

Renata Brajer-Marczak*

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

DOSKONALENIE PROCESÓW W ORGANIZACJACH OPARTE NA WSPÓŁPRACY Z KLIENTAMI W KONTEKŚCIE ORIENTACJI NA JAKOŚĆ

Streszczenie

W artykule zaprezentowano doskonalenie procesów w organizacjach z perspektywy orientacji na jakość, wskazując na mocne jej ukierunkowanie na klienta. Przedstawiając istotę doskonalenia procesów, zaakcentowano potrzebę aktywnego włączania klientów w działania doskonalące. Na podstawie studiów literatury przedmiotu i wyników badań obcych przedstawiono w jaki sposób w praktyce organizacje sięgają po nowe rozwiązania inspirowane doświadczeniami klientów. Dostrzeżono, że organizacje w małym stopniu wykorzystują istniejące w tym zakresie możliwości. Zwrócono uwagę na dostępne, aktualne metody, które umożliwiają interakcję i współpracę organizacji z klientami przy projektowaniu zmian w realizacji procesów.

Słowa kluczowe: doskonalenie procesów, orientacja na jakość, klient, współpraca

Wprowadzenie

Doskonalenie procesów we współczesnym dynamicznym otoczeniu, obecne w orientacji na jakość bardzo mocno związane jest z oczekiwaniami i potrzebami klientów – odbiorcami efektów procesów. Myślenie w kategoriach potrzeb

* Adres e-mail: rbmarczak@gmail.com

i wymagań klienta nakłada na przedsiębiorstwo obowiązek takiego konstruowania procesów, aby maksymalizowały one wartość tworzoną zarówno dla klienta, jak i dla organizacji. Jednocześnie wraz ze zmianą świadomości i zachowań klientów zwraca się uwagę na potrzeby ich aktywnego włączania w proces ulepszania procesów. Samo badanie zadowolenia klientów nie wyczerpuje możliwości włączania klientów w czynności doskonalące procesy. Adaptacja do nowych warunków współczesnego otoczenia skłania organizacje do poszukiwania nowych rozwiązań, w tym również przy pomocy klientów, co niewątpliwie rozszerza zdolności organizacji do doskonalenia procesów. Celem niniejszego artykułu jest przybliżenie zagadnień związanych z aktywnymi sposobami włączania klientów w doskonalenie realizowanych przez organizacje procesów. Rozważania poświęcone temu zagadnieniu przeprowadzono na podstawie studiów aktualnej literatury przedmiotu zarówno krajowej, jak i anglojęzycznej.

1. Doskonalenie procesów w organizacji

W świetle popularyzowanej już od pewnego czasu koncepcji doskonalenia organizacji (*organization development* – OD) podstawowym sposobem osiągnięcia efektywności organizacyjnej jest przekształcenie przekonań, postaw i wartości ludzi w takim kierunku, aby podejmowali oni wysiłki na rzecz doskonalenia organizacji. J.A.F. Stoner, R.E. Freeman i D.R. Gilbert Jr. definiują doskonalenie organizacji jako „długofalowe działania wspierane przez naczelne kierownictwo, zmierzające do ulepszania procesów, rozwiązywania problemów i odnowy organizacji dzięki skutecznemu kierowaniu jej kulturą”¹. Doskonaląc system zarządzania, wiele organizacji ukierunkowuje się na doskonalenie procesów. Ma to związek z tym, że jak stwierdzają R. Boulton i B. Libert: „procesy to faktyczne funkcjonowanie organizacji. Znaczy to, że są szeregiem operacji, metod, zadań i funkcji prowadzących do wytworzenia produktów i usług”² i są nierozdzielnie związane z działalnością przedsiębiorstwa, co w konsekwencji powoduje konieczność koncentrowania się kierownictwa organizacji na sposobach ich doskonalenia. Wśród obecnych trendów w zarządzaniu, doskonaleniu procesów nadaje się bardzo duże znaczenie. Najogól-

¹ J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert Jr., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997, s. 408.

² R. Boulton, B. Libert, S. Samek, *Odczytują kod wartości*, Wydawnictwo WIG-Press, Warszawa 2001, s. 96.

niej doskonaleniem procesów nazywamy dążenie do poprawy ich realizacji, celem osiągnięcia lepszych efektów, co powoduje wyższy poziom satysfakcji klienta³. Można je rozumieć w ujęciu węższym i szerszym. W ujęciu węższym dotyczy ono optymalizacji już istniejących (a więc zidentyfikowanych i realizowanych) procesów w celu m.in. podniesienia dostarczanych przez nie wartości, obniżenia kosztów, skrócenia czasu realizacji, zapewnienia terminowości, podniesienia jakości produktu końcowego. W ujęciu natomiast szerszym doskonalenie procesów jest utożsamiane z koncepcją Business Process Improvement i jest jedną z form usprawniania całej organizacji⁴. Usprawnianie procesów może odbywać się w sposób ewolucyjny i radykalny. Ponadto znajdują tu zastosowanie różne koncepcje, metody i podejścia. W praktyce do najpopularniejszych zalicza się wprowadzanie orientacji na jakość bazujące na normach ISO serii 9000, koncepcję Total Quality Management (TQM), metodę Six Sigma, Lean Manufacturing czy Lean Six Sigma⁵. Wspólnym mianownikiem jest postrzeganie jakości jako wartości dla klienta, tworzonej w trakcie realizacji procesów oraz doskonalenie procesów w celu osiągnięcia lepszej jakości i większej satysfakcji klienta.

Myślenie w kategoriach potrzeb i wymagań klienta nakłada na przedsiębiorstwo obowiązek takiego konstruowania procesów, aby maksymalizowały one wartość tworzoną dla klienta. Podkreślić jednak należy, że to klient, płacąc określoną cenę za wyrób lub usługę, określa wartościowe z jego punktu widzenia czynności i działania składające się na procesy. M.L. Frigo stwierdził, że „przedsiębiorstwo może doskonalić swoje procesy i przez to działać efektywniej, ale te zabiegi są nic nie warte, jeśli ich końcowy efekt nie zachwyca klientów”⁶. Wyniki wielu procesów realizowanych w organizacjach składają się na końcowy efekt dostarczany klientom. Z kolei skuteczne spełnianie potrzeb i oczekiwań klientów uzależnione jest od rzetelnie prowadzonych analiz zapytań ofertowych klientów, zgłaszanych sug-

³ *Procesy i projekty logistyczne*, red. S. Nowosielski, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 41.

⁴ K. Kania, *Doskonalenie zarządzania procesami biznesowymi w organizacji z wykorzystaniem modeli dojrzałości i technologii informacyjno-komunikacyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2013, s. 47.

⁵ T.B. Kalinowski, *Modele oceny dojrzałości procesów*, Acta Universitatis Lodziensis, Folia Oeconomica 2011, nr 258, s. 173.

⁶ M.L. Frigo, *Performance measures that driver the goal tenets of strategy*, „Strategic Finance” 2003, nr 85.

stii, uwag i reklamacji czy wyników badań marketingowych. Zdaniem E. Skrzypek można w metaforyczny sposób stwierdzić, że przedsiębiorstwo, modyfikując poszczególne procesy, powinno patrzeć na nie właśnie oczami klienta⁷. Tym bardziej, że jak stwierdza Ph. Kotler: „współczesną rzeczywistość gospodarczą już nie charakteryzuje niedobór zasobów, lecz niedobór klientów”⁸. W takiej sytuacji, w warunkach gospodarki opartej na wiedzy przedsiębiorstwa coraz częściej powinny korzystać z wiedzy klienta jako prosumenta również w doskonaleniu realizowanych procesów⁹. Według A. Tofflera, definiującego określenie prosument jako integrację funkcji produkcji z funkcją konsumpcji, pojawienie się tej kategorii jest częścią ogólnego trendu polegającego na reorganizacji społeczeństwa¹⁰. Obecnie pod pojęciem prosumpcji rozumie się proces, w którym firmy zachęcają klientów do współpracy i umożliwiają im udział przy: projektowaniu, tworzeniu, modyfikowaniu i dodawaniu do produktu samodzielnie wygenerowanej wartości¹¹. Prosumpcja bywa utożsamiana z współtworzeniem wartości przez firmy w relacjach z klientem. Zagadnienie to z punktu widzenia pojedynczych firm opisują H. Chrispopher, R.F. Young. Autorzy ci twierdzą, że coraz większy udział klientów w tworzeniu produktu jest aktywną strategią, mającą na celu osiągnięcie lepszej efektywności kosztów¹². Klienci dysponują coraz większą wiedzą, porównują ceny, z większą swobodą podejmują świadome decyzje i mogą wpływać na działania organizacji. Zarówno klienci indywidualni, jak i zinstytucjonalizowani są w stanie zaangażować się w coraz bardziej zindywidualizowany i niepowtarzalny proces tworzenia wartości, są również zainteresowani swoją rolą w tym procesie. Wielu autorów zajmujących się tematyką tworzenia wartości zwraca uwagę na rolę klientów we

⁷ E. Skrzypek, M. Hofman, *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 15.

⁸ Ph. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrożenie i kontrola*, Felberg, Warszawa 2005, s. 45.

⁹ E. Skrzypek, *Uwarunkowania jakości klienta w realiach nowej ekonomii*, w: *Orientacja na klienta jako kryterium doskonałości*, red. T. Borys, P. Rogala, Wydawnictwa Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011, s. 550.

¹⁰ A. Toffler, *Trzecia fala*, PIW, Warszawa 2001, s. 5.

¹¹ D. Tapscott, A.D. Williams, *Wikinomia: o globalnej współpracy, która zmienia wszystko*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 17.

¹² R. Normann, *Zarządzanie usługami. Strategie i przywództwo w biznesie*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2012, s. 134, za: H. Chrispopher, R.F. Young, *Look to consumers to increase productivity*, „Harvard Business Review” 1979, nr 57, s. 168.

współtworzeniu wartości firmy¹³. Wzrost poziomu wiedzy klientów zbiega się ze wzrostem zapotrzebowania na taką wiedzę w organizacjach. Coraz rzadziej można spotkać tradycyjne relacje między klientami a organizacjami, coraz częściej są to relacje zintegrowane, charakteryzujące się kooperacją wartości¹⁴. Współkreowanie wartości dla klienta (*value co-creation*) jest formą strategii biznesowej, w której nacisk położony jest na tworzenie i bieżące zarządzanie wartością dla klienta przez przedsiębiorstwo oraz jego klientów¹⁵.

Zgodnie z wytycznymi zawartymi w standardach zarządzania jakością opartych na normach ISO 9000 przedsiębiorstwa powinny nadzorować oraz doskonalić procesy związane z klientami. Do procesów tych zalicza się: badanie potrzeb i oczekiwań klientów, działania promocyjne, oferowanie i sprzedaż a także oferowanie usług serwisowych. Spełniając wytyczne zawarte w międzynarodowych standardach zarządzania, organizacje powinny prowadzić stały monitoring rynku i określać aktualne potrzeby i oczekiwania klientów, by dostosować do nich swoją ofertę produktową¹⁶. Należy jednak zauważyć, że w wielu organizacjach problemem nie jest jakość produktów czy usług jako takich, lecz poziom jakości procesów, które owe produkty i usługi tworzą. W tej sytuacji stwierdzić można, że jakość produktów i usług jest pochodną jakości procesów. Podobny wniosek wysunąć można w odniesieniu do skuteczności i efektywności przedsiębiorstw, bowiem skuteczność i efektywność procesów determinuje skuteczność i efektywność całych organizacji¹⁷.

2. Klient w doskonaleniu procesów

Orientacja na klienta akcentowana jest w wielu dyscyplinach naukowych oraz w wielu koncepcjach i metodach zarządzania, zajmują się nią: ekonomia (teoria użyteczności), nauki o zarządzaniu (TQM, Systemy zarządzania jakością oparte

¹³ C.K. Prahalad, *Przyszłość konkurencji: współtworzenie wyjątkowej wartości wraz z klientami*, PWE, Warszawa 2005, s. 66.

¹⁴ R. Normann, *Zarządzanie usługami...*, s. 53.

¹⁵ W. Rampen, *My personal definition of business with customer value co-creation*, www.custom-erthink.com (17.11.2014).

¹⁶ M. Urbaniak, *Kierunki doskonalenia systemów zarządzania jakością*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2010, s. 173.

¹⁷ E. Skrzypek, M. Hofman, *Zarządzanie procesami...*, s. 30.

na normach ISO serii 9000, marketingu relacji), towaroznawstwo (jakość produktu) czy psychologia zarządzania¹⁸. Pojęcie klienta można różnie definiować. W ujęciu transakcyjnym jest to osoba płacąca za zakupiony produkt, który używa po jego dostarczeniu¹⁹. W normie PN – EN ISO 9000:2006 wskazuje się, że jest to „organizacja lub osoba, która otrzymuje wyrób”²⁰. W takim ujęciu wśród klientów umieszcza się konsumentów, nabywców, końcowych użytkowników, inne organizacje, interesariuszy, którzy mają bezpośredni lub pośredni wpływ na funkcjonowanie organizacji²¹. W duchu zasady urynkowania wewnętrznego, za klientów uważa się również pracowników. W niniejszym artykule klient postrzegany jest jako nabywca wytwarzanych dóbr (klient zewnętrzny).

Orientacja na klienta w gospodarce rynkowej powoduje wzrost znaczenia jego udziału w doskonaleniu realizowanych przez organizację procesów. W literaturze przedmiotu podkreśla się często konieczność spójnego i kompleksowego kształtowania relacji z nabywcami, co stanowi jedno z głównych założeń marketingu relacyjnego²². Ukierunkowanie na klienta jest również bardzo mocno akcentowane zarówno w Systemach Zarządzania Jakością opartych na normie PN-EN ISO 9000:2009, jak i w koncepcji TQM. Zorientowanie na klienta postrzega się jako zdolność do kompleksowego zrozumienia jego potrzeb i oczekiwań, dążenia do zaangażowania go w proces tworzenia wartości na jego rzecz, skłonienia go do określenia nowych oczekiwań w stosunku do jakości produktu czy sposobu obsługi²³.

Jedną z zasad doskonałości według Europejskiej Fundacji Zarządzania Jakością (EFQM) zakłada konieczność tworzenia wartości dla klienta: „celem każdej organizacji jest dostarczanie klientom produktów stanowiących dla nich wartość”. Istotne jest dlatego nawiązywanie z nimi współpracy i zaangażowanie (respektowanie ich zdania, wymagań, analiza przyczyn niezadowolonia) w proces projektowania

¹⁸ L. Niezurawski, B. Pawłowska, J. Witkowski, *Satysfakcja klienta: strategia – pomiar – zarządzanie*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2010, s. 35.

¹⁹ K. Szczepańska, *Kompleksowe zarządzanie jakością. Przeszłość i teraźniejszość*, Wydawnictwo Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2010 s. 197.

²⁰ PN – EN ISO 9000:2006, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2006, s. 31.

²¹ W. Łukasiński, *Orientacja na klienta zewnętrznego w procesie kształtowania jakości funkcjonowania organizacji*, „Problemy Jakości” 2014, nr 7–8, s. 19.

²² I. Baruk, *Marketingowe partnerstwo oferentów z nabywcami*, „Problemy Jakości” 2014, nr 6, s. 25.

²³ K. Szczepańska, *Kompleksowe zarządzanie...*, s. 196.

jakości produktu, co sprzyja dostosowaniu go do ich potrzeb i stanowi szansę na pojawienie się innowacyjnych, kreatywnych pomysłów²⁴.

Wśród zasad ISO podaje się natomiast: „organizacje są zależne od swoich klientów i dlatego zaleca się, aby rozumiały obecne i przyszłe potrzeby klienta, aby spełniały wymagania klienta oraz podejmowały starania, aby wykraczać ponad jego oczekiwania”²⁵. Norma ISO 9001, w ponad dwudziestu punktach opisujących wymagania zarządzania jakością, wskazuje na klienta i jego potrzeby (rozdziały 5–8). Sam cel normy mówi o nieustannym dostarczaniu wyrobów, które spełniają wymagania klienta oraz ciągłym dążeniu do zwiększania zadowolenia klientów poprzez stosowanie systemów i procesów doskonalenia, zgodności z wymaganiami prawa i klienta²⁶. Organizacje, by zastosować orientację na klienta, powinny przede wszystkim analizować, badać, oceniać i rozumieć oczekiwania klienta i mierzyć je w odpowiedni sposób. Organizacja powinna tak formułować swoje cele, by były one powiązane z wymaganiami klienta²⁷. Będąc w stałym kontakcie z klientem, organizacja powinna korzystać z innowacyjnych systemów i programów komunikowania się z klientami. Duże możliwości w tym zakresie dają nowoczesne technologie informatyczne. IT jest obecnie dziedziną nauki i praktycznych rozwiązań bardzo prężnie rozwijających się; oferuje wiele rozwiązań ułatwiających funkcjonowanie organizacji oraz może znaleźć zastosowanie w kontaktach z klientami²⁸. Zakres utrzymywania komunikacji z klientami został opisany w punkcie 7.2.3. normy PN-EN ISO 9001:2008, zgodnie z którym organizacja powinna wdrożyć „skuteczne ustalenia związane z komunikacją. Komunikacja powinna dotyczyć: informacji o wyrobie, zapytań handlowych, postępowania z umowami lub zamówieniami, informacji zwrotnej od klienta, w tym reklamacji”²⁹. Bardzo ważną kwestią jest świadomość konieczności stałego doskonalenia kontaktów z klientami. Proces ten

²⁴ P. Rogala *Zasady zarządzania jakością ISO czy EFQM?*, „Problemy Jakości” 2010 nr 10, s. 5.

²⁵ M. Bugdol, P. Jedynak, *Współczesne Systemy Zarządzania. Jakość, bezpieczeństwo, ryzyko*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2012, s. 46, za: PN-EN ISO 9000:2005, pkt. 0.2, s. 7.

²⁶ S. Wawak, *Podręcznik wdrażania ISO 9001:2000*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2007, s. 31.

²⁷ Z. Zymonik, A. Hamrol, P. Grudowski, *Zarządzanie jakością i bezpieczeństwem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2013, s. 56.

²⁸ K. Lisiecka, *O strategii przedsiębiorstw zorientowanych na wartość dla klienta*, w: *Orientacja na klienta jako kryterium...*, s. 408.

²⁹ M. Bugdol, P. Jedynak, *Współczesne Systemy...*, s. 83.

obejmuje: zrozumienie rynków i klientów, włączanie klientów w proces tworzenia produktów i usług marketing i sprzedaż produktów, zaangażowanie klientów w proces współtworzenia produktów oraz zarządzanie informacją o klientach³⁰. Norma ISO 9004:2010 *Zarządzanie mające na celu osiągnięcie trwałego sukcesu organizacji – Podejście przez zarządzanie jakością* mówi o potrzebie doskonalenia procesów, w wyniku realizacji których zaspokajane są potrzeby klientów. Istotne staje się, aby organizacja uwzględniała: wymagania klienta odnośnie do wyrobu, komunikację z klientem oraz badała poziom jego satysfakcji z dotychczasowej współpracy³¹.

W ten sposób organizacja pośrednio nawiązuje zatem do uwzględniania opinii klientów w doskonaleniu procesów, jednak wprost nie mówi o możliwości aktywnego angażowania ich w poprawę realizacji procesów. Obecnie do podejmowania działań doskonalących procesy samo badanie zadowolenia klientów uznać należy za niewystarczające. W duchu organizacji uczącej się, która „ciągle rozszerza swoje możliwości kreowania przyszłości”³², adaptacja do nowych warunków otoczenia jest powiązana z uczeniem się (również od klientów), znajdowaniem nowych rozwiązań (również przy pomocy klientów), co rozszerza możliwości doskonalenia procesów.

3. Klient w doskonaleniu procesów – obserwacje praktyki

Najczęstszym, spotykanym w praktyce sposobem zbierania informacji od klientów jest monitoring zadowolenia klienta, dzięki losowo przekazywanym *Ankietom wymagań i satysfakcji klienta*. Organizacje przeprowadzają badania mające na celu określenie postrzegania ich przez klientów. Wnikliwie analizowane mogą być cennym źródłem informacji o realizowanych procesach, jednak w małym stopniu umożliwiają szersze zaangażowanie klientów w doskonalenie procesów. Badania przeprowadzone przez A.I. Baruk wskazują jednak, że większość klientów, którzy kupują produkty szybko zbywalne nie podejmuje działań takich, jak zgłaszanie

³⁰ R. Hibeler, T.B. Kelly, Ch. Ketteman, *Najlepsze wzorce*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2009, s. 42.

³¹ PN-EN ISO 9001:2009, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2009.

³² P. Senge, *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczącej się*, Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 25.

opinii o produkcie przez infolinię producenta czy opiniowanie marek w internecie³³. Z badań przeprowadzonych przez M. Urbaniaka³⁴ wynika natomiast, że przedsiębiorstwa oferujące produkty na rynek B2B częściej niż podmioty sprzedające dobra konsumpcyjne nadają znaczenie bezpośrednim kontaktom z klientami i uwzględniają ich punkt widzenia w doskonaleniu procesów³⁵. Również firmy legitymujące się certyfikatem na zgodność z wymaganiami ISO 9001 częściej niż jednostki niemające systemu zarządzania jakością starają się badać satysfakcję swoich klientów, a także prowadzić z klientami wspólne prace badawczo-rozwojowe. Wyniki powyższych badań wskazują, że główną formą działań podejmowanych w celu kształtowania pozytywnych relacji z klientami jest szybkie i elastyczne reagowanie na reklamacje. Reklamacje należy traktować jako skierowane do organizacji wyrażenie niezadowolenia dotyczącego wyrobów, a także często elementów związanych z obsługą czy dostawą, do których zalicza się terminowość realizacji, kompletność i zawartość dokumentacji, warunki cenowe lub też kwestie dotyczące samego procesu postępowania z reklamacjami, gdy oczekiwana jest odpowiedź wyjaśniająca dany problem i/lub proponowane jest jego rozwiązanie³⁶.

Przywoływane wyniki badań ankietowych wskazują również, że na analizach reklamacji koncentrują się przede wszystkim duże organizacje. Inne metody sprawdzające satysfakcję klientów obserwowane w badanej próbie organizacji to: wywiady telefoniczne, wywiady online, badania ankietowe. Niewiele organizacji funkcjonujących na krajowym rynku wykorzystuje do oceny zadowolenia klientów wskaźniki obrotów handlowych oraz wskaźniki lojalności (powtarzalności zakupów), a także analizę czasu trwania relacji handlowych. Obserwuje się również, że zgłaszane przez klientów reklamacje i uwagi nie dotyczą wyłącznie wad jakościowych produktów, ale także doskonalenia form wymiany informacji oraz

³³ A.I. Baruk, *Lojalność nabywców finalnych. Aktywność prosumpcyjna na rynku produktów spożywczych*, „Problemy Jakości” 2011, nr 8, s. 18.

³⁴ Badanie identyfikacji działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa działające na rynku polskim w zakresie budowania relacji z ich bezpośrednimi klientami przeprowadzono w miesiącach styczeń–luty 2008 r., do analizy zakwalifikowano 700 uzyskanych ankiet.

³⁵ M. Urbaniak, *Działania podejmowane przez przedsiębiorstwa doskonalące systemy zarządzania jakością w zakresie budowania relacji z klientami na rynku B2B*, w: *Orientacja na klienta jako kryterium...*, s. 550.

³⁶ S. Hughes, S. Karapetrovic, *ISO 10002 complaints handling system: a study*, „International Journal of Quality & Reliability Management” 2006, vol. 23, s. 1159.

poszerzania zakresu usług przed i po sprzedaży³⁷. Obecnie doskonalenie procesów nie może przebiegać rutynowo, w związku z tym, że oczekiwania, przyzwyczajenia czy możliwości klientów są różne i często sprzeczne, kluczem do sukcesu staje się nie „optymalna” realizacja procesów, ale ich dynamiczne kształtowanie zgodnie z wymaganiami klientów. Wiele organizacji konkuruje dzisiaj możliwością obsłużenia pojedynczych klientów, a nie jak w przeszłości – grup klientów. Mamy zatem do czynienia z indywidualizacją procesów, łączącą w sobie zmiany adaptacyjne z koniecznością uwzględnienia wymagań (a często także ograniczeń) konkretnego klienta. Współczesne organizacje dostarczają, lub w najbliższym czasie będą musiały nauczyć się dostarczać masowo, dobra i usługi przeznaczone dla indywidualnych klientów. W tym samym czasie, w tym samym przedsiębiorstwie, procesy biznesowe, np. realizacji inwestycji budowlanej, budowy statku, sprzedaży przez internet czy diagnozy stanu zdrowia, muszą zostać wykonane różnie, w sposób zależny od wymagań klienta³⁸. W związku z tym, że w praktyce nie jest możliwe przewidzenie i zamodelowanie wszystkich wymagań i sytuacji klientów, musi istnieć możliwość dynamicznej adaptacji procesu biznesowego do indywidualnych potrzeb konkretnej realizacji procesu.

Obecnie polem współpracy przedsiębiorstw z klientami stał się internet, dzięki któremu przepływ informacji stał się bardzo szybki. Szczególnie widoczne jest to w obrębie bardzo popularnych serwisów społecznościowych (np. Facebook), jak również w serwisach handlowych. Dzięki internetowi możliwe jest tworzenie społeczności zainteresowanych tym samym zagadnieniem, problemem, produktem, czy usługą. Serwisy społecznościowe coraz częściej pełnią rolę kanału, przez który firmy docierają z ofertą do swoich klientów, nawiązują z nimi interakcję, aby po pewnym czasie zapewnić sobie ich lojalność. Platformy społecznościowe udostępniają dodatkowe sposoby komunikacji z klientem, poza stroną internetową, e-mailem, faksem, telefonem, SMS, chatem, forum – są to: blogi, microblogi, kanały RSS, rozwiązania typu Wiki, dzielenie się slajdami, filmami, tzw. *social bookmarking* i wiele innych. Wykorzystanie narzędzi typu Web. 2.0 umożliwi tworzenie treści przez klientów, wydawanie opinii, kategoryzację treści przy użyciu słów

³⁷ M. Urbaniak, *Działania podejmowane...*, s. 694.

³⁸ M. Szelągowski, *Konieczność indywidualizacji procesów biznesowych*, www.procesowcy.pl (10.08.2014).

kluczowych, integrację i przenikanie się różnych opinii³⁹. Wiedza czerpana z dialogu z klientami (poprzez m.in. portale społecznościowe) jest szczególnie przydatna. Może zostać spożytkowana do sprostania rosnącym wyzwaniom współczesnych organizacji. Jak zauważa K. Lisiecka, jakość pracy, procesów i produktów firmy zależy od infrastruktury interakcji między firmami, a konsumentami, infrastruktury podkreślającej zdolność tworzenia różnych doświadczeń. „Rynek bowiem zaczyna przypominać forum, zorganizowane wokół indywidualnych osób i ich doświadczeń współtworzenia, a nie wokół biernych stref popytu na ofertę firmy”⁴⁰.

Jak pokazują wyniki przeprowadzonych przez Boston Consulting Group badań, przedsiębiorstwa krajowe w małym stopniu wykorzystują media społecznościowe do aktywizowania klientów do współpracy. Według sporządzonego raportu⁴¹ tylko 6% przedsiębiorstw prowadzi własny firmowy blog internetowy, 16% ma stronę internetową na portalach społecznościowych, a 26% respondentów dysponuje stroną internetową z ocenami/komentarzami klientów. Wyniki badania „CRM study 2011”⁴² informują natomiast, że wśród 12 powodów, którymi kierują się klienci utrzymując relacje z organizacjami z wykorzystaniem mediów społecznościowych przedstawianie pomysłów na nowe produkty, usługi i procesy znalazło się na dość odległych pozycjach zarówno w ocenie klientów, jak i biorących udział w badaniu menedżerów. W opinii klientów jest to pozycja przedostatnia, 11 z 12 badanych powodów, a według opinii menedżerów ten powód znalazł się na ósmym miejscu.

Również dotychczasowe badania w zakresie koncepcji współkreowania wartości dla klienta wskazują na to, że uwaga koncentruje się przede wszystkim na wymiarze koncepcyjnym tego zjawiska. Powoduje to konieczność rozpoznania czynników determinujących skuteczne oraz efektywne uwarunkowania współkreowania wartości dla klienta, uwzględniające zarówno sektorowe specyfiki funkcjonowania

³⁹ N. Stępnicka, *Od konsumenta do prosumenta – analiza zachowań użytkowników serwisów internetowych w Polsce*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 694, Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu nr 22, Wydawnictwa Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2011, s. 471.

⁴⁰ *Sposoby utrzymywania przewagi konkurencyjnej firmy*, red. K. Lisiecka, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2006, s. 10.

⁴¹ *Polska internetowa. Jak internet dokonuje transformacji polskiej gospodarki*, The Boston Consulting Group, 2011, www.polskainternetowa.pl/raport (18.11.2014).

⁴² *From social media to social CRM. IBM Global business Executive Report*, Copyright IBM Corporation 2011, s. 10.

przedsiębiorstw, jak i ich związek ze zwyczajami i zachowaniami klientów na różnych rynkach⁴³. Naprzeciw takim potrzebom wychodzą proponowane obecnie rozwiązania informatyczne, w których doborze warto zwrócić uwagę na to, aby:

- tworzyć rozwiązania, które reagują na działania użytkownika, a tym samym zachęcają do dalszej eksploracji (przykładem może być włączanie agentów interfejsu),
- tworzyć rozwiązania na bazie tych, które stworzyli inni i budowania dzięki temu własnych rozwiązań (najprostszy przykład to możliwość korzystania z szablonów, wzorów dokumentów),
- umożliwić budowanie nowej całości z istniejących elementów (np. samodzielne tworzenie w systemie informatycznym nowych typów raportów, dostosowanie kokpitów menedżerskich dzięki dostępnym komponentom do wizualizacji danych, schematów i szablonów),
- zadbać o elementy typu „cofnij” lub opcje przywracające stan wyjściowy, aby użytkownicy nie bali się eksperymentowania⁴⁴.

Podsumowanie

Postrzeganie klientów jako kluczowych aktywów firmy umożliwia dokładne i dogłębne zrozumienie ich potrzeb. Dzięki nowym technologiom w zasadzie każdy klient może inspirować do doskonalenia procesów. Wiele prac wykonywanych obecnie w firmach produkcyjnych wiąże się z przetwarzaniem informacji i usługami wewnętrznymi niż wytwarzaniem jako takim. Z tego też powodu zmienia się model biznesowy firm. Tradycyjna logika wymiany na rynku jest zastępowana nowymi formami oraz sposobami interakcji, klienci wspólnie z organizacjami rozwijają i doskonalą procesy, dostarczające wartość zarówno dla klienta, jak i dla organizacji.

Przyjmuje się, że w przyszłości współkreowanie wartości rynkowej dla klienta przez różne grupy interesariuszy może determinować wyniki ekonomiczne osiągnane

⁴³ P. Bartkowiak, *Koncepcja współkreowania wartości dla klienta na przykładzie modelu DART*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Zeszyty Naukowe nr 136, Wydawnictwo SGH, Warszawa 2014, s. 16.

⁴⁴ T. Karwatka, *Usability w e-biznesie*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2009, s. 127.

przez przedsiębiorstwa⁴⁵. Niewątpliwie na skuteczność podejmowanych działań doskonalących wpływ ma uzyskanie dostępu do informacji dotyczących opinii klienta przez wykonawców procesów. Organizacje zorientowane na doskonalenie procesów powinny podejmować konkretne działania, m.in. kształtować kapitał relacyjny, na którego strukturę niewątpliwie wpływa potencjał klientów, który uzależniony jest od jakości nawiązywanych kontaktów i poziomu wzajemnego zaufania⁴⁶. W literaturze przedmiotu opisywane są, a w praktyce stosowane, różne metody aktywnego włączania klientów w doskonalenie nie tylko produktów, ale też procesów. Należy do nich *crowdsourcing*⁴⁷, po który sięgają korporacje takie, jak Google, Microsoft, General Electric. F. Galton wykazał, że duża grupa ludzi może mieć wystarczającą, choć rozproszoną wiedzę, aby razem prawidłowo oszacować stan rzeczy lub wyniki zdarzenia. Trudność polega jednak na tym, aby stworzyć mechanizm, narzędzie wydobywające tę wiedzę⁴⁸.

Inną, nabierającą znaczenia metodą, jest *disign thinking*. Zdaniem T. Browna⁴⁹ jest to koncepcja oparta na myśleniu projektowym, możliwa do zastosowania przy tworzeniu produktów, ale również procesów, usług, a nawet strategii łącząc myślenia kreatywne, intuicyjne z analitycznym, dedukcyjnym⁵⁰. W tej metodzie zalecane jest eksperymentowanie, testowanie nowych rozwiązań, wyjście poza punkt widzenia organizacji i empatyczne wejście w rolę klienta po to, aby zidentyfikować niewypowiedziane przez niego potrzeby⁵¹. Na świecie metodę tę stosują m.in. takie firmy jak Kraft, Samsung, czy Procter & Gamble, w Polsce natomiast Browary Regionalne Łomża, Amica, Rainbow Tours, Raiffeisen Polbank. Przeprowadzone w artykule rozważania nie wyczerpują tematu, kontynuując podjęty wątek, należałoby zatem

⁴⁵ N. Ind, *The meanings of co-creation*, „European Business Review” 2013, vol. 25, nr 1.

⁴⁶ J. Penc, *Innowacje i zmiany w firmie. Transformacja i sterowanie rozwojem przedsiębiorstwa*, Placet, Warszawa 1999, s. 141.

⁴⁷ Z jęz. angielskiego, w dosłownym znaczeniu oznacza „mądrość tłumu”, w praktyce polega na powierzaniu zadań wykonywanych tradycyjnie przez pracowników dużej grupie ludzi niewykwalifikowanych, w tym także klientom.

⁴⁸ J. Surowieckiego, *Mądrość tłumu*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2010, s. 9.

⁴⁹ Za twórcę pojęcia *design thinking* uważany jest Tim Brown.

⁵⁰ T. Brown, *Design thinking*, „Harvard Business Review” 2008, June.

⁵¹ T. Lockwood, *Design thinking: Integration innovation, customer experience and brand value*, Allworth Press, New York 2010, s. 87.

poprzez badania empiryczne, rozeznąć dlaczego organizacje w niewielkim całym czasie stopniu aktywnie włączają klientów w doskonalenie procesów.

Literatura

- Bartkowiak P., *Koncepcja współkreowania wartości dla klienta na przykładzie modelu DART*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Zeszyty Naukowe nr 136, Wydawnictwo SGH, Warszawa 2014.
- Baruk A.I., *Marketingowe partnerstwo oferentów z nabywcami*, „Problemy Jakości” 2014, nr 6.
- Baruk A.I., *Lojalność nabywców finalnych. Aktywność prosumpcyjna na rynku produktów spożywczych*, „Problemy Jakości” 2011, nr 8.
- Boulton R., Libert B., Samek S., *Odczytują kod wartości*, Wydawnictwo WIG-Press, Warszawa 2001.
- Brown, *Design thinking*, „Harvard Business Review” 2008, June.
- Bugdol M., Jedynek P., *Współczesne systemy zarządzania. Jakość, bezpieczeństwo, ryzyko*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2012.
- Frigo M.L., *Performance measures that driver the goal tenets of strategy*, „Strategic Finance” 2003, nr 85.
- From social media to social CRM. IBM Global business Executive Report*, Copyright IBM Corporation 2011.
- Hibeler R., Kelly T.B., Ketteman Ch., *Najlepsze wzorce*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2009.
- Hughes S., Karapetrovic S., *ISO 10002 complaints handling system: a study*, „International Journal of Quality & Reliability Management” 2006, vol. 23.
- Ind N., *The meanings of co-creation*, „European Business Review” 2013, vol. 25, nr 1.
- Kalinowski T.B., *Modele oceny dojrzałości procesów*, Acta Universitatis Lodzianis, Folia Oeconomica 2011, nr 258.
- Kania K., *Doskonalenie zarządzania procesami biznesowymi w organizacji z wykorzystaniem modeli dojrzałości i technologii informacyjno-komunikacyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2013.
- Karwatka T., *Usability w e-biznesie*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2009.
- Kotler Ph., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrożenie i kontrola*, Felberg, Warszawa 2005.
- Lisiecka K., *O strategii przedsiębiorstw zorientowanych na wartość dla klienta*, w: *Orientacja na klienta jako kryterium doskonałości*, red. T. Borys, P. Rogala, Wydawnictwa Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011.

- Lockwood T., *Design thinking: Integration innovation, customer experience and brand value*, Allworth Press, New York 2010.
- Łukasiński W., *Orientacja na klienta zewnętrznego w procesie kształtowania jakości funkcjonowania organizacji*, „Problemy Jakości” 2014, nr 7–8.
- Nieżurawski L., Pawłowska B., Witkowski J., *Satysfakcja klienta: strategia – pomiar – zarządzanie*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2010.
- Normann R., *Zarządzanie usługami. Strategie i przywództwo w biznesie*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2012.
- PN-EN ISO 9000:2006, System zarządzania jakością – Podstawy i terminologia. Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2006.
- PN-EN ISO 9001:2009, System zarządzania jakością – wymagania, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2009.
- Polska internetowa. Jak internet dokonuje transformacji polskiej gospodarki*, The Boston Consulting Group, 2011, www.polskainternetowa.pl/raport.
- Prahalad C.K., *Przyszłość konkurencji: współtworzenie wyjątkowej wartości wraz z klientami*, PWE, Warszawa 2005.
- Procesy i projekty logistyczne*, red. S. Nowosielski, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008
- Rampen W., *My personal definition of business with customer value co-creation*, www.customerthink.com.
- Rogała P., *Zasady zarządzania jakością ISO czy EFQM?*, „Problemy Jakości” 2010, nr 10.
- Senge P., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczącej się*, Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Skrzypek E., Hofman M., *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
- Skrzypek E., *Uwarunkowania jakości klienta w realiach nowej ekonomii*, w: *Orientacja na klienta jako kryterium doskonałości*, red. T. Borys, P. Rogala, Wydawnictwa Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011.
- Sposoby utrzymywania przewagi konkurencyjnej firmy*, red. K. Lisiecka, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2006.
- Stępnicka N., *Od konsumenta do prosumenta – analiza zachowań użytkowników serwisów internetowych w Polsce*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 694, Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu nr 22, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2011.
- Stoner J.A.F, Freeman R.E., Gilbert Jr. D R., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997.
- Surowieckiego J., *Mądrość tłumy*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2010.

- Szczepańska K., *Kompleksowe zarządzanie jakością. Przeszłość i teraźniejszość*, Wydawnictwo Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2010.
- Szelański M., *Konieczność indywidualizacji procesów biznesowych*, www.procesowcy.pl.
- Tapscott D., Williams A.D., *Wikinomia: o globalnej współpracy, która zmienia wszystko*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- Toffler A., *Trzecia fala*, PIW, Warszawa 2001.
- Urbaniak M., *Działania podejmowane przez przedsiębiorstwa doskonalące systemy zarządzania jakością w zakresie budowania relacji z klientami na rynku B2B*, w: *Orientacja na klienta jako kryterium doskonałości*, red. T. Borys, P. Rogala, Wydawnictwa Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011.
- Urbaniak M., *Kierunki doskonalenia systemów zarządzania jakością*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2010.
- Wawak S., *Podręcznik wdrażania ISO 9001:2000*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2007.
- Zymonik Z., Hamrol A., Grudowski P., *Zarządzanie jakością i bezpieczeństwem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2013.

**PROCESS IMPROVEMENT IN THE ORGANIZATION
FROM THE PERSPECTIVE OF COOPERATION WITH CUSTOMERS
ON THE BACKGROUND OF QUALITY ORIENTATION**

Abstract

The article presents the improvement of processes in organizations from the perspective of quality orientation, pointing to its strong customer orientation. Presenting the essence of process improvement the need to actively involve clients in the improvement actions has been stressed. Based on the literature studies and third party research results are presented on how, in practice, organizations turning to new solutions inspired by experiences of customers. Low level of making use by organizations of existing capabilities in this area was observed. Attention was drawn to the current available methods that allow the organization interaction and cooperation with clients to design changes in the execution processes.

Translated by Renata Brajer-Marczak

Keywords: improvement of processes, client, quality orientation, cooperation

JEL Code: L29