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

DOI: 10.33141/po.2020.06.05

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

www.przegladorganizacji.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 przekształcenia 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 użytkowania 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: *Spółeczeństwo ...*, 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)	16,7% (17 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 dokonuję 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 Wszechrzeczy 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 Platforms), Platformy IoT (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 pożądaných 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 1*, 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., Juszczak 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