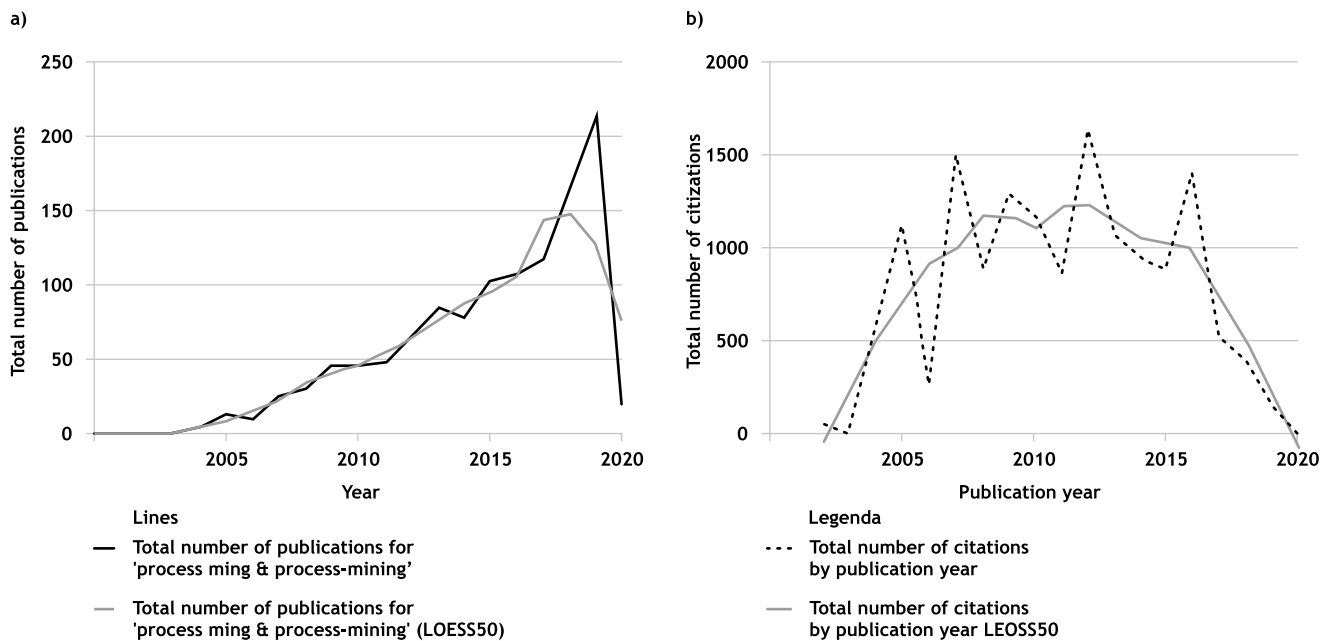


Figure 1. Total summary of the number of publications (a) and the number of citations (b) using LOESS regression with the 25 base Source: own study based on Scopus resources (access date: 09.03.2020)

- The importance of process-mining issues is also visible from the perspective of the funding sponsor category, because 284 out of 1177 identified documents contained information on funding.

Systematic literature review

Based on the set of identified documents in the quantitative part of the theoretical study, the focus was on studies regarding the issues of process mining in the Scopus category referred to as business, management, and accounting.

Based on the obtained data on events and processes it was also observed that a significant number of studies regarding the healthcare sector (Rojas et al., 2016). They mainly presented the possibilities of implementing process mining in healthcare (Mans et al., 2008a; 2008b; Batista, Solanas, 2019), analysis of business process (Rebuge, Ferreira, 2012; Erdogan, Tarhan, 2016), process modelling (Zhu et al., 2010), detection of fraud and abuse (Yang, Hwang, 2006). In addition, the possibilities of using process mining have been widely described by researchers in other sections on the example of anomaly detection in the financial sector (Bezerra et al., 2009), audit area (Jans et al., 2014), identification of coordination patterns in IT (Edgington et al., 2010) and the cost analysis and prediction for manufacturing process (Tu, Song, 2016). At this point, it should be emphasised that the number of process mining applications is much larger, which is why the studies with the highest level of citations are cited. In the space of the issues described in the automotive sector article and the possibilities of implementing process mining in it, two articles were identified regarding the conversion of data generat-

ed in the production process for their analysis using process mining (Dišek et al., 2018) and a study on the use of process mining in the after-sales service of the automotive sector (Valerio et al., 2017).

In turn, the problems described in this article related to the use of process mining and hidden observation, which is the possibility of obtaining information about events, has not been found. In the author's opinion, this is a cognitive gap, consisting in the lack of publications presenting the use of the concept of process mining based on data generated by the researcher during the implementation of hidden observation.

Research process and data

Research population

The research was carried out on a total population of 67 authorised car service centres belonging to the Polish dealer network of the „X” manufacturer. Empirical data was collected in February-March 2020. The dealership network in this article is defined as a set of authorised X brand service stations with a license for service and sale of original parts and consumables on a specific market. Information on the network has been verified based on the data provided by the SAMAR Automotive Market Research Institute. On this basis, a register of the examined organisations was drawn up and based on the data on the manufacturer's and individual authorised service stations' websites, information regarding the possession of concessions for after-sales service was verified and the contact e-mail address was provided to which the inquiry was sent.

At this point, it should be emphasised that the following criteria were adopted in the selection of the



cabin filter. In addition, information was added about the need to replace the front pads and brake discs and one of the interior fittings: the gear lever. In addition, information was provided regarding a pre-identified fault in the form of symptoms related to engine noises that increase when driving under load. Information about the diagnostic error code that was identified during computer diagnostics was also added. Both the scope of the visit for the selected car model, the error code and the symptoms accompanying it were developed based on the recommendations of an automotive market expert. This means that in the space of the error described, this is a well-known fault, described in detail in the technical documentation of the X car brand manufacturer.

Moreover, in order to limit the number of messages regarding identification of the car, its detailed data was presented, which included: car brand, car model, engine version, VIN number and current mileage. At this point, it should be emphasised that all units received the same vehicle example.

Event logs structure

In the study, based on e-mail correspondence, a database was built, which was subsequently reconfigured into an event logs database in accordance with the Celonis SNAP program requirements (Table 1). The variables 'resource' and 'activity' in Table 1 were developed on the basis of Figure 1.

During the study, data on the following events was collected in the date and time format: sending a query to the surveyed units (the query was configured based

on the data on the opening hours of the surveyed service stations), receiving an e-mail with a reply to the first inquiry, preparing an offer (each of the offer documents contained data on the date and time of its preparation) and sending and receiving supplementary messages. The end of the examined process was identified as the date and time of receiving the complete offer together with the proposed data of the review and repair.

Results and discussion

This section focuses on presenting the results of the study. This chapter presents the happy path algorithm of the examined process, the main process parameters, the number and characteristics of process implementation variants, the actual pre-sales after-sales process map in the examined dealership population and the comparative analysis of the offers received.

Assessment of the pre-sales proceedings of the after-sales service process

Out of 67 identified organisations to which a request for quotation was sent, 36 complete offers were received. This means that 53.73% of the total population of the dealership brand X presented an offer for all commissioned repair services together with information on the next visit. In addition, it was observed that the e-mails posted on the websites are e-mails to service employees and are not carried out by the main reception, which

Table 1. An example of the structure of the generated event database in the study

CaseID*	Resource	Timestamp	Activity
Dealership_n	Researcher	20-02-13 6:42	Sending an email asking for an offer
Dealership_n	Researcher	20-02-17 11:33	Reminder for not responding to a message in the first email (III)
Dealership_n	Service advisor	20-02-17 11:57	Preparation of the offer
Dealership_n	Service advisor	20-02-17 12:03	Reply to email with reminder (III)
Dealership_n	Researcher	20-02-17 17:01	Sending an email asking to complete the offer (IV)
Dealership_n	Researcher	20-02-17 17:01	Sending an email asking to complete the offer (V)
Dealership_n	Service advisor	20-02-19 9:53	Reply to email with reminder (IV)
Dealership_1	Service advisor	20-02-19 9:53	Reply to email with reminder (V)

* n = dealership number

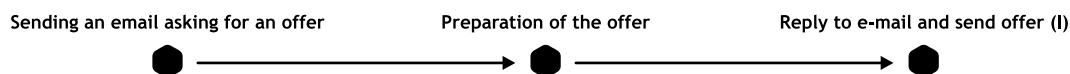


Figure 3. Algorithmic happy path
Source: own study based on the Celonis Snap program

may limit contact in the event of vacation or absence of the service employee. It is worth noting that most of the surveyed service stations do not use the autoresponder option, confirming the receipt of the inquiry and providing additional contact details.

For the pre-sales process under study, the following parameters were identified in the study: total number of cases per day – 1, total number of events per day – 35 and throughput time – 2 days, identified as the average case duration from process end without extreme outliers. Such a state was not achieved for any of the examined cases.

Figure 3 shows the course of the happy path algorithm. At this point it should be stressed that only 25.37% of cases flow via the happy path, i.e. only 17 organisations. The happy path throughput time was estimated at 2 days, however, it was not recorded for any of the cases.

Next, the assessment parameters were verified in the key statistics about users space. The following results were obtained: active user – 3 per day, events per user – 12 per day, cases per user 13 cases per user and user per case 2 users. A researcher (external customer), service consultant and an employee of the spare parts department was qualified to three users identified in the examined process. In most of the cases studied, the multi-task nature of a service advisor was noticed, who valued the

services, but also catalogued and valued the necessary parts and consumables. This was verified based on the message history and the person who prepared the offer (additional annotation on the document sent).

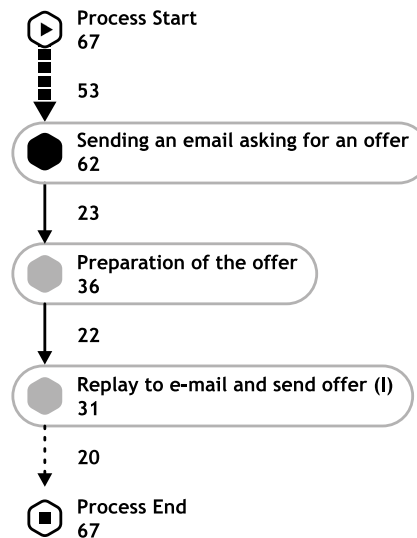


Figure 4. Course of the process for 61.8% of activities and 42.3% of connections
Source: own study based on the Celonis Snap program

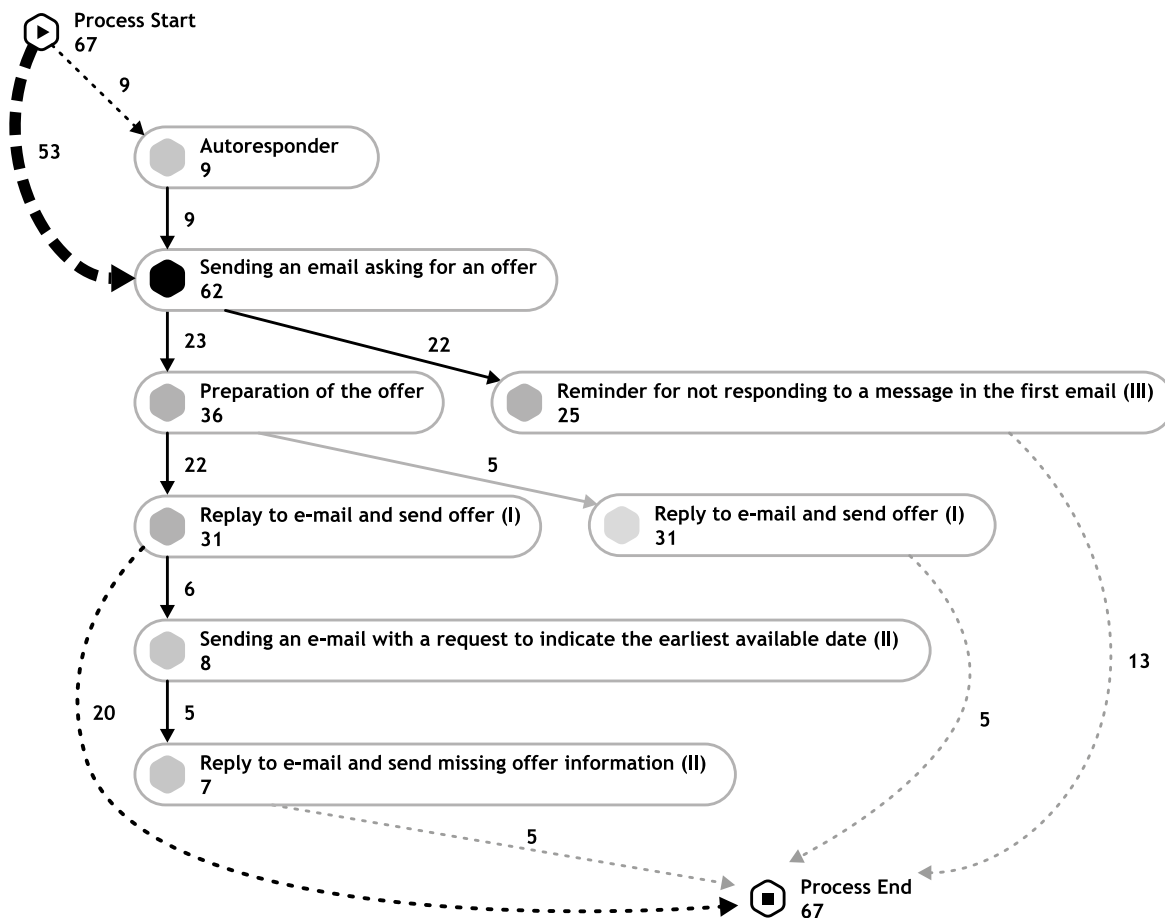


Figure 5. The course of the studied process for 91% of activities and 70.6% of connections
Source: own study based on the Celonis Snap program



In the process analysis, using Celonis Snap, 10 variants were identified (9 identified and 1 other, containing 22% of cases). The first most frequently occurring in the sample of organisations is the variant, identified for 25% of cases, in which one additional inquiry about the offer was noted. Its implementation time is 0.2 days. The next variant for 18% of cases concerned the state in which the surveyed entity was asked to respond to the inquiry three times. The third variant concerned 12% of cases and presented a state in which no response was received after receiving the automatic message (autoresponder).

Figure 4 presents the course of the examined process for 61.8% of activities, starting with sending an offer with a question, its preparation and sending it to an external customer.

At this point, it should be emphasised that in the study using the adopted method, no actions related to the commencement of the valuation, vehicle history analysis based on the VIN number in the manufacturer's system were identified. There was no verification whether service actions were available for the selected VIN and the time needed to search for a place in the workshop schedule. The above-mentioned activities constitute the standard of after-sales customer service specified by the producer and should be implemented in each of the examined organisations.

In turn, Figure 5 shows the studied process for 91% of activities. The remaining 9% concerns research units in which an e-mail was sent asking to specify the offer four or five times. They constituted a marginal participation in the study (<10%).

Based on Figures 4–5 and based on the analysis performed in the Celonis Snap program, the activities that occur often, however, not necessarily being part of an optimal process included:

- Reminder for not responding to a message in the first e-mail (III) – in 37% of cases (26 events)

- Reply to e-mail with reminder (III) – in 16% of cases (12 events)
- Autoresponder – in 13% of cases (9 events)
- Sending an e-mail with a request to indicate the earliest available date (II) – in 12% of cases (8 events)
- Sending an e-mail asking to complete the offer (IV) – in 12% of cases (8 events)
- Replay to e-mail and sending missing offer information – in 10% of cases (7 events).

When analysing the above other frequent activities, there is a noticeable problem related to lack of response to the first inquiry, which resulted in the generation of subsequent reminders regarding the completion of the sent offer and the date of the visit.

31 organisations responded to the first question. The response was received the fastest after 0.1 h, at the latest after 28.7 hours. The average response time is 5.10 h. At this point, it is worth stressing that for all units the opening time of service stations has been verified so that everyone can respond at the same time. In addition, the time of sending the e-mail calculation of the mileage has been standardised with the opening time of the given service station. Data on opening hours was taken from the websites of the surveyed units.

The intervals between the unit's response and sending an e-mail on the research side should be indicated as the research restriction. This problem was eliminated by standardising the contact time with the studied unit by reducing the response time of the researcher to 1 minute for all units.

Analysis of price offers

This section of the article focuses on the effect generated in the examined process. Therefore, the author analysed the obtained offers. Out of 67 organisations, offers were received from 36 units, including 32 detailed offers with

Table 2. Event logs structure in the completed research proceedings

Variable*	Number	Mean	Median	Min	Max	Std. dev.
Total value of parts (net)	36	412.078	407.506	202.2401	676.0979	87.2801
Total value of parts (net) (without failure P1845)	36	274.564	266.559	175.4196	449.6177	55.94499
Total labour value (net) (without failure P1845)	36	150.610	148.31	48.95105	232.5175	37.23904
Total value of parts (net) (with failure P1845)	36	338.107	279.765	175.4196	898.6737	163.0979
Total labour value (net) (with failure P1845)	36	324.038	311.744	207.9744	603.9044	85.47102
Total without failure	36	562.689	571.027	322.5548	816.4242	97.35958
Total parts with failure	36	598.602	574.387	407.3147	963.0536	133.4879

*Amounts given in EURO

detailed items and 4 general offers containing main information on the price of the total part and labour.

In order to compare the offers, the hourly labour rate was harmonised, which is determined, among others, by the location of the object on the market. The arithmetic average value of the rate for man-hour in the studied sample is EURO 49.53 with the median of EURO 48.95). The minimum value read on the basis of submitted offers is EURO 9.79 and the maximum is EURO 101.40. The highest rates were recorded in units located in Warsaw, Wrocław, Poznań, Bydgoszcz, Katowice, and the Tri-City, and thus in large Polish cities.

First, the offers regarding the two variants were verified, the first one taking into account the costs of diagnosis and repair of the indicated defect, and without it. As a result of the statistical analysis, the basic values of descriptive statistics were obtained, which have been presented in Table 2.

Out of 36 organisations that submitted an offer, 27 presented the price of diagnostics of the reported problem, indicating that they could provide exact costs only after confirming the diagnosis. It should be emphasized here that the cost of diagnostics ranged from EURO 25.40 to EURO 185.31, with the arithmetic mean value of EURO 92.68 and the median of EURO 47.19. Other units in the examined sample presented the costs of repairs of the indicated defect including the cost of diagnostics. The total cost of repair was estimated in the range from EURO 132.66 to EURO 644.34, with the arithmetic mean of EURO 353.60 and the median of EURO 308.15.

Thus, a conclusion can be drawn that despite the unification of the hourly rate, a dispersion was noted in the price of services offered for both inspection and maintenance activities, as well as the removal of symptoms of the indicated failure. It is worth stressing that normative times and prices of parts should be similar within one network of authorised service centres. Lower prices may indicate the use of, for example, parts other than original ones supplied by the manufacturer or a large stock of materials purchased at lower prices, e.g. in previous quarters. In addition, there was a departure from the valuation standard in some cases, which should include all items listed with the number and amount of parts and labour used.

Conclusion

The main axis of this article was to present the possibilities to show realistically the course of the pre-sales process of after-sales customer service in the automotive sector using the hidden observation method and process mining. Based on the database of events created by the researcher, the concept of research procedure allows to compare its parameters against the background of other organisations operating in a particular automotive sector. On the basis of the completed research proceedings, three generalising conclusions were formulated. First, it was noticed that,

despite the assurances of car manufacturers and their regional representatives (national sales company), the possibility of receiving an operational repair cost estimate and making an appointment via e-mail was limited. This is evidenced by the fact that only 36 organisations submitted the offer and proposed the date of the visit. In addition, based on the reconstructed course of activities in the examined business process, it was noticed that despite the high level of standardisation of after-sales customer service activities in the automotive sector, only 25.37% of the organisations implemented them according to the happy path in accordance with the reference model of after-sales customer service via online communication. The third and final conclusion, the presented concept of process analysis additionally allowed the implementation of the utilitarian (application) goal, which was to present the possibilities of its application on the example of the studied sector in the form of reconfiguration of tests carried out by car manufacturers in the dealer network, examining such parameters as response time, compliance of the cost estimate with normative time, implementation of the customer contact standard and proposing additional services related to current marketing campaigns. In the author's opinion, the automation of the presented solution enables a dynamic assessment of the level of after-sales customer services using information obtained on the basis of event data. To sum up, the previous results obtained in the empirical proceedings are an incentive for further research on the possibility of using process mining and the method of hidden observation, as well as extending the approach presented in this article with the method of experiment in reconstructing the stages of business processes related to contact with external customers. The author's goal is also to carry out similar international procedures in other sectors, such as hotel services and e-commerce.

Managerial Implications

This research indicates that car dealership owners and after-sales managers in the automotive sector are at risk for customer attrition due to a lack of pre-sales after sales process compliance with the customer service standard designed by the car manufacturer. The presented study provides the automotive after-sales managers with the knowledge that the real process in the dealership is different than the reference process of after-sales customer service through electronic communication. For after-sales managers in the automotive sector reading this study, the critical take-aways would be in the ability to understand how a process-mining technique can help them manage and improve processes.

Piotr Sliż, Ph.D., Eng.
University of Gdańsk
Faculty of Management
ORCID: 0000-0001-6776-3369
e-mail: piotr.sliz@ug.edu.pl



References

- [1] Batista E., Solanas A. (2018), *Process Mining in Healthcare: A Systematic Review*, Proceedings 9th International Conference on Information, Intelligence, Systems and Applications (IISA), pp. 1–6.
- [2] Bezerra F., Wainer J., Van Der Aalst W.M.P. (2009), *Anomaly Detection Using Process Mining*, [in:] T. Halpin et al. (eds.), *Enterprise, Business-Process and Information Systems Modeling*, BPMDS 2009, EMMSAD 2009, Lecture Notes in Business Information Processing, Vol. 29. Springer, Berlin, Heidelberg.
- [3] Cleveland W.S., Devlin S.J. (1988), *Locally Weighted Regression: An Approach to Regression Analysis by Local Fitting*, „Journal of the American Statistical Association”, Vol. 83, No. 403, pp. 596–610.
- [4] Dišek M., Šperka R., Kolesár J. (2018), *Conversion of Real Data from Production Process of Automotive Company for Process Mining Analysis*, [in:] G. Jezic, M. Kusek, YH. Chen-Burger, R. Howlett, L. Jain (eds.), *Agent and Multi-Agent Systems: Technology and Applications. KES-AMSTA 2017. Smart Innovation, Systems and Technologies*, Vol. 74, Springer, Cham.
- [5] Edgington T.M., Raghu T.S., Vinze A.S. (2010), *Using Process Mining to Identify Coordination Patterns in IT Service Management*, „Decision Support Systems”, Vol. 49, No. 2, pp. 175–186.
- [6] Erdoğan T., Tarhan A. (2016), *Process Mining for Healthcare Process Analytics*, Proceedings IWSM-MENSURA Conference, Conference of International Workshop on Software Measurement and International Conference on Software Process and Product Measurement, IEEE, Berlin, pp. 125–130.
- [7] Jans M., Alles M.G., Vasarhelyi M.A. (2014), *A Field Study on the Use of Process Mining of Event Logs as an Analytical Procedure in Auditing*, „The Accounting Review”, Vol. 89, No. 5, pp. 1751–1773.
- [8] Mans R.S., Schonenberg M.H., Song M.S., Van Der Aalst W.M., Bakker P.J. (2008a), *Process Mining in Healthcare: A Case Study*, Proceeding of the Healthinf 2008 Conference, INSTICC Press, pp. 118–125.
- [9] Mans R.S., Schonenberg M.H., Song M., Van Der Aalst W.M., Bakker P.J. (2008b), *Application of Process Mining in Healthcare – A Case Study in a Dutch Hospital*, Proceedings of International Joint Conference on Biomedical Engineering Systems and Technologies, Springer, Berlin, pp. 425–438.
- [10] Rebuge Á., Ferreira D.R. (2012), *Business Process Analysis in Healthcare Environments: A Methodology Based on Process Mining*, „Information Systems”, Vol. 37, No. 2, pp. 99–116.
- [11] Rojas E., Munoz-Gama J., Sepúlveda M., Capurro D. (2016), *Process Mining in Healthcare: A Literature Review*, „Journal of Biomedical Informatics”, Vol. 61, pp. 224–236.
- [12] Tu T.B.H., Song M. (2016), *Analysis and Prediction Cost of Manufacturing Process Based on Process Mining*, Proceeding of International Conference on Industrial Engineering, Management Science and Application (ICIMSA), EEE, Jeju-do, South Korea, pp. 1–5.
- [13] Valerio D.O., Santos E.A.P., Loures E.F.R., Cestari J.M.A.P. (2017), *Application of Process Mining in after-sales on an Automotive Industry*, DEStech Transactions on Engineering and Technology Research, pp. 354–360.
- [14] Van Der Aalst W. (2016), *Data Science in Action. In Process Mining*, Springer, Berlin, Heidelberg, pp. 3–23.
- [15] Yang W.S., Hwang S.Y. (2006), *A Process-mining Framework for the Detection of Healthcare Fraud and Abuse*, „Expert Systems with Applications”, Vol. 31, No. 1, pp. 56–68.
- [16] Zhu P., Huang B.Q., Xue X., Wu C., Wu Y. (2010), *Healthcare Service Process Modeling Using Process Mining Techniques*, „Computer Integrated Manufacturing Systems”, Vol. 16, No. 12, pp. 2749–2756.

Zastosowanie techniki eksploracji procesów i metody obserwacji ukrytej w analizie procesu obsługi posprzedażnej na przykładzie sektora motoryzacyjnego

Streszczenie

Celem artykułu jest przedstawienie wyników analizy przebiegu pre-sales procesu obsługi klienta posprzedażnego na przykładzie 67 autoryzowanych stacji obsługi samochodów osobowych w Polsce. Realizacji celu głównego przyporządkowano cele cząstkowe przecinające się w dwóch płaszczyznach: teoriopoznawczej (TA) i empirycznej (EA). TA: Przedstawienie koncepcji i przebiegu procesu badawczego z wykorzystaniem obserwacji ukrytej i process mining EA1: Odtworzenie przebiegu i analiza pre-sales procesu obsługi klienta posprzedażnego w sektorze motoryzacyjnym. W realizacji badania wykorzystano następujące metody badawcze: ilościową analizę bibliometryczną, systematyczny przegląd piśmiennictwa, obserwację ukrytą i eksplorację procesów (process mining). W realizacji badania wykorzystano język programowania R, programy Celonis oraz BOC Adonis. Koncepcja oceny z wykorzystaniem połączenia process mining i obserwacji ukrytej, stanowi dodatkowy głos w dyskusji związanej z możliwościami wykorzystania process mining w oparciu o rzeczywiste zdarzenia generowane w badanych organizacjach. Jednocześnie zaproponowane podejście może niwelować błędy wynikające z subiektywnej oceny respondentów w sondażowym badaniu opinii. Proponowane podejście umożliwia ocenę organizacji bez konieczności udostępniania danych dotyczących przebiegu działań w organizacji. Bariery wynikające z przyjętej koncepcji dotyczą w szczególności ograniczenia badania do autoryzowanych stacji obsługi samochodów należących do jednego koncernu.

Słowa kluczowe

eksploracja procesów, obserwacja ukryta, proces obsługi posprzedażnej, motoryzacja

MOŻLIWOŚCI WYKORZYSTANIA METODY DZIENNICZKOWEJ DO BADANIA PRACY WYKONYWANEJ W DOMU

DOI: 10.33141/po.2020.06.04

Przegląd Organizacji, Nr 6(965), 2020, s. 23-27

www.przegladororganizacji.pl

Marek Bugdol

© Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Wprowadzenie

W naukach o zarządzaniu metoda dzienniczkowa (*diary method*) stosowana jest niezmiernie rzadko (Easterby-Smith i in., 2015; Zaccarelli, Godoy, 2010). Autor sądzi, że metoda ta zasługuje na spopularyzowanie i szersze zastosowanie. Wiele wstępnych publikacji wskazuje na to, że pobyt w domu spowodowany pandemią zmienił nasze nawyki i zachowania. W wyniku pandemii zauważalny jest proces przekształcania się wielu organizacji w podmioty funkcjonujące w oparciu o pracę domową. Niektóre publikacje podkreślają problemy towarzyszące tej formie pracy. W przeszłości liczba osób pracujących w domu nie była duża (np. w USA zaledwie 7%) (Desilver, 2020). Przewiduje się, że po pandemii praca zdalna, wykonywana w domu, będzie o wiele popularniejsza (Hansen, 2020), a w związku z tym prowadzenie typowych obserwacji uczestniczących i bezpośrednich wywiadów będzie bardzo utrudnione. Metoda dzienniczkowa była wykorzystywana m.in. do badania codziennego życia „zwykłych” ludzi podczas II wojny światowej i wówczas uzyskano bardzo dokładne, wiarygodne dane (Easterby-Smith i in., 2015). W badaniach dotyczących pracy domowej (Shamir, Salomon, 1985; Dockery, Bawa, 2018; Hunter i in., 2019) stosowano albo wywiady, albo badania ankietowe.

O przydatności tej metody w naukach o zarządzaniu pisali m.in. H. Minzberg (1970), a znacznie później M. Easterby-Smith i inni (2015) oraz B.W. McCormick i inni (2020). W literaturze dotyczącej podstaw metodologii badań w naukach o zarządzaniu brakuje szczegółowych opisów tej metody oraz listy tematów – szczególnie nowych, jakie mogą być za pomocą tej metody badane – zważywszy na jej silne i słabe strony.

Jeśli praca wykonywana w domu stanie się coraz powszechniejsza (Hansen, 2020), to powstaje pytanie, jak badać różne zachowania pracowników. Jednym ze sposobów, który już sprawdził się w sytuacjach zagrożenia życia (Easterby-Smith i in., 2015), jest wykorzystanie metody dzienniczkowej.

Sam termin praca wykonywana w domu nie jest jednoznaczny. Oznacza on pracę zdalną (ta nie musi być wykonywana w domu), telepracę, pracę on line. W niniejszym artykule chodzi o pracę, jaką wykonu-

jemy w domu. W literaturze przedmiotu spotykamy różne określenia: oprócz telepracy (Bathini, Kandathil, 2020) występuje pojęcie „pracy w domu” (Dockery, Bawa, 2018). Rozróżnianie tych pojęć polega na wyodrębnieniu dwóch kategorii, tj. miejsca wykonywania pracy i narzędzi, za pomocą których to czynimy. Pracę można wykonywać w domu bez użycia nowoczesnych środków pracy, ale można ją też wykonywać zdalnie, niekoniecznie w domu (szerzej: w miejscu pobytu). W publikacjach zamieszczanych na łamach prestiżowego *The Economist* coraz częściej pojawia się termin *working at home* (szczególnie w artykułach dotyczących pandemii). W przypadku pracy wykonywanej w domu istnieje wiele interesujących badań dotyczących np. form nadzoru (Bathini, Kandathil, 2020), jakości życia pracowników (Shamir, Salomon, 1985), czynników utrudniających wykonywaną pracę (Hunter i in., 2019), wpływu pracy wykonywanej w domu na realizację obowiązków domowych (Dockery, Bawa, 2018) i wielu innych interesujących tematów badawczych. Brakuje jednak badań dotyczących problematyki związanej z zachowaniami pracowniczymi (np. kontrproduktywnymi, prośrodowiskowymi). Dlatego wiedza dotycząca możliwości zastosowania wybranych metod badań jakościowych jest tak istotna.

Stąd celami artykułu są:

- ukazanie dotychczasowych tematów badań, jakie realizowano za pomocą tej metody,
- dokonanie zestawienia silnych i słabych stron metody dzienniczkowej.

Dodatkowo zaproponowane zostaną nowe tematy badań – związanych głównie z formą pracy domowej, jakie mogą być z powodzeniem realizowane za pomocą tej metody.

Główną metodą badawczą zastosowaną przez autora był przegląd literatury. Poszczególne etapy obejmowały: (1) wybór słów kluczowych (*diary method, diaries methods, management, organization*); (2) poszukiwanie prac zawierających zidentyfikowane słowa kluczowe w następujących bazach danych: Academic Search Ultimate, w tym Business Source Ultimate, AGRICOLA, Open Dissertations, Green FILE, Newspaper Source, ERIC; (3) zapoznanie się z wyselekcjonowanymi



publikacjami; (4) przegląd publikacji; (5) mapowanie (*mind-map*); (6) streszczenie wybranych publikacji pod kątem celów pracy oraz (7) uporządkowanie zebranego materiału badawczego. Zastosowana procedura jest zgodna z ogólną metodologią prowadzenia badań w naukach o zarządzaniu (Easterby-Smith i in., 2015; Czakon, 2013). Systematyczny przegląd literatury ze względu na cel badań uzupełniano przeglądem *grey literature* (Adams i in., 2016). W wymienionych bazach danych znajduje się 167 artykułów ze słowami kluczowymi *diary methods* i *management* oraz 61 ze słowami kluczowymi *diary methods* i *organizations*. W pierwszej kolejności odrzucono artykuły związane z badaniami prowadzonymi w naukach medycznych (bo nie dotyczyły one procesów, funkcji zarządzania), a w kolejnych etapach artykuły związane z innymi naukami (np. z pedagogiką).

Charakterystyka metody dzienniczkowej

Metoda dzienniczkowa należy do metod jakościowych, umożliwiających zdobycie danych pierwotnych (Easterby-Smith i in., 2015, s. 131). Wykorzystuje się różne rodzaje dzienników. Korzysta się z gotowych dzienników, broszur, formularzy elektronicznych, wysyłane są wiadomości e-mailowe (Zaccarelli, Godoy, 2010). „Dzienniki mogą być używane w ankietach, eksperymentach, badaniach jakościowych i etnograficznych. Są one zamawiane lub wypełniane spontanicznie” (Zaccarelli, Godoy, 2010, s. 550). Istnieją trzy warianty metody dzienniczkowej, a mianowicie: dzienniki niestrukturalne, strukturalne i dzienniki wizualne. Każda z tych odmian ma swoje zalety i wady (Babapour i in., 2012).

Wykorzystuje się audio diaries (np. Buchanan, 1991), platformy elektroniczne lub aplikacje dla urządzeń osobistych (Bray i in., 2017). Metoda dzienniczkowa jest łączona z kwestionariuszem ankiet (Buchanan, 1991) lub z wywiadami (Podlewska, 2016; Herron i in., 2019). Często dodatkową metodą są zogniskowane wywiady grupowe, wywiady identyfikujące krytyczne incydenty (*critical incident interviews*) lub obserwacje (Koopman-Boyden, Richardson, 2013; Fisher i in., 2018).

Jak widać z dokonanego przeglądu literatury, pojęcie metody dzienniczkowej jest bardzo szerokie. Istnieje dużo różnych wariantów metody dzienniczkowej (Zaccarelli, Godoy, 2010). Generalnie chodzi jednak o to, że to nie badacz, lecz osoba badana zapisuje swoje własne obserwacje, idee, pomysły, fakty (wyjątkiem są badania własne dotyczące wykorzystania czasu pracy). Rolą osoby badającej jest raczej podtrzymywanie motywacji do wypełniania dzienniczka. Nośnik dokonywanych zapisów jest dowolny. Dzienniki – podobnie jak wywiady – mogą być strukturalne (z przygotowanymi zagadnieniami lub nawet pytaniami), niestrukturalne (dowolne, obejmujące własne pomysły osoby badanej). W praktyce coraz częściej spotykamy uprzedzenia typu audio lub różne aplikacje na telefony komórkowe.

Przykładowe tematy badań realizowane za pomocą metody dzienniczkowej w organizacjach

Wnaukach o zarządzaniu za pomocą metody dzienniczkowej badano: kontekst zarządzania projektami (Buchanan, 1991), problemy interpersonalnej niesprawiedliwości (Ferris i in., 2012), doświadczenia zawodowe menedżerów pielęgniarstwa (Munywende, Rispel, 2015), sposoby rozwiązywania problemów przez handlowców (Rausch i in., 2015), problemy agresji ze strony obywateli, kierowników i współpracowników w organizacjach publicznych (Tummers i in., 2016), pozytywne relacje interpersonalne w miejscu pracy (Podlewska, 2016), czas pracy (np. Park i in., 2016), jakość interakcji w miejscu pracy (O’Meara i in., 2017), zakłócenia jakościowe w procesach związanych z przepływami towarów (Kramarz, Kmiecik, 2018), problemy niewłaściwego, obelżywego nadzoru (Ju i in., 2019).

Jak więc wyraźnie widać, w zarządzaniu za pomocą metody dzienniczkowej bada się relacje międzyludzkie w miejscu pracy, ale również problemy związane z wykorzystaniem czasu pracy, a nawet problemy związane z utrzymaniem jakości. Metoda ta ma szerokie zastosowanie do badania metod nauczania w zakresie zarządzania (Rothwell, Ghelipster, 2003; Wallin, Adawi, 2018).

Zalety i wady

Wróżnych artykułach dotyczących metod dzienniczkowych wskazuje się na ich zalety i wady (tab. 1).

Jakość badań można doskonalić, wykorzystując w tym celu elastyczne formy dziennika, regularne interakcje z uczestnikami, praktykę refleksyjną i wywiady uzupełniające (Herron i in., 2019). Zalecane są szkolenia uczestników badań, bieżąca identyfikacja wszelkich problemów technicznych oraz utrzymywanie motywacji osób badanych (Bray i in., 2017). Zaleca się również, aby metoda dzienniczkowa była stosowana razem z innymi metodami – zgodnie z procedurami badań mieszanych. Często dodatkową metodą są fokusy. Dzienniki zapewniają dane obejmujące indywidualne i szczegółowe spojrzenie na interakcje, podczas gdy grupy fokusowe pozwalają na uchwycenie kontekstu badanych problemów (Koopman-Boyden, Richardson, 2013). Dodatkowo prowadzony jest kontakt z badanymi (np. on line) po to, aby wyjaśnić ogólne cele badania. Zaleca się również opracowanie pisemnych wytycznych oraz wykonywanie badań pilotażowych (Zaccarelli, Godoy, 2010).

Z doświadczeń własnych autora wynikających z prowadzenia takich badań w ramach projektu SocietyNow (od maja 2020) można zauważyć, że jedną z podstawowych barier uzyskiwania wiarygodnych danych jest słaba umiejętność dokonywania zapisów przez osoby badane – szczególnie te, które są już pokoleniem wykorzystującym głównie krótkie komunikatory tekstowe. Metoda dzienniczkowa powinna być powiązana z wywiadami.

Tabela 1. Zalety i wady metody dzienniczkowej

Zalety. Dzienniczki:	Wady. Dzienniczki:
Umożliwiają bieżące zapisywanie spontanicznych myśli, odczuć, emocji (Mintzberg, 1970).	Ograniczają pole interpretacyjne (np. badając pracę menedżera jesteśmy w stanie ustalić tylko to, co zrobił, do czego dążył, ale nie rezultat jego pracy (Mintzberg, 1970).
Dzienniki mogą uchwycić bezpośrednio i spontaniczność konkretnego doświadczenia (Alaszewski, 2006).	Utrudniają proces badawczy ze względu na różne formy błędów w zapisach (McKenzie, 1983).
Pozwalają na szczegółowe badanie procesu afektywnego, poznawczego i społecznego (Zaccarelli, Godoy, 2010).	Wymagają wysokiego poziomu motywacji, determinacji (Zaccarelli, Godoy, 2010).
Ułatwiają zdobywanie danych, które można łatwo zapamiętać lub przeoczyć, np. w metodach retrospektywnych.	Wymagają znacznych umiejętności czytania i pisania.
Eliminują zniekształcenia wynikające z interakcji (jak podczas wywiadów osobistych).	Mogą być przyczyną zakłopotania uczestników badań i przyczyniać się do niekompletności zbiorów danych (Koopman-Boyden, Richardson, 2013).
Pozwalają na zapisywanie emocji i oceny – od razu, a nie po upływie jakiegoś czasu (Koopman-Boyden, Richardson, 2013).	Wymagają wiedzy o specyfice badanych problemów (np. badacz musi wiedzieć, na czym polega praca menedżera) (Koopman-Boyden, Richardson, 2013).
Dostarczają wiedzy o motywach i perspektywach działania, co pozwala badaczowi na dogłębną analizę określonych sytuacji.	Są czasochłonne i kosztowne w administrowaniu, nie zawsze są wykonalne (Bray i in., 2017).
Pozwalają na pozyskanie danych z perspektywy działania pracowników, porównywanie różnych sytuacji i organizacji (badacz dysponuje różnymi opisami), pozyskanie danych już w trakcie procesu badawczego.	Skupiają się na problematyce interakcji zachodzących wewnątrz organizacji, nie dają odpowiedzi na to, jakie są interakcje zewnętrzne, np. pracowników z klientami (Fisher i in., 2018).
Dostarczają zarówno danych jakościowych, jak i ilościowych (Easterby-Smith i in., 2015, s. 131).	Stwarzają możliwości pojawiania się wielu zniekształceń spowodowanych zmiennymi porami dnia i nastrojami (McCormick i in., 2020).

Źródło: opracowanie własne

Dotychczasowe i proponowane nowe tematy badań

Do tej pory wskazywano na możliwości wykorzystania tej metody do badania problemów związanych z zarządzaniem ludźmi, relacjami w miejscu pracy, zachowaniami organizacyjnymi i klienckimi (Zaccarelli, Godoy, 2010). W praktyce zarządzania dzienniki znajdują zastosowanie w zarządzaniu projektami (Lock, 2012).

Ze względu na zauważalny proces przenoszenia pracy do domu (Sweny, 2020, s. 22) metoda dzienniczkowa może znaleźć zastosowanie do badania:

- wszelkich przejawów zachowań, do jakich dochodzi w pracy domowej – od zachowań kontrproduktywnych po zachowania prośrodowiskowe (te zachowania muszą ulegać zmianie w nowych formach organizacyjnych, na przykład w domu nie ma formalnego systemu zarządzania środowiskowego),
- jakości życia pracowników w domu (badań dotyczących QWL jest bardzo dużo, ale brakuje badań empirycznych ukazujących czynniki jakości życia w domu – istnieje tutaj doskonała koncepcja teoretyczna opracowana przez B. Shamira i I. Salomona (1985),
- nowych form nadzoru (dotychczasowe badania wskazywały na możliwość zwiększania zakresu pracy i kontroli (Bathini, Kandathil, 2020),

- praktyk biznesowych związanych z zachęcaniem pracowników do pozostania w domu po to, aby ograniczyć rozprzestrzenianie się różnych chorób (do tej pory badano takie praktyki w USA, gdzie zasadniczym problemem jest kwestia zagwarantowania płatnego urlopu) (Ahmed i in., 2020),
- możliwości doskonalenia formy pracy domowej w celu uzyskania lepszych rezultatów ekonomicznych i społecznych (do tej pory wskazywano na wdrażanie kultury zorientowanej na wyniki, ale w krótszym przedziale czasowym (Kwon, Jeon, 2020),
- nowych form kontraktu psychologicznego i wsparcia kierowniczego (do tej pory kontrakt powstawał w codziennych, często bezpośrednich interakcjach),
- symptomów wypalenia zawodowego oraz chorób zawodowych, do jakich może dojść w związku z wykonywaniem pracy w domu (dane pozyskane za pomocą metody dzienniczkowej pozwalają przewidzieć rozwój wielu chorób (Bolger i in., 2003).

Wstępne doniesienia wskazują na to, że forma pracy domowej rozpowszechni się. Już dzisiaj niektóre firmy deklarują, że tam, gdzie jest to możliwe wprowadzą pracę zdalną – wykonywaną w domu. Należy więc poszukiwać nowych metod i sposobów badania wielu ciekawych zjawisk. To, czego nie wiemy, a co może okazać



się bardzo interesującym kierunkiem badawczym, to ustalenie, na ile ta „stara-nowa” forma pracy wpłynie na procesy komunikacji, na wydajność, na satysfakcję pracowników i klientów itp. To, co jest wyzwaniem na kolejne lata, to opracowanie zupełnie nowych systemów zarządzania (jakością, środowiskiem, bhp). Dzisiejszy poziom wiedzy jest niewystarczający. W jakimś, być może niewielkim stopniu wiedzy tej jest w stanie dostarczyć procedura badań jakościowych z wykorzystaniem dzienników.

Podsumowanie

Pisemna refleksyjność stosowana w dziennikach może dokumentować, wzbogacać i ulepszać pracę (Travers i in., 2020) i dlatego moda dzienniczkowa jest niezwykle użyteczna do badania wszelkich psychospołecznych problemów zarządzania. Wynika to z prostego faktu – uznaje się, że metoda ta nadaje się do badania postaw, zachowań, emocji, doświadczeń dnia codziennego (Mintzberg, 1970; Alaszewski, 2006; Zaccarelli, Godoy, 2010; Koopman-Boyden, Richardson, 2013).

Z dokonanego przeglądu literatury wynika, że metoda ta jest nie tylko przydatna do badania społecznych problemów zarządzania, ale również do pozyskiwania danych przydatnych w procesach doskonalenia jakości.

Oczywiście, tak jak każda inna metoda, dzienniczki mają swoje zalety i wady. Jedną z głównych wad jest czasochłonność badań i podtrzymywanie motywacji osób badanych, a być może i samego badacza? (o tyle jest to ciekawe, że brakuje badań na ten temat). W praktyce stosowanie tej metody wymaga znacznych umiejętności czytania i pisanie. Nie zawsze dostarcza ona szczegółowych danych (Koopman-Boyden, Richardson, 2013; Bray i in., 2017; Fisher i in., 2018; McCormick i in., 2020).

Do zalet zaliczyć można: możliwości zapisywania spontanicznych myśli, odczuć, emocji oraz szczegółowe badanie procesu afektywnego, poznawczego i społecznego, eliminację zniekształceń wynikających z interakcji, dostarczanie wiedzy o motywach i perspektywach działania, co pozwala badaczowi na dogłębną analizę określonych sytuacji (Zaccarelli, Godoy, 2010; Koopman-Boyden, Richardson, 2013; Easterby-Smith i in., 2015).

Rozwój różnych form pracy zdalnej sprawia, że metoda dzienniczkowa – jako metoda uzupełniająca – świetnie nadaje się do badania różnych form interakcji i zachowań pracowników (od zachowań sanitarnych po zachowania prośrodowiskowe czy kontrproduktywne).

prof. dr hab. Marek Bugdol
Uniwersytet Jagielloński
Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej
ORCID: 0000-0001-9993-7765
e-mail: marek.bugdol@uj.edu.pl

Bibliografia

- [1] Adams J., Hiller-Brown F.C., Moore H.J., Lake A.A., Araujo-Soares V., White M., Summerbell C. (2016), *Searching and Synthesising 'Grey Literature' and 'Grey Information' in Public Health: Critical Reflections on Three Case Studies*, „Systematic Reviews”, No. 5, pp. 1–11.
- [2] Ahmed F., Kim S., Nowalk M., King J.P., van Wormer J.J., Gaglani M., Martin E., Cheng C., Flannery B., Chung J.R., Uzicanin A. (2020), *Paid Leave and Access to Telework as Work Attendance Determinants during Acute Respiratory Illness, United States, 2017–2018*, „Emerging Infectious Diseases”, Vol. 26, No. 1, pp. 26–33.
- [3] Alaszewski A. (2006), *Using Diaries for Social Research*, Sage, London.
- [4] Babapour M., Rehammar B., Rahe U. (2012), *A Comparison of Diary Method Variations for Enlightening Form Generation in the Design Process*, „Design and Technology Education”, Vol. 17, No. 3, pp. 49–60.
- [5] Bathini D.R., Kandathil G.M. (2020), *Bother Me Only if the Client Complains: Control and Resistance in Home-based Telework in India*, „Employee Relations”, Vol. 42, No. 1, pp. 90–106.
- [6] Bolger N., Davis A., Rafaeli E. (2003), *DIARY METHODS: Capturing Life as it is Lived*, „Annual Review of Psychology”, Vol. 54, No. 1, pp. 579–619.
- [7] Bray P. et al. (2017), *Can in-the-moment Diary Methods Measure Health-related Quality of Life in Duchenne Muscular Dystrophy?* „Quality of Life Research”, Vol. 26, No. 5, pp. 1145–1152, doi: 10.1007/s11136-016-1442-z.
- [8] Buchanan D.A. (1991), *Vulnerability and Agenda: Context and Process in Project Management*, „British Journal of Management”, Vol. 2, No. 3, pp. 121–132.
- [9] Czakon W. (2013), *Metodyka systematycznego przeglądu literatury*, [w:] W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wolters Kluwer, Warszawa, s. 47–67.
- [10] Desilver D. (2020), *Working from Home was a Luxury for the Relatively Affluent before Coronavirus – Not Any More*, „Work Economic Forum”, <https://www.weforum.org/agenda/2020/03/working-from-home-coronavirus-workers-future-of-work/>, access date: 14.04.2020.
- [11] Dockery A.M., Bawa S. (2018), *When Two Worlds Collude: Working from Home and Family Functioning in Australia*, „International Labour Review”, Vol. 157, No. 4, pp. 609–630.
- [12] Easterby-Smith M., Thorne R., Jackson P.R. (2015), *Management and Business Research*, Sage, Los Angeles-Singapore.
- [13] Ferris D.L., Spence J.R., Brown D.J., Heller D. (2012), *Interpersonal Injustice and Workplace Deviance: The Role of Esteem Threat*, „Journal of Management”, Vol. 38, No. 6, pp. 1788–1811.
- [14] Fisher C.M., Pillemer J., Amabile T.M. (2018), *Deep Help in Complex Project Work: Guiding and Path-Clearing Across Difficult Terrain*, „Academy of Management Journal”, Vol. 61, No. 4, pp. 1524–1553.
- [15] Hansen S. (2020), *Work from Home Policies Won't End after Coronavirus Is Defeated, Experts Say*, Forbes,

- <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=142701004&site=ehost-live>, access date: 17.04.2020.
- [16] Herron R., Dansereau L., Wrathall M., Funk L., Spencer D. (2019), *Using a Flexible Diary Method Rigorously and Sensitive with Family Careers*, „Qualitative Health Research”, Vol. 29, No. 7, pp. 1004–1015.
- [17] Hunter E.M., Clark M.A., Carlson, D.S. (2019), *Violating Work-Family Boundaries: Reactions to Interruptions at Work and Home*, „Journal of Management”, Vol. 45, No. 3, pp. 1284–1308.
- [18] Ju D., Huang M., Liu D., Qin X., Hu Q., Chen C. (2019), *Supervisory Consequences of Abusive Supervision: An Investigation of Sense of Power, Managerial Self-efficacy, and Task-oriented Leadership Behavior*, „Organizational Behavior & Human Decision Processes”, No. 154, pp. 80–95.
- [19] Koopman-Boyden P., Richardson M. (2013), *An Evaluation of Mixed Methods (Diaries and Focus Groups) when Working with Older People*, „International Journal of Social Research Methodology”, Vol. 16, No. 5, pp. 389–401.
- [20] Kramarz M., Kmiecik M. (2018), *The Compensation of Disruptions in the Distribution Centre*, „Organization & Management Quarterly”, Vol. 41, No. 1, pp. 57–70.
- [21] Kwon M., Jeon S.H. (2020), *Do Leadership Commitment and Performance-Oriented Culture Matter for Federal Teleworker Satisfaction with Telework Programs?* „Review of Public Personnel Administration”, Vol. 40, No. 1, pp. 36–55.
- [22] Lock D. (2012), *Project Management*, Burlington, VT: Gower, <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=e000xww&AN=504684&site=ehost-live>, access date: 27.04.2020.
- [23] McCormick B.W., Reeves C.J., Downes P.E., Li N., Ilies R. (2020), *Scientific Contributions of Within-Person Research in Management: Making the Juice Worth the Squeeze*, „Journal of Management”, Vol. 46, No. 2, pp. 321–350.
- [24] McKenzie J. (1983), *The Accuracy of Telephone Call Data Collected by Diary Methods*, „Journal of Marketing Research”, Vol. 20, No. 4, pp. 417–427.
- [25] Mintzberg H. (1970), *Structured Observation as a Method to Study Managerial Work*, „Journal of Management Studies”, Vol. 7, No. 1, pp. 87–104.
- [26] Munyewende P.O., Rispel L.C. (2015), *Using Diaries to Explore the Work Experiences of Primary Health Care Nursing Managers in two South African Provinces*, „Global Health Action”, No. 8, pp. 1–10.
- [27] O’Meara K., Kuvaeva A., Nyunt G., Waugaman C., Jackson R. (2017), *Asked More Often: Gender Differences in Faculty Workload in Research Universities and the Work Interactions That Shape Them*, „American Educational Research Journal”, Vol. 54, No. 6, pp. 1154–1186, <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=eric&AN=EJ1162350&site=ehost-live>, access date: 27.04.2020.
- [28] Park H.S., Lee Y.K., Min K.D., Kim H. (2016), *Analysis of Work Time in Agriculture Through Time-Diary Method and Evaluation of the Reliability of the Data Using GPS Device*, „Journal of the Ergonomics Society of Korea”, Vol. 35, No. 5, pp. 383–389.
- [29] Podlewska E. (2016), *The Signs and Benefits of Positive Interpersonal Relationships in Teams of Workers*, „Journal of Positive Management”, Vol. 7, No. 3, pp. 71–80.
- [30] Rausch A., Schley Th., Warwas J. (2015), *Problem Solving in Everyday Office Work – A Diary Study on Differences between Experts and Novices*, „International Journal of Lifelong Education”, Vol. 34, No. 4, pp. 448–467.
- [31] Rothwell A., Ghelipter S. (2003), *The Developing Manager: Reflective Learning in Undergraduate Management Education*, „Reflective Practice”, Vol. 4, No. 2, p. 241.
- [32] Shamir B., Salomon I. (1985), *Work-At-Home and the Quality of Working Life*, „Academy of Management Review”, Vol. 10, No. 3, pp. 455–464.
- [33] Sweny M. (2020), *Home Front. Has a Remote Revolution Begun?* „The Guardian”, 24 April 2020.
- [34] Travers C. et al. (2020), *Using a Reflective Diary Method to Investigate the Experiences of Paid Home Care Workers Caring for People With Dementia*, „Home Health Care Management & Practice”, Vol. 32, No. 1, pp. 10–21. doi: 10.1177/1084822319876571.
- [35] Tummers L., Brunetto Y., Teo S.T.T. (2016), *Workplace Aggression*, „International Journal of Public Sector Management”, Vol. 29, No. 1, pp. 2–10.
- [36] Wallin P., Adawi T. (2018), *The Reflective Diary as a Method for the Formative Assessment of Self-Regulated Learning*, „European Journal of Engineering Education”, Vol. 43, No. 4, pp. 507–521, <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=eric&AN=EJ1177553&site=ehost-live>, access date: 27.04.2020.
- [37] Zaccarelli L.M., Godoy A.S. (2010), *Perspectivas do uso de diários nas pesquisas em organizações*, „Cadernos EBAPE.BR”, Vol. 8, No. 3, pp. 550–563.

Possibilities of Using the Diary Method for Checking the Progress of Remote Working

Summary

The conducted literature review indicates that the diary method is very rarely used in management and quality sciences. The experience gained so far shows that it is used mainly by human resources, organizational behaviour, and marketing specialists. The author is convinced that in view of its cognitive advantages (examination of emotions, attitudes, and moods), the diary method can be applied on a wider scale. This conviction is supported not only by the author’s knowledge of the current potential for this method’s application, but also the topical organizational changes taking place in the form of remote working in the past months. Based on the performed literature review and particularly the description of the methodologies used, the author highlights the strengths and weaknesses of the diary method and suggests directions of further research on this subject.

Keywords

diary method, remote working, research



MODEL ZARZĄDZANIA PROCESOWEGO Z WYKORZYSTANIEM ZAAWANSOWANYCH NARZĘDZI ICT WSPOMAGAJĄCYCH NAWIĄZYWANIE RELACJI Z KLIENTAMI

DOI: 10.33141/po.2020.06.05

Przeгляд Organizacji, Nr 6(965), 2020, s. 28-38

www.przeглядorganizacji.pl

Kamila Charciarek

© Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Wprowadzenie

Postępująca świadomość klientów kształtuje nowe sposoby zarządzania współcześnie funkcjonującymi podmiotami gospodarczymi. Z kolei dynamiczne uwarunkowania społeczno-gospodarcze stanowią o podjęciu decyzji przez kierowników przedsiębiorstw o realizacji działań w zakresie pozyskiwania i gromadzenia większej ilości danych i informacji na temat zmian zachodzących w ich otoczeniu zewnętrznym i wewnętrznym. Na tej podstawie istnieje możliwość utworzenia nowoczesnych modeli biznesowych i strategii rozwoju organizacji, skoncentrowanych na produkcji wyrobów szczególnie pożądanых na rynku. Integralnym elementem niniejszych projektów inwestycyjnych jest także skłonność przedsiębiorstw do modernizacji zaplecza technologicznego (zakup nowoczesnych maszyn i urządzeń produkcyjnych) oraz informatycznego (implementacja wysoko zaawansowanych narzędzi informacyjno-komunikacyjnych i analitycznych). Całokształt podejmowanych w tym odniesieniu decyzji i działań ma na celu usprawnienie personalizacji klientów (preferencje i oczekiwania w odniesieniu do poszczególnych grup produktów oraz możliwości ich zakupu), a także ocenę predyspozycji organizacji w aspekcie ich realizacji. Zaprezentowane sposoby zarządzania podmiotami gospodarczymi w znaczącym stopniu mogą wpłynąć na nawiązanie długotrwałych relacji z konsumentami, którzy w momencie pozyskania zaufania do określonej marki nie będą zainteresowani ofertą konkurencyjnych przedsiębiorstw.

Implementacja wysoko zaawansowanych technologii informacyjno-komunikacyjnych (ang. Information and Communications Technologies – ICT) oraz zwiększenie dostępności do sieci Internet stanowią o nowych kierunkach rozwoju organizacji. Niniejsze uwarunkowania są podyktowane dążeniem klientów do zakupu produktów wysokiej jakości za pośrednictwem nowych form ich sprzedaży i dystrybucji. W związku z tym należy podkreślić, że przedsiębiorstwo z punktu widzenia użytkowników wyrobów stanowi zintegrowany system, wobec którego stawiają oni określone wymagania. Dlatego też poziom konkurencyjności podmiotów gospodarczych jest uzależniony od ich zdolności do ciągłego uczenia się

(Stankiewicz, Juszczak, 2010, s. 48). Ponadto postępujące zjawisko cyfryzacji¹ i wykorzystanie sieci Internet w każdej sferze życia społeczno-gospodarczego decydują o wypracowaniu przez klientów umiejętności gromadzenia wiedzy na temat produktów, które są oni skłonni zakupić.

Celem opracowania jest określenie poziomu zainteresowania klientów nowoczesnymi formami zakupu i dystrybucji wyrobów oraz wyodrębnienie możliwości nawiązywania z nimi długotrwałych relacji poprzez wykorzystanie zaawansowanych narzędzi ICT. Dlatego też integralnym elementem opracowania jest prezentacja wyników badań ankietowych przeprowadzonych w grupie losowo wybranych respondentów. Na podstawie analizy pozyskanych informacji dokonano także klasyfikacji dostępnych sposobów personalizacji klientów oraz opracowano koncepcyjny model zarządzania procesowego bazujący na zaawansowanych rozwiązaniach ICT. Uważa się, że zastosowanie zaprezentowanego modelu w różnych sektorach gospodarczych przedsiębiorstw może w znaczącym stopniu wpłynąć na poprawę ich funkcjonowania, między innymi poprzez zgromadzenie większej ilości zasobów niematerialnych (dane i informacje) na temat aktualnych relacji popytu i podaży poszczególnych dóbr, dostosowania na tej podstawie oferty rynkowej, wyprodukowania wyrobów odpowiadających potrzebom klientów, a w konsekwencji zwiększenia przewagi konkurencyjnej² na rynku.

Należy także podkreślić, że opracowanie stanowić będzie zbiór informacji uzyskanych w ramach przeglądu literatury przedmiotu z uwzględnieniem najlepszych praktyk oraz wyników przeprowadzonych badań empirycznych. W ramach realizacji określonych celów wykorzystane zostaną następujące metody i narzędzia badawcze:

- W części teoretycznej – przegląd dostępnych źródeł literatury polskiej i zagranicznej, dotyczącej znaczenia implementacji zaawansowanych technologii informacyjno-komunikacyjnych w zarządzaniu procesowym przedsiębiorstwami produkcyjnymi i nawiązywania za ich pośrednictwem długotrwałych relacji z klientami poprzez dostarczenie na rynek poszczególnych grup produktów.

- W części empirycznej – przeprowadzenie badań ankietowych w grupie losowo wybranych respondentów oraz graficzna i statystyczna interpretacja pozyskanych wyników. Ponadto część empiryczna niniejszego opracowania będzie skoncentrowana na zaprezentowaniu koncepcyjnego modelu zarządzania procesowego z uwzględnieniem wpływu jego implementacji na funkcjonowanie przedsiębiorstw.

Pojęcie koncepcji procesowego zarządzania przedsiębiorstwem

Dynamiczne uwarunkowania społeczno-gospodarcze generują dużą ilość danych i informacji, dlatego też funkcjonowanie przedsiębiorstw powinno być skoncentrowane na przemodelowaniu realizowanych procesów produkcyjnych, logistycznych czy zarządczych w odniesieniu do aktualnego zapotrzebowania tak rynku, jak i klientów. W związku z występowaniem zaprezentowanych czynników można zaobserwować szczególną potrzebę usprawnienia przebiegu procesów transformacji, transferu, przechowywania i umiejętnego wykorzystywania zgromadzonych zasobów wiedzy. Oznacza to, że osoby zarządzające organizacjami są zmuszone do zwiększania zakresu prowadzonych przedsięwzięć inwestycyjnych, uwzględniających między innymi zakup i implementację wysoko zaawansowanych narzędzi informacyjnych, komunikacyjnych, informatycznych i analitycznych. Działania te w znaczącym stopniu mogą wpłynąć na skrócenie czasu procesów decyzyjnych i realizację celów strategicznych. W tym rozumieniu realizacja zaplanowanych w czasie rzeczywistym procesów pozwala na wyprodukowanie wyrobów lub świadczenie usług, na które w określonym momencie występuje popyt oraz ich sprzedaż w formie preferowanej przez klientów – sklepy stacjonarne, internetowe, telemarketing (Butryn, 2007, s. 23–30).

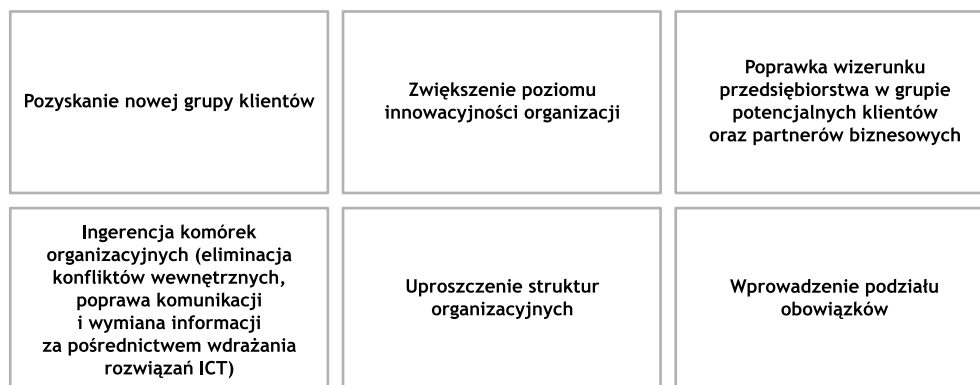
Wykorzystywanie nowoczesnych metod, nauk oraz narzędzi w zakresie reorganizacji zarządzania podmiotami gospodarczymi stanowi o zwiększaniu ich efektywności i produktywności. W tym odniesieniu należy zwrócić szczególną uwagę na koncepcję procesowego zarządzania przedsiębiorstwem, która zakłada możliwość realizacji zaplanowanych procesów w sposób etapowy i zwiększania na tej podstawie prawdopodobieństwa lokalizacji występujących nieprawidłowości, ich eliminację, a także przeciwdziałanie wystąpieniu w przyszłości (Jokiel, 2009, s. 15–16).

Potrzeba wdrażania dynamicznych zasad w aspekcie zarządzania przedsiębiorstwami na przestrzeni dziesięcioleci cechowała się dużą zmiennością i była uwarunkowana koniecznością przekształcania procesów produkcyjnych. Założenia dotyczące funkcjonowania podmiotów gospodarczych propagowały między innymi efektywne wykorzystywanie dostępnych zasobów niematerialnych (informacje na temat otoczenia organizacji, analiza potrzeb klientów, wiedza i umiejętności pracowników), zwiększenie znaczenia racjonalnej organizacji pracy oraz klasyfikację realizowanych procesów (Smith, Fingar, 2007, s. 150–165; Bitkowska, 2009, s. 13).

Nieustannie zwiększająca się świadomość osób zarządzających przedsiębiorstwami w zakresie konieczności wprowadzenia zmian w dotychczasowym sposobie ich funkcjonowania ukształtowała sposób definiowania koncepcji zarządzania procesowego w dostępnej literaturze przedmiotu. W tym odniesieniu należy zwrócić szczególną uwagę na stanowisko M. Hammera i J. Champy (1996), którzy stwierdzili, że koncepcja stanowi ewolucję narzędzi i metod wykorzystywanych w procesach przekształcania struktur organizacyjnych. Definicja autorów odbiegała od opracowanych przez klasycznych myślicieli teorii, którzy zakładali wówczas potrzebę utworzenia złożonych pionów organizacyjnych w przedsiębiorstwach. Z kolei P.F. Drucker (1998) wskazuje, że funkcjonowanie podmiotów gospodarczych w warunkach dynamicznych zmian rynkowych wymaga uporządkowania zgromadzonych zasobów wiedzy. Ponadto autor podkreśla, że efektywność procesów oraz jakość wyrobów gotowych wymagają kategoryzacji obowiązków, odpowiadających aktualnemu poziomowi kwalifikacji zawodowych pracowników.

Reorganizacja zarządzania współcześnie funkcjonującymi podmiotami gospodarczymi wielokrotnie opiera się na definicji zarządzania procesowego, zaprezentowanej przez S. Nowosielskiego (2009). Autor zakłada, że głównym celem jej wdrożenia jest dążenie przedsiębiorstw do dostarczenia klientom preferowanej wartości dodanej na poziomie wyższym od firm konkurencyjnych. S. Nowosielski (2009, s. 57) w swoich rozważaniach podkreślił, że zjawisko konkurencyjności podmiotów gospodarczych jest podyktowane dążeniem organizacji do zgromadzenia większej ilości zasobów wiedzy i na podstawie ich weryfikacji doskonalenie realizowanych procesów. Ponadto autor wskazuje, że wprowadzenie szeroko pojętych zmian w funkcjonowaniu przedsiębiorstw wymaga integracji komórek wyodrębnionych w ramach przyjętej struktury organizacyjnej. Całokształt zaprezentowanych zmian stanowi o możliwości nawiązania długotrwałych relacji z klientami poprzez uprzednie określenie ich indywidualnych oczekiwań i preferencji. Analogiczną definicję zarządzania procesowego przedstawił P. Grajewski (2012, s. 5–20), który podkreślił, że podejście procesowe stanowi o wielowymiarowym zarządzaniu organizacją, które prowadzi do ugruntowania jej pozycji konkurencyjnej w wyniku usprawnienia procesów komunikacji (analiza otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego, personalizacja klientów, realizacja procesów decyzyjnych na podstawie weryfikacji zgromadzonych informacji) (rys. 1).

Interpretacja pojęcia zarządzania procesowego zaproponowana przez A. Bitkowską (2009) jest zbliżona do definicji opracowanych przez S. Nowosielskiego (2009) i P. Grajewskiego (2012). Teoretycy jednoznacznie wskazują, że działalność przedsiębiorstwa w ujęciu procesowym wymaga przekształcania wszystkich realizowanych procesów. Przegląd dostępnej literatury przedmiotu wskazuje w tym odniesieniu na konieczność modernizacji zaplecza informatycznego podmiotów gospodarczych i zwiększenia na tej podstawie prawdopodobieństwa zgromadzenia aktualnych informacji na temat postępujących uwarunkowań rynkowych (Bitkowska, 2009, s. 10–11).



Rys. 1. Konsekwencje zarządzania przedsiębiorstwem w ujęciu procesowym
Źródło: opracowanie własne na podstawie: Grajewski, 2012, s. 5-20

Ocena preferencji konsumentów w aspekcie wyboru dostępnych kanałów zakupu i dystrybucji produktów lub usług – wyniki badań ankietowych

Działalność przedsiębiorstw jest skoncentrowana na dostarczeniu klientom preferowanej przez nich wartości dodanej (Nowosielski, 2009, s. 424). Wymaga to zastosowania nowoczesnych sposobów zarządzania jednostką, skoncentrowanych na realizacji aktualnych trendów rynkowych (zarządzanie w ujęciu procesowym). Ponadto rozwój organizacji wymaga ciągłej aktualizacji informacji na temat wymagań klientów, działalności firm konkurencyjnych oraz predyspozycji organizacji w tym odniesieniu (Grego-Planer, 2013, s. 257). Według P. Kotlera, K.L. Kellera i G. Armstronga, reorganizacja zarządzania organizacją powinna bazować na utworzeniu spójnej strategii rozwoju, uwzględniającej sprzedaż wyprodukowanych wyrobów na nowych rynkach poprzez wykorzystanie dostępnych kanałów dystrybucji. Ponadto autorzy wskazują, że rozwój organizacji oraz budowanie silnej pozycji i rozpoznawalności określonej marki są zależne od zwiększania zasobów wiedzy (Armstrong, Kotler, 2012, s. 38; Kotler, Keller, 2012, s. 134). L. Kiełtyka (2017, s. 33–34) podkreśla z kolei, że działalność inwestycyjna współcześnie funkcjonujących przedsiębiorstw powinna być skoncentrowana na implementacji wysoko zaawansowanych rozwiązań ICT oraz ich zarządzaniu w ujęciu procesowym. Autor w swoich rozważaniach podkreśla, że szeroko pojęta informatyzacja poszczególnych obszarów organizacji może wpłynąć na skrócenie czasu realizowanych procesów, a w konsekwencji nawiązanie długotrwałych relacji z klientami w wyniku terminowego dostarczenia na rynek produktów.

Zastosowanie nowoczesnych narzędzi ICT może warunkować konieczność przekształcenia dotychczasowego profilu działalności przedsiębiorstw. Wielokrotnie konsumenci posiadający dostęp do sieci Internet mogą podjąć decyzję o zakupie produktów lub usług za pośrednictwem tego kanału dystrybucji. Z punktu widzenia finansów przedsiębiorstwa może oznaczać to ich oszczędność między innymi w zakresie: utrzymania powierzchni magazynowych, zatrudnienia pracowników w sklepach

stacjonarnych oraz uiszczenia opłaty z tytułu użytkownika powierzchni lokalowych. Pozyskane na tej podstawie zasoby kapitałowe mogą zostać przeznaczone na kontynuację realizowanej działalności inwestycyjnej przedsiębiorstwa, co jednocześnie stanowi o zmniejszeniu prawdopodobieństwa utraty jego płynności finansowej.

Rozwój sieci Internet w znaczącym stopniu wpłynął na ukształtowanie relacji społeczno-gospodarczych. Ponadto stanowi on jedną z form wykorzystywanych w procesach personalizacji klientów i nawiązania z nimi relacji oraz opracowywania na podstawie zgromadzonych informacji harmonogramów procesów produkcyjnych wyrobów oraz ich promocji i sprzedaży. Ocena wyników badań zaprezentowanych w raporcie Głównego Urzędu Statystycznego *Społeczeństwo informacyjne w Polsce. Wyniki badań statystycznych z lat 2015–2019* wykazała, że znacząca liczba przedsiębiorstw prowadzących działalność na terenie krajów Unii Europejskiej w okresie 2017–2018 zdecydowała o utworzeniu strony internetowej oraz sprzedaży produktów lub usług za pośrednictwem sieci Internet (tab. 1).

Z zaprezentowanych w tabeli 1 danych wynika także, że znaczenie i wykorzystanie narzędzi ICT, do których zaliczyć można między innymi sieć Internet, w rozwoju przedsiębiorstw zwiększa się. Ponadto podjęcie decyzji o utworzeniu strony internetowej stwarza możliwość promocji wyprodukowanych wyrobów lub usług, a także poziomu ich cen. Oznacza to wykorzystanie w organizacjach nowych form marketingu oraz personalizacji klientów poprzez weryfikację statystyk na temat przeglądanych przez osoby zainteresowane ofertą rynkową informacji na witrynach strony internetowej. Na tej podstawie osoby odpowiedzialne za przebieg procesów produkcyjnych są w stanie ustabilizować relacje popytu i podaży poszczególnych dóbr. Ponadto konsekwencją utworzenia strony internetowej jest zagwarantowanie możliwości zakupu produktów przez Internet. Popularyzacja nowoczesnych urządzeń mobilnych i komunikacyjnych zdecydowała, że zaprezentowane rozwiązanie stanowi atrakcyjną formę nawiązywania transakcji kupna-sprzedaży. W tym odniesieniu zaobserwowano znaczące zmiany preferencji konsumentów w różnych krajach UE. Z punktu widzenia rozwoju przedsiębiorstw wyodrębnione rozwiązania

Tabela 1. Przedsiębiorstwa posiadające własną stronę internetową w 2018 r. oraz otrzymujące zamówienia przez sieci komputerowe w 2017 r. w krajach Unii Europejskiej

Kraj	Przedsiębiorstwa posiadające własną stronę internetową w krajach Unii Europejskiej w 2018 r.	Przedsiębiorstwa otrzymujące zamówienia przez sieci komputerowe w krajach Unii Europejskiej w 2017 r.
Finlandia	96%	24%
Dania	96%	32%
Holandia	94%	27%
Szwecja	92%	32%
Austria	88%	18%
Niemcy	87%	22%
Słowenia	84%	25%
Belgia	84%	30%
Czechy	83%	25%
Luksemburg	83%	16%
Malta	82%	22%
Wielka Brytania	82%	22%
Irlandia	79%	35%
Estonia	78%	20%
Litwa	78%	22%
UE-28	77%	20%
Słowacja	76%	16%
Hiszpania	76%	20%
Chorwacja	73%	18%
Cypr	71%	14%
Włochy	71%	14%
Francja	69%	19%
Polska	67%	14%
Węgry	66%	15%
Grecja	65%	12%
Portugalia	63%	19%
Łotwa	63%	13%
Bułgaria	51%	8%
Rumunia	44%	9%

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Spoteczeństwo ...*, 2019, s. 94-126

stanowią szansę określenia oczekiwań klientów, jak również w kontekście procesowego zarządzania organizacją pozyskiwanie danych i informacji z ich otoczenia w czasie rzeczywistym (możliwość dostarczenia na rynek produktów preferowanych przez klientów).

Na potrzeby niniejszego opracowania przeprowadzono badanie ankietowe, którego celem było uzyskanie informacji na temat wpływu szeroko pojętej informaty-

zacji i rozwoju zaawansowanych narzędzi ICT na zmianę preferencji konsumentów w odniesieniu do możliwości dystrybucji zakupionych dóbr. Ponadto elementem badań było wskazanie narzędzi wykorzystywanych przez podmioty gospodarcze (o zróżnicowanym profilu działalności) w procesach personalizacji klientów i nawiązywania z nimi długotrwałych relacji. Celem przeprowadzonych badań ankietowych było również określenie czynników



decydujących o pozyskaniu zaufania do konkretnej marki, produktów i producentów w poszczególnych grupach wiekowych konsumentów, posiadających zróżnicowane wykształcenie. Zgromadzenie informacji stanowiło podstawę do sformułowania koncepcyjnego modelu zarządzania procesowego, którego implementacja w przedsiębiorstwach produkcyjnych, funkcjonujących w różnych sektorach gospodarczych może zwiększyć prawdopodobieństwo nawiązywania długotrwałych relacji z klientami poprzez dostarczenie na rynek produktów lub usług o zwiększonych parametrach popytowych.

Nadrzędną metodą badawczą, która została wykorzystana w procesie weryfikacji wyodrębnionych celów niniejszego opracowania, było badanie ankietowe, które

przeprowadzono we wrześniu 2019 r. Podstawę jego realizacji stanowił elektroniczny kwestionariusz ankietowy, utworzony na stronie internetowej Formularze Google i udostępniony na portalu społecznościowym Facebook, stronie internetowej Twoje Pajęczno.pl oraz portalu branżowym Santander Consumer Bank. Z uwagi na losowy dobór grupy badawczej płeć, wiek oraz wykształcenie respondentów były zróżnicowane (tab. 2).

Istotą niniejszych badań ankietowych było określenie sposobów zakupu produktów lub usług oraz kryteriów decydujących o ich wyborze w poszczególnych grupach klientów (tab. 3).

Respondenci, którzy wzięli udział w badaniu, wskazali, że w największym stopniu dokonują zakupu produktów

Tabela 2. Charakterystyka respondentów przeprowadzonego badania ankietowego

Płeć respondentów:	Kobieta	Mężczyzna
		83,35% (85 osób)
Wiek respondentów:	0–18 lat	2,9% (3 osoby)
	19–29 lat	80,4% (82 osoby)
	30–39 lat	8,8% (9 osób)
	40–49 lat	6,9% (7 osób)
	50–59 lat	1% (1 osoba)
	60 lat i więcej	0% (0 osób)
Wykształcenie respondentów:	Podstawowe	2% (2 osoby)
	Zasadnicze zawodowe	1% (1 osoba)
	Średnie	36,3% (37 osób)
	Licencjackie	20,6% (21 osób)
	Inżynierskie	2,9% (3 osoby)
	Magisterskie	31,4% (32 osoby)
	Ponadmagisterskie	5,9% (6 osób)

Źródło: opracowanie własne

Tabela 3. Kryteria decydujące o wyborze poszczególnych kanałów dystrybucji produktów lub usług w różnych grupach konsumentów (Pytanie ankietowe wielokrotnego wyboru)

Sklep stacjonarny:	Sklep internetowy:	Telemarketing:
szeroki asortyment produktów (59,8%), możliwość fizycznej prezentacji produktu (55,9%), możliwość płatności kartą płatniczą (35,3%), możliwość płatności jedynie gotówką (1%), możliwość skorzystania z pomocy doradcy sklepowego (23,5%), krótszy okres reklamacji produktu (4,9%), dostępność produktu „od ręki” (73,5%), inne – ceny produktów, położenie sklepu, opinie na stronie internetowej sklepu (5%).	szeroki asortyment różnorodnych produktów (61,8%), całodobowa dostępność do sklepu (64,7%), możliwość szybszego porównania cen produktów w różnych sklepach internetowych (57,8%), niższa cena produktu (72,5%), możliwość zakupu produktów bez wychodzenia z domu (58,8%), inne – 3% (możliwość zakupu produktu jedynie przez Internet, nie kupuję produktów przez Internet).	możliwość zakupu produktów w pełni dostosowanych do oczekiwań klientów (25,5%), przedstawienie oferty ściśle określonych produktów (30,4%), inne – 45% (nie dokonują zakupu produktów za pośrednictwem telemarketingu).

Źródło: opracowanie własne

w sklepach stacjonarnych (86,3% – 88 odpowiedzi) oraz internetowych (71,6% – 73 odpowiedzi). Wybór tych kanałów dystrybucji przez konsumentów wynika z możliwości dostępu do zróżnicowanych produktów w większej ilości punktów sprzedaży w określonym miejscu i czasie. Decyzja o zakupie preferowanych wyrobów wymaga nakładu środków finansowych, dlatego też klienci dążą do pozyskania przeświadczenia o słuszności w tej kwestii. Ponadto zaobserwowano, że konsumenci są skłonni poświęcić czas, niezbędny do porównania zaprezentowanych ofert przez poszczególnych producentów. Respondenci wskazali, że zaletą sklepów stacjonarnych jest możliwość fizycznego kontaktu z wyrobem (ocena organoleptyczna wyrobów – 55,9%) oraz skorzystania z porady doradcy sklepowego (23,5%). Ponadto w przypadku wyboru tego kanału dystrybucji klient otrzymuje produkt w momencie złożenia zamówienia, pod warunkiem jego dostępności w magazynie. Odsetek osób ankietowanych, które wskazały „dostępność produktu od ręki” za zaletę zakupów w sklepach stacjonarnych, kształtował się na poziomie 73,5%. Prawdopodobnie wybór tej drogi dystrybucji przez nabywców wynika z potrzeby skorzystania z porady wykwalifikowanego personelu w celu uzyskania potwierdzenia o realizacji jego oczekiwań poprzez użytkowanie wybranych produktów. W przypadku wystąpienia sytuacji odmiennej klient będzie mógł wybrać inny, szczególnie polecany produkt w określonym punkcie sprzedaży. Analiza przeprowadzonych wyników badań wykazała dużą popularność sklepów internetowych w grupie klientów, znajdujących się w zróżnicowanych przedziałach wiekowych. Respondenci określili, że możliwość złożenia zamówienia za pośrednictwem sieci Internet jest poprzedzona gruntowną weryfikacją asortymentu, który zaprezentowano na stronach internetowych różnych producentów. Ponadto zaobserwowano, że czynnikiem warunkującym wybór sklepu internetowego jest niższa cena wyrobów oraz dostępność do całodobowej obsługi. Gwarancja atrakcyjnej ceny produktów jest uwarunkowana przez redukcję zatrudnienia, między innymi w obszarach obsługi stanowisk kasowych, a tym samym oszczędność środków finansowych organizacji. Z kolei zmniejszenie powierzchni magazynowych stanowi o obniżeniu kosztów ich adaptacji i utrzymania. W konsekwencji kierownicy przedsiębiorstw są skłonni do zaoferowania bardziej konkurencyjnej ceny dóbr na rynkach docelowych. Całokształt działań jest czynnikiem motywującym określoną grupę konsumentów do zakupu produktów w sklepach internetowych. W tym celu są oni skłonni przełożyć potrzebę ich użytkowania do momentu dostarczenia w ściśle określonym czasie.

Wybór kanałów dystrybucji wyrobów jest także uzależniony od możliwości dokonania transakcji sprzedaży kartą płatniczą lub zlecenia przelewu z konta bankowego. W przypadku sklepów stacjonarnych 35,3% respondentów podkreśliło rangę tego czynnika. Oznacza to powszechność technologii ICT w nawiązywaniu relacji z klientem w określonych grupach przedsiębiorstw oraz postępujące procesy informatyzacji w ich obszarach. Wielokrotnie klienci decydują o wyborze tych rozwiązań, ponieważ oznacza to pewnego rodzaju komfort związany z brakiem

konieczności wypłaty gotówki z bankomatu i posiadania jej w postaci fizycznej. W związku z tym możliwość zapłaty za pośrednictwem karty płatniczej w określonym punkcie sprzedaży może zdecydować o utrzymaniu określonej grupy klientów. Alternatywną opcją nawiązania transakcji kupna-sprzedaży pomiędzy przedsiębiorstwem a klientem jest telemarketing (2% – 2 odpowiedzi). W przypadku tego kanału dystrybucji producent przedstawia nabywcy ściśle określoną ofertę, która jest w pełni dostosowana do jego preferencji i oczekiwań. Jednocześnie zakup tych produktów może oznaczać ich wyższą cenę oraz ograniczenie dostępności, co może wpłynąć na negatywną opinię klienta. Respondenci wskazali, że w najmniejszym stopniu dokonują zakupu produktów od znajomych (1% – 1 odpowiedź), co prawdopodobnie oznacza, że te przedmioty były wcześniej użytkowane. Dążenie do posiadania wyrobów o nienagannym stanie technicznym według klientów jest gwarantem wydłużenia ich cyklu życia. Dlatego też ankietowani zadeklarowali skłonność do poniesienia z tego tytułu wyższych kosztów.

Postępująca świadomość klientów determinuje wybór poszczególnych kanałów sprzedaży i dystrybucji wyrobów. Respondenci, którzy wzięli udział w badaniu ankietowym wskazali, że dokonują porównania oferty przedsiębiorstw (90,2%). Pozostała liczba osób nie przywiązuje szczególnej uwagi do tego rodzaju czynności, co może oznaczać ich zaufanie do producentów oraz przeświadczenie o przedstawieniu przez nich oferty produktów najwyższej jakości (osoby, które nie przywiązują uwagi do procesu porównania produktu – 5,9%, osoby, które nigdy nie porównywały produktów, których zakupem są zainteresowane (3,9%).

Koncepcyjny model zarządzania procesowego bazujący na zaawansowanych narzędziach ICT

Zastosowanie technologii informacyjno-komunikacyjnych i analitycznych w odniesieniu do procesowego zarządzania przedsiębiorstwem stanowi o konieczności opracowania nowych modeli biznesowych i strategii rozwoju jednostki. Działania te wymagają również integracji poszczególnych komórek organizacyjnych w celu zwiększenia efektywności wykorzystania dostępnych zasobów technologicznych i intelektualnych. Kluczowym zagadnieniem, kształtującym nowe kierunki rozwoju podmiotów gospodarczych są personalizacja klientów oraz przekształcanie procesów produkcyjnych, dystrybucyjnych i usługowych w czasie rzeczywistym (Petryczka, 2017, s. 85). Reorganizacja zarządzania przedsiębiorstwem powinna być skoncentrowana na realizacji potrzeb klientów. W związku z tym mamy do czynienia z rozbudową ich zaplecza informatycznego w celu sformułowania bardziej atrakcyjnej oferty rynkowej produktów lub usług, uwzględniającej rozwój kanałów ich dystrybucji i procesów obsługi posprzedażowej (Radziszewska, 2009, s. 106).

Transfer i zarządzanie zgromadzonymi zasobami wiedzy w przedsiębiorstwach można usprawnić poprzez opracowywanie i wdrażanie modeli, prezentujących



szczegółowy harmonogram przebiegu poszczególnych procesów. Przegląd dostępnej literatury przedmiotu wskazuje na obecność opracowań w tematyce współczesnych procesowych modeli organizacji. Zaprezentowane propozycje reorganizacji zarządzania podmiotami gospodarczymi opierają się na sformułowanej definicji procesu, która określa go jako zbiór czynności, przetwarzających produkty o podobnym charakterze, odwołując się do wspólnego obszaru wiedzy (Kiełtyka, Charciarek, 2019, s. 5–12). W tym odniesieniu warto zwrócić uwagę na zaprezentowany przez Deminga model przedsiębiorstwa, którego głównym elementem jest szeroko pojęta jakość. Z kolei opracowany schemat w epoce Taylorowskiej był jednoznaczny z dążeniem organizacji do zwiększenia ich produktywności. Model Silvestro ukierunkowany jest jednak na doskonalenie systemu zarządzania jakością, który podobnie do zaprezentowanego przez P. Zaskórskiego i P. Warszawskiego modelu zarządzania procesowego podkreśla znaczenie integracji działań w obszarach informacyjno-decyzyjnych oraz podmiotów gospodarczych, zorientowanych na wytworzenie wartości dodanej (Silvestro, 1998, s. 303–328; Zaskórski, Warszawski, 2015, s. 809–825).

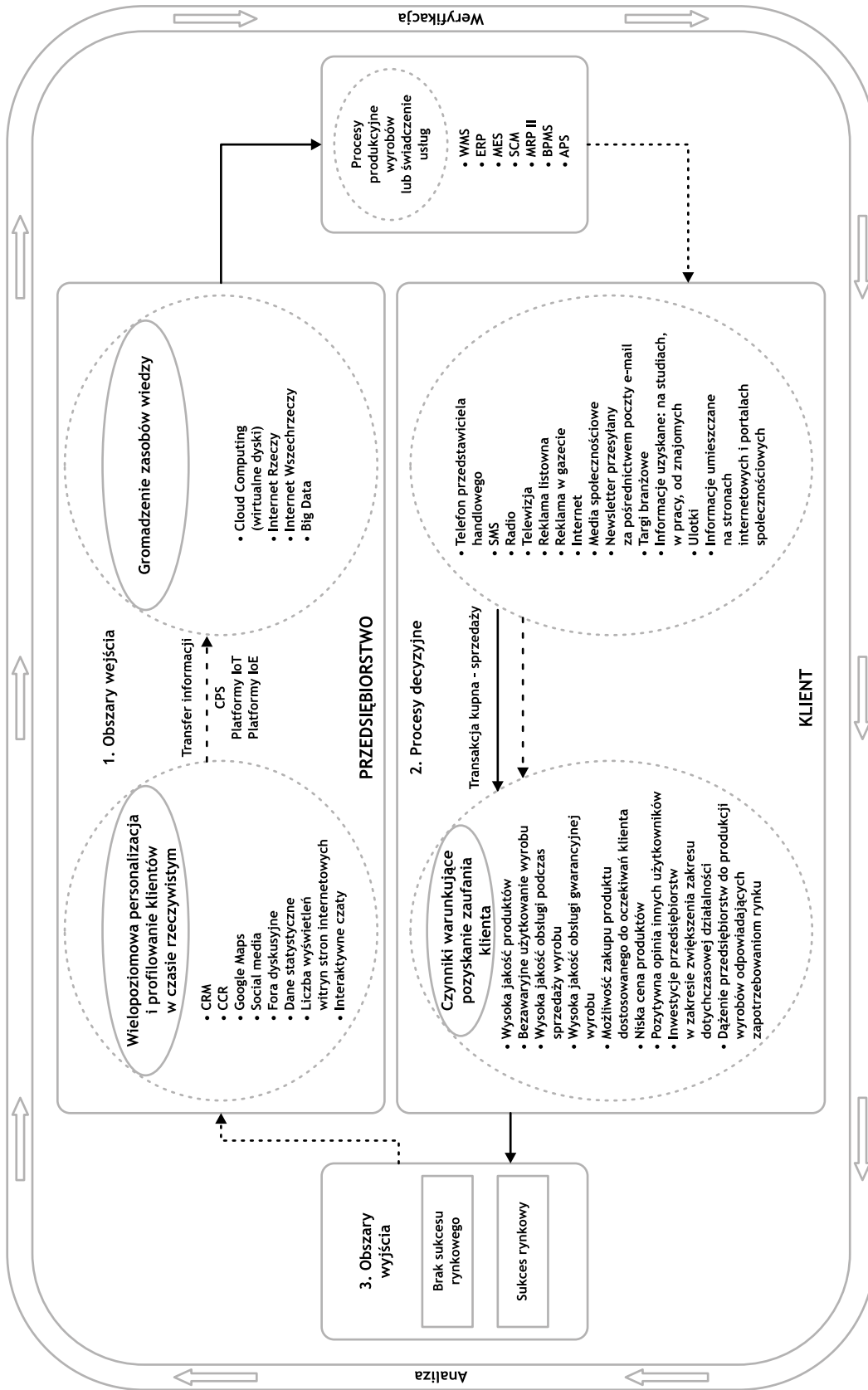
Przegląd dostępnej literatury przedmiotu i realizacja badań ankietowych stanowiły podstawę do opracowania koncepcyjnego modelu zarządzania procesowego, który bazuje na zaawansowanych technologiach informacyjno-komunikacyjnych, wspomagających nawiązywanie relacji z klientami (rys. 2).

Nawiązanie relacji z klientami stanowi długotrwały proces, który jest skoncentrowany na trzech zasadniczych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa. W obszarze wejścia wyodrębnić można grupę procesów realizowanych w ramach analizy otoczenia zewnętrznego organizacji ze szczególnym uwzględnieniem wielopoziomowej personalizacji i profilowania klientów w czasie rzeczywistym. Rozwój i dostępność do sieci Internet stwarza nowe możliwości w zakresie zastosowania narzędzi wspomagających pozyskiwanie informacji na temat nabywców wyrobów oraz ich transfer pomiędzy poszczególnymi komórkami organizacyjnymi (Radziszewska 2009, s. 107). Całością realizowanych działań przez podmioty gospodarcze decyduje o usprawnieniu oceny klientów w aspekcie kształtowania dużych zysków ze sprzedaży wyrobów poprzez zakup produktów przez osoby, które utraciły zaufanie do konkurencyjnych podmiotów gospodarczych. Implementacja systemu CRM stwarza możliwość weryfikacji oczekiwań klientów przez przedsiębiorstwa lub sieci handlowe w momencie złożenia przez nich zamówienia na określoną grupę produktów lub porównywania poszczególnych ofert rynkowych. Dlatego też CRM jest narzędziem biznesowym wymagającym nieustannej aktualizacji i rozbudowy poprzez wykorzystanie dostępnych kanałów komunikacyjnych. Ponadto przedsiębiorstwa powinny dążyć do zakupu systemu, którego instalacja uwzględnia integrację urządzeń mobilnych. Z kolei zastosowanie systemów CCR decyduje o określeniu potrzeb klientów i wprowadzeniu zmian w działalności biznesowej w ramach następują-

cych etapów wdrożenia (Bilińska-Reformat, Frąckiewicz, 2016, s. 9):

1. Utworzenie baz danych na temat klientów (określenie oferty rynkowej, realizacja procesu sprzedaży produktów lub usług).
2. Analiza i klasyfikacja informacji (określenie dominujących kanałów dystrybucji produktów lub usług, danych demograficznych na temat klientów i preferowanych przez nich form płatności).
3. Transfer, integracja i wykorzystanie zgromadzonych danych na temat preferencji klientów.
4. Opracowanie oferty rynkowej, realizacja kampanii marketingowej oraz zaplanowanie dystrybucji produktów lub usług do klientów.

Analiza przeprowadzonych badań ankietowych wykazała, że usprawnienie procesu wielopoziomowej personalizacji klientów wynika z powszechnego wykorzystania technologii mobilnych z dostępem do sieci Internet w różnych grupach społecznych. Z punktu widzenia rozwoju przedsiębiorstw pozwala to na nieustanne monitorowanie aktywności konsumentów w aspekcie nawiązanych transakcji kupna-sprzedaży. Za pośrednictwem aplikacji, takich jak: Google Maps, social media czy fora dyskusyjne, organizacje mogą również wyodrębnić grupy produktów, kanały dystrybucyjne czy oddziały sieci handlowych, w których klienci dokonują zakupów. Ponadto przedsiębiorstwa mają dostęp do opinii przedstawionych przez użytkowników wyrobów, dotyczących ich funkcjonowania. Transfer zgromadzonych informacji na temat aktualnych zapotrzebowań popytowych za pośrednictwem rozwiązań, takich jak: systemy cyfrowo-fizyczne (CPS), platformy IoT i IoE, decyduje o utworzeniu inteligentnych sieci oraz integracji struktur organizacyjnych i nawiązania pomiędzy nimi współpracy. Z kolei dostęp do zgromadzonych zasobów wiedzy posiadają wszyscy pracownicy, posiadający konto na platformach IoT czy IoE. Modernizacja procesów informacyjno-komunikacyjnych pozwala na gromadzenie kluczowych informacji w utworzonych bazach i hurtowniach danych, zlokalizowanych w chmurze obliczeniowej (Cloud Computing, wirtualne dyski), Internecie Wszecrzeczy czy Big Data. Z kolei celem ich uporządkowania i przekształcania w zasoby wiedzy użytecznej jest skrócenie czasu realizacji procesów decyzyjnych, dotyczących produkcji określonych wyrobów lub świadczonych usług. W tym odniesieniu omawiane podejście zarządzania procesowego organizacją stanowi o optymalizacji poziomu ryzyka biznesowego oraz możliwości nieustannego modelowania procesów na podstawie informacji pozyskanych z otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego w czasie rzeczywistym (oczekiwania klientów w odniesieniu do poszczególnych grup wyrobów, a także sposobów ich sprzedaży i dystrybucji, działalność konkurencyjnych podmiotów gospodarczych, wydajność maszyn i urządzeń produkcyjnych). Dlatego też przedsiębiorstwa powinny zwiększyć zakres finansowania i zakupu zaawansowanych systemów informatycznych, które stanowią o koordynacji wyodrębnionych operacji



Rys. 2. Model zarządzania procesowego bazujący na narzędziach umożliwiających nawiązanie kontaktów z klientami, gdzie: CRM (Customer Relationship Management), CCR (Customer Centric Retailing), CPS (Cyber-Physical System), IoT (Internet of Things Platform), Platformy IoE (Internet of Everything Platforms), ERP (Enterprise Resource Planning), BPMS (Business Process Management System), MRP II (Manufacturing Resource Planning), SCM (Supply Chain Management), MES (Manufacturing Execution Systems), APS (Advanced Planning and Scheduling Tools), SCM (Supply Chain Management), WMS (Warehouse Management System)

Źródło: opracowanie własne

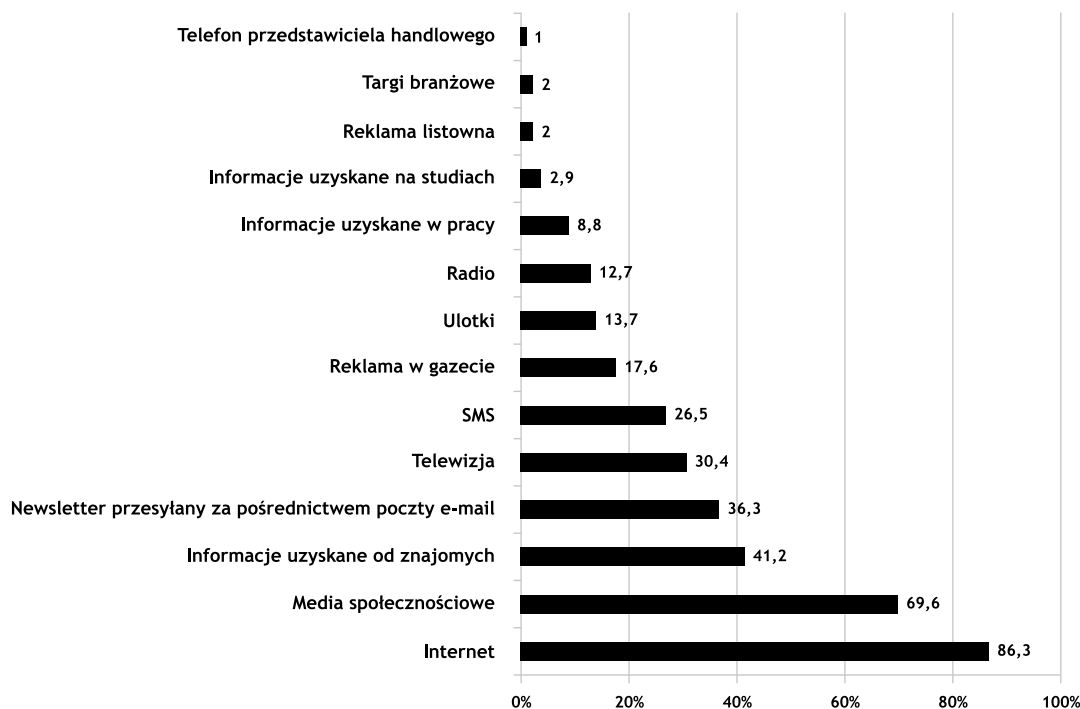
technologicznych, a w konsekwencji ich bezawaryjne przeprowadzenie i dostarczenie na rynek wyrobów najwyższej jakości (systemy informatyczne klasy ERP, BPMS, MRP II, SCM, MES, APS, SCM, WMS).

Implementacja zaawansowanych narzędzi ICT w przedsiębiorstwach stanowi o podjęciu decyzji przez klientów o zakupie poszczególnych dóbr. Respondenci, którzy wzięli udział w przeprowadzonym we wrześniu 2019 r. badaniu ankietowym, zostali poproszeni o wskazanie źródeł informacji na temat produktów, których zakupem są zainteresowani (rys. 3).

Analiza pozyskanych wyników badań wykazała postępującą popularność sieci Internet i mediów społecznościowych, co decyduje o zwiększeniu poziomu wykorzystania technologii informacyjno-komunikacyjnych w poszczególnych grupach społecznych i gałęziach przemysłu. Co więcej, przesłanie aktualnej oferty przedsiębiorstwa w postaci newslettera za pośrednictwem poczty e-mail może oznaczać, że klient w momencie jej odbioru będzie zainteresowany zakupem produktów. Ponadto według respondentów czynnikiem decydującym o zakupie produktów w poszczególnych grupach konsumentów jest pozytywna opinia innych użytkowników. Dlatego też polskie przedsiębiorstwa produkcyjne powinny dążyć do nawiązania długofalowych relacji z klientami poprzez realizację działań, skoncentrowanych na personalizacji ich oczekiwań i integracji komórek organizacyjnych. W perspektywie dalszego rozwoju działania te mogą przyczynić się do produkcji wyrobów mniej szablonowych, w pełni dostosowanych do oczekiwań rynku. Ankietowani wskazali również, że czynnikiem,

który w największym stopniu warunkuje ich decyzję o zakupie wyrobów, jest ich wysoka jakość (80,4% – 82 odpowiedzi). Na drugim miejscu sklasyfikowano pozytywną opinię innych użytkowników (78,5% – 80 odpowiedzi). Oznacza to, że nawiązanie transakcji kupna-sprzedaży jest poprzedzone wnikliwą analizą oferty przedsiębiorstwa. Ponadto można wysnuć wniosek, że źródłem wiedzy klientów na temat określonej marki lub producenta jest wykorzystanie technologii mobilnych z możliwością dostępu do sieci Internet (przeгляд opinii innych użytkowników w mediach społecznościowych i forach internetowych). Niemniej jednak zakup produktów przez klientów, a tym samym sukcesywny rozwój przedsiębiorstwa jest uzależniony od gwarancji jego użytkowania w sposób bezawaryjny (wydłużenie cyklu życia wyrobów), takiej odpowiedzi udzieliło 52,9% osób.

Przebieg poszczególnych etapów wyodrębnionych w ramach procesu nawiązania kontaktu z klientami, które zostały zaprezentowane w utworzonym modelu, pozwala na zwiększenie przewagi konkurencyjnej na rynku poprzez realizację założeń, uwzględnionych w długofalowej strategii rozwoju. W przypadku niezadowolonych konsumentów z użytkowania wyrobów, mamy do czynienia z sytuacją zakłócającą proces pozyskania jego zaufania do określonej marki, firmy czy producenta. Wówczas zadania realizowane w ramach określonego przedsięwzięcia inwestycyjnego należy powtórzyć. Ma to na celu powtórny weryfikację i ocenę słuszności podjętych działań, a w przypadku wystąpienia błędów i nieprawidłowości ich eliminację (obszary wyjścia w postaci utworzonej wartości dodanej).



Rys. 3. Rozkład odpowiedzi na pytanie ankietowe: W jaki sposób docierają do Pani/a informacje na temat bieżącej oferty przedsiębiorstw, których zakupem jest Pan/i zainteresowany/a?

Źródło: opracowanie własne

Podsumowanie

Poziom konkurencyjności współcześnie funkcjonujących podmiotów gospodarczych zależy od ich zdolności do budowania silnych relacji z klientami między innymi poprzez racjonalne wykorzystanie dostępnych zasobów wiedzy. Implementacja zaawansowanych narzędzi ICT jest czynnikiem zwiększającym prawdopodobieństwo usprawnienia przebiegu procesów komunikacji pomiędzy przedsiębiorstwem i klientami (transfer informacji w czasie rzeczywistym).

Analiza wyników pozyskanych poprzez realizację badań ankietowych w losowo wyodrębnionej grupie respondentów wykazała dążenie przedsiębiorstw do nawiązania relacji z klientami za pośrednictwem zaawansowanych rozwiązań ICT. Czynnikiem kształtującym nowe trendy i uwarunkowania rynkowe jest zwiększona dostępność konsumentów do sieci Internet i technologii mobilnych. Osoby ankietowane podkreślały, że niniejsze rozwiązania mogą stanowić źródło wiedzy na temat produktów, których zakupem są oni zainteresowani, oraz stanowią o przekonaniu w aspekcie słuszności podjętych działań. Z kolei z punktu widzenia rozwoju przedsiębiorstw oznacza to możliwość zgromadzenia większej ilości informacji na temat użytkowników wyrobów oraz przekształcenie w tym odniesieniu systemów produkcyjnych lub usługowych (zadowolenie klientów, zwiększenie zysków ze sprzedaży produktów lub usług i przewagi konkurencyjnej na rynku). Ponadto na podstawie weryfikacji wyników badań zaobserwowano, że w tym odniesieniu procesy personalizacji klientów, jak również nawiązywania z nimi kontaktu odbywają się za pośrednictwem strony internetowej przedsiębiorstwa. Za pośrednictwem wskazanej formy masowego przekazu osoby zarządzające organizacjami są w stanie określić produkty lub usługi, które znajdują się w obszarze zainteresowania klientów (dane statystyczne wyświetleń witryn umieszczonych na stronie internetowej), i zaprojektować w tym odniesieniu procesy produkcyjne. Należy podkreślić, że w dużej liczbie przedsiębiorstw prowadzących działalność w krajach Unii Europejskiej mamy do czynienia ze skłonnością do utworzenia strony internetowej i jej wykorzystania w procesach analizy otoczenia zewnętrznego, jak również realizacji kampanii marketingowej produktów lub usług. Niemniej jednak reorganizacja zarządzania przedsiębiorstwami oraz zmiany podejścia nawiązywania relacji z klientami wymagają integracji komórek w ramach przyjętej struktury organizacyjnej. W tym odniesieniu istotną rolę odgrywa koncepcja procesowego podejścia do zarządzania przedsiębiorstwem oraz opracowanie modeli prezentujących przebieg zaplanowanych procesów w organizacji.

Realizacja badań ankietowych stanowiła o opracowaniu koncepcyjnego modelu zarządzania procesowego, który bazuje na zaawansowanych narzędziach ICT, wykorzystywanych w polskich przedsiębiorstwach w procesach wielopoziomowej personalizacji klientów i nawiązywania z nimi kontaktu oraz wytwarzania

wyrobów gotowych lub usług. Działania te są skoncentrowane na podejmowaniu szybkich i trafnych decyzji w zakresie możliwości wykorzystania szans rozwoju, znajdujących się w otoczeniu przedsiębiorstw, co jest możliwe poprzez zwiększenie zasobów wiedzy. Na podstawie weryfikacji danych i informacji pozyskanych w czasie rzeczywistym nowoczesne urządzenia technologiczne są zdolne do wyprodukowania wyrobów szczególnie pożądanych na rynku. Dlatego też elementami modelu są zaawansowane systemy informatyczne, które usprawniają przebieg realizacji procesów produkcyjnych na każdym ich etapie (zakup materiałów i surowców produkcyjnych, zaprogramowanie urządzeń technologicznych, przebieg poszczególnych operacji procesu produkcyjnego). Biorąc pod uwagę postępujące zjawisko cyfryzacji w różnych grupach społeczno-gospodarczych, dążenie przedsiębiorstw do zwiększenia znaczenia nowoczesnych rozwiązań ICT, np. utworzenie strony internetowej może stanowić podstawę do realizacji głównych celów strategicznych, takich jak: umiejętność szybkiej reakcji na zmieniające się upodobania klientów, skrócenia czasu przekształcania systemu produkcyjnego na podstawie zgromadzonych informacji o uwarunkowaniach otoczenia zewnętrznego i procesów produkcyjnych, wyprodukowanie wysokiej jakości wyrobów i ich sprzedaż w atrakcyjnej cenie.

mgr inż. Kamila Charciarek
Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania
ORCID: 0000-0002-2656-239X
e-mail: kamilaa.francik@gmail.com

Przypisy

- 1) Zjawisko cyfryzacji – polega na zwiększaniu znaczenia automatyzacji, robotyzacji oraz informatyzacji w odniesieniu do realizacji zaplanowanych procesów w przedsiębiorstwach funkcjonujących w różnych sektorach gospodarczych. Cyfryzacja podmiotów gospodarczych stanowi o integracji świata rzeczywistego (duża ilość danych i informacji) i wirtualnego, którego zadaniem jest ich uporządkowanie i klasyfikacja. Postępujące zjawisko cyfryzacji przedsiębiorstw stanowi także o konieczności implementacji zaawansowanych narzędzi ICT, takich, jak: Internet Rzeczy, wszechobecna łączność, chmura obliczeniowa, Big Data czy wielokanałowe procesy dystrybucji. W konsekwencji mamy do czynienia ze zwiększaniem zakresu realizowanych przedsięwzięć inwestycyjnych i jakości wyprodukowanych wyrobów.
- 2) Konkurencyjność przedsiębiorstw – zdolność organizacji do dostosowania się do zmian zachodzących w jej otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym. Jak twierdzą O. Flak i G. Głód, konkurencyjność wpływa na określenie relacji zachodzących pomiędzy przedsiębiorstwami funkcjonującymi w określonym sektorze gospodarczym. Z kolei W. Walczak definiuje termin jako zdolność organizacji do podejmowania decyzji w aspekcie realizacji przedsięwzięć, które

stanowią o jej stabilnym i długotrwałym rozwoju. Wielu autorów definiuje to podjęcie jako zdolność przedsiębiorstw do zaprojektowania, wytworzenia i sprzedaży wyrobów lub usług, których cena, jakość i walory użytkowe są z punktu widzenia klienta bardziej atrakcyjne w odniesieniu do oferty innych jednostek.

Bibliografia

- [1] Armstrong G., Kotler Ph. (2012), *Marketing*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- [2] Bilińska-Reformat K., Frąckiewicz E. (2016), *Nowe technologie informacyjno-komunikacyjne w procesie pozyskiwania wiedzy o klientach sieci handlowych – wybrane zagadnienia*, „Studia Informatica Pomerania”, Vol. 1, Nr 39, s. 4–14.
- [3] Bitkowska A. (2009), *Zarządzanie procesami biznesowymi w przedsiębiorstwie*, Wyd. Wizja PRESS&IT, Warszawa.
- [4] Butryn B. (2007), *Zarządzanie procesowe. Nowy paradygmat stosowania technologii informacyjno-komunikacyjnych*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach, *Systemy wspomagania organizacji SWO*, s. 23–30.
- [5] Drucker P.F. (1998), *Management's New Paradigms*, „Forbes Magazine”, 4 October, <https://www.forbes.com/forbes/1998/1005/6207152a.html#652c5cf031ee>, access date: 20.08.2020.
- [6] Flak O., Głód G. (2009), *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Pojęcia, definicje, modele. Część I*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
- [7] Grajewski P. (2012), *Procesowe zarządzanie organizacją*, PWE, Warszawa.
- [8] Grego-Planer D., Liczmańska K., Petrykowska J. (2013), *Korzyści wynikające z budowania długotrwałych relacji z klientami w firmach usługowych*, „Polityki Europejskie, Finanse i Marketing”, Vol. 10, Nr 59, s. 256–267.
- [9] Hammer M., Champy J. (1996), *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neumann Management Institute, Warszawa, s. 103.
- [10] Jokiel G. (2009), *Podejście procesowe w zarządzaniu – geneza i kierunki rozwoju koncepcji*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nr 52, s. 15–22.
- [11] Kiełtyka L. (2017), *Narzędzia i technologie multimedialne wspomagające pracę menedżera we współczesnych organizacjach*, „Przegląd Organizacji”, Nr 8, s. 33–42.
- [12] Kiełtyka L., Charciarek K. (2019), *Model zarządzania procesowego z wykorzystaniem nowoczesnych narzędzi Przemysłu 4.0*, „Przegląd Organizacji”, Nr 8, s. 5–12.
- [13] Kotler Ph., Keller K.L. (2012), *Marketing*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań.
- [14] Nowosielski S. (2009), *Podejście procesowe w organizacjach*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nr 52, s. 183–198.
- [15] Petryczka I. (2017), *Wykorzystanie technologii informacyjno-komunikacyjnych w przedsiębiorstwach z branży logistycznej*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Seria: Administracja i Zarządzanie, Nr 40(113), s. 83–93.
- [16] Radziszewska A. (2009), *Internetowe narzędzia doskonalenia procesów obsługi klienta w relacjach Business-to-Customer*, Polskie Stowarzyszenie Zarządzania Wiedzą, Seria: Studia i Materiały, Tom 21, s. 106–114.
- [17] Silvestro R. (1998), *The Manufacturing TQM and Service Quality Literatures: Synergistic or Conflicting Paradigms?* „International Journal of Quality & Reliability Management”, No. 3, pp. 303–328.
- [18] Smith H., Fingar P. (2007), *Business Process Management. The Third Wave*, Meghan-Kiffer Press, Tampa, Florida USA.
- [19] *Spółeczeństwo informacyjne w Polsce. Wyniki badań statystycznych z lat 2015–2019* (2019), Główny Urząd Statystyczny, Szczecin.
- [20] Stankiewicz D., Juszczyk M. (2010), *Kształtowanie relacji z klientami*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego Nr 608, Problemy zarządzania, finansów i marketingu, Nr 15 *Relacyjne aspekty zachowań konsumenckich*, s. 47–54.
- [21] Walczak W. (2010), *Analiza czynników wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstw*, „E-mentor”, Nr 5, s. 5–12.
- [22] Zaskórski P., Warszawski P. (2015), *Model zarządzania procesowego w doskonaleniu systemów logistycznych*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, Nr 5, s. 809–825.

Model of Process Management with the Use of Advanced ICT Tools Supporting Relation with Customers

Summary

The growing phenomenon of market competition forces managers of organisations to make a decision to reorganise their management. Therefore, the number of business entities that are willing to implement advanced information and communication technologies to improve the transfer of accumulated knowledge resources within the adopted organisational structure is gradually increasing. The use of modern analytical tools and IT systems as well as machines and technological devices with the possibility of rapid remodelling of production systems can significantly contribute to meeting the expectations of customers. In turn, the development of the Internet shapes new forms of establishing relationships with them. The purpose of the study is to present the results of surveys carried out in a group of randomly selected respondents and to assess the level of customer interest in new possibilities of buying and distributing products. In addition, the element of the study is a conceptual process management model, supported by selected IT and analytical tools enabling contact with clients in various economic sectors of enterprises. It is believed that application of the model in specific areas of organisation can significantly improve its functioning, among others by gathering more information on the relationship between supply and demand for goods and strengthening the market position of enterprises on this basis.

Keywords

computerisation of management processes, process management, customer relationship management

ZARZĄDZANIE PRACOWNIKAMI W DOBIE INTERNETU

JACEK WOŹNIAK

Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2020



Książka „Zarządzanie pracownikami w dobie Internetu” stanowi nie tylko obszerne, ale najprawdopodobniej także pierwsze tak szerokie ujęcie w literaturze polskiej problematyki styku zarządzania ludźmi i możliwości, jakie stwarzają nowe technologie teleinformacyjne (*Information and Communications Technologies – ICT*). Podkreślenia wymaga fakt, iż publikacja ta pojawia się na rynku w dobie pandemii COVID-19, kiedy budowanie obustronnie korzystnych relacji pomiędzy pracownikiem a organizacją w dużej mierze przeniosło się ze sfery realnej do elektronicznej.

Książka przybliży Czytelnikom, jak obecne organizacje mogą realizować postulaty zwinnego zarządzania kapitałem ludzkim, jak tworzy się architekturę HR (*Human Resources*) zapewniającą organizacji dobre dostosowanie do wykorzystywania okazji strategicznych w silnie zmieniającym otoczeniu biznesowym. Architektura ta, oparta na specyficznym zestawie narzędzi HR stosowanych wobec ludzi pracujących projektowo w małych zespołach, zakłada szereg rozwiązań proceduralnych, których celem jest dostosowanie organizacji do zachowania elastyczności działania i zbudowanie terminowych i zindywidualizowanych, a zarazem obustronnie korzystnych dla pracownika i organizacji warunków współpracy.

Pytanie szczegółowe, na które poszukuje się odpowiedzi, to kwestia poziomu akceptacji w oczach pracowników nowych rozwiązań w zakresie HRM (*Human Resource Management*): tych, którymi dysponuje organizacja dzięki ICT, oraz tych, które są konsekwencjami głównych rozwiązań postulowanych w ramach zwinnego zarządzania kapitałem ludzkim. Jak podkreśla autor, tak postawione pytanie odpowiada na wskazaną niedawno lukę badawczą

w *Journal of Management* (McCarthy i in., 2017) – chodzi mianowicie o brak wiedzy naukowej o tym, czy stosowanie nowych narzędzi HRM bazujących na ICT jest akceptowane przez pracowników. W tym celu dokonano obszernych badań literaturowych oraz empirycznych badań kwestionariuszowych na celowo dobranych próbach z 4 krajów Europy Środkowo-Wschodniej.

Badaniom empirycznym poddane zostały wybrane narzędzia służące organizacjom do rekrutacji, selekcji i motywowania, a mianowicie: komunikaty na smartfony wykorzystywane w rekrutacji mobilnej, narzędzia selekcji odwołujące się do gier komputerowych (tzw. *gamifikacja*) i zawartości sieci społecznościowych, rozmowy selekcyjne na odległość czy też internetowe wspomaganie coachingu i mentoringu. Wybór odpowiednich krajów Europy Środkowo-Wschodniej (tj. Polski i Łotwy oraz Rumunii i Ukrainy) pozwolił zweryfikować hipotezy dotyczące wpływu nie tylko indywidualnego poziomu doświadczenia internetowego, ale też poziomu infrastruktury społeczno-technologicznej danego kraju profilowanie jako miary zbiorowego doświadczenia internetowego, na poziom akceptacji analizowanych narzędzi.

Książka adresowana jest nie tylko do środowiska naukowego, ale także do specjalistów w zakresie HR w organizacjach. To znakomita pozycja zarówno dla praktyków, jak i teoretyków jako uniwersytecki wykład pokazujący nowoczesne narzędzia kadrowe, a więc narzędzia używane w rekrutacji, selekcji i motywowaniu pracowników, a także prezentujący szersze dyskusje dotyczące zarządzania talentami, zaangażowaniem i retencją pracowników czy wykorzystywaniem tzw. *big data* w planowaniu kadr.

Oba kluczowe dla książki wątki, a więc jak ICT zmienia HRM oraz jak budować trwałe więzi pomiędzy pracownikiem a organizacją, pomimo chwilowego kontraktu na ich współpracę, znajdują wciąż słabe odzwierciedlenie w rodzimej literaturze z zakresu zarządzania, co czyni książkę szczególnie atrakcyjną dla polskiego Czytelnika. Pomaga w tym doświadczenie autora, który po wieloletniej praktyce doradczej w zakresie konsultingu organizacyjnego i szkoleń prowadzi od kilkunastu lat pra-

ce naukowe dotyczące zarządzania pracownikami w organizacjach opartych na wiedzy, publikując w tym obszarze 10 książek i wiele artykułów naukowych.

Opracowanie:
dr hab. Paweł Pietrasieński, prof. uczelni
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

LAUREACI OLIMPIADY PRZEDSIĘBIORCZOŚCI I ZARZĄDZANIA

Wydział Zarządzania Politechniki Częstochowskiej zorganizował po raz ósmy Olimpiadę Przedsiębiorczości i Zarządzania. Partnerami tej edycji byli: Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Akademia Leona Koźmińskiego w Warszawie, PWE, TNOiK i Fundacja Instytut Przedsiębiorczości i Zarządzania z Wrocławia.

Projekt, którego autorem jest dr hab. Andrzej Brzeziński, jest adresowany do uczniów szkół ponadpodstawowych z całej Polski.

Do VIII OPiZ, której tematem było „Zarządzanie organizacją społecznie odpowiedzialną”, zarejestrowało się ponad 3,6 tys. uczniów, w tym reprezentanci wiodących szkół w Polsce.

Trójstopniowe zawody przeprowadzone zostały w tradycyjnej formie tylko na pierwszym poziomie, natomiast zawody II i III stopnia w formie online. Należy dodać, że OPiZ to jedyna olimpiada ekonomiczna, która odbyła się mimo pandemii. Przeprowadzono także Zawody Centralne, w których uczniowie zdobyli nie tylko tytuł finalisty (66), ale i status laureata (33).

Zwycięzcą VIII OPiZ został Maksymilian Kuch z II Liceum Ogólnokształcącego w Poznaniu. Drugie miejsce

zajął Arkadiusz Bielak z Uniwersyteckiego Liceum Ogólnokształcącego w Toruniu. Na podium znalazł się jeszcze Michał Jeziorski z XIII Liceum Ogólnokształcącego w Szczecinie.

Rywalizację regionalną „Częstochowski Olimpijczyk” wygrał Szymon Mielczarek z II Liceum Ogólnokształcącego w Wieluniu.

Rywalizację szkół w kategorii „Najlepsza szkoła” wygrało I Liceum Ogólnokształcące w Lublinie, a tytuł „Przedsiębiorczej szkoły” przypadł Technikum w Mszczonowie.

Gratulujemy zwycięzcom i zapraszamy do udziału w IX OPiZ.

Opracowanie:
dr hab. Andrzej Brzeziński
Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania
e-mail: abf@op.pl



**Ministerstwo Nauki
 i Szkolnictwa Wyższego**

Projekt digitalizacji obiegu dokumentów oraz unowocześnienia strony internetowej czasopisma Przegląd Organizacji w celu usprawnienia procesu wydawniczego oraz zwiększenia stopnia umiędzynarodowienia jest współfinansowany przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego w ramach programu Wsparcie dla Czasopism Naukowych – umowa nr 234/WCN/2019/1.

