

Wybrane aspekty zarządzania obsługą klienta w erze transformacji cyfrowej gospodarki

Emilian Gwiaździński*

Wprowadzenie

W dobie przemian zachodzących w gospodarce oraz megatrendów – takich jak między innymi: globalizacja czy rozwój technologii informacyjno-komunikacyjnej¹ – granice rynku, sposoby konkutowania i budowania przewagi rynkowej ulegają przeobrażeniom. Transformacji ulega też końcowy odbiorca, jakim jest konsument. Przemiany te związane są z globalnymi procesami transformacyjnymi, zwanymi powszechnie transformacją cyfrową.

Celem niniejszego artykułu jest przybliżenie wybranych aspektów związanych z zarządzaniem obsługą współczesnego klienta w perspektywie przemian zachodzących w wyniku transformacji cyfrowej gospodarki.

Transformacja cyfrowa

Charakterystykę zjawiska transformacji cyfrowej należy zacząć od wyjaśnienia znaczenia pojęć: „transformacja” oraz „cyfryzacja”.

Transformacja definiowana jest jako przemiana lub ewolucja i dotyczy elementów zarówno w mikro, jak i makro skali. W biznesie można spotkać się z transformacją między innymi procesów, podmiotów oraz całych struktur

* Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania, Katedra Marketingu.

1 K. Rutkowski, *Wpływ megatrendów na zarządzanie łańcuchem dostaw – przykład Peak Oil*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2011, nr 234, s. 98.

rynkowych². Cyfryzacja natomiast jest pojęciem definiowanym jako: „nadawanie postaci cyfrowej różnego rodzaju danym lub zamiana języka zwykłego, pisemnego i mówionego na cyfrowy”³. Zjawisko transformacji cyfrowej jest więc procesem przeobrażenia i ucyfrowieniem obecnych rozwiązań, rynków, podmiotów oraz rzeczy. Jest to możliwe dzięki rozwojowi technologii informacyjno-komunikacyjnych (ICT) oraz Internetu⁴.

Zgodnie z wynikami raportu GUS *Spółeczeństwo informacyjne w Polsce. Wyniki badań statystycznych z lat 2014–2018* w 2017 roku w sektorze ICT działało 2230 przedsiębiorstw zatrudniających ponad 10 lub więcej osób. Spośród tych firm 89,4% świadczyło usługi w zakresie ICT. Wartość netto ze sprzedaży za 2017 rok w tym sektorze wyniosła 151 mld złotych. W porównaniu do 2016 roku wartość ta zwiększyła się o 5%⁵.

Podstawą rozwoju technologii ICT jest rosnąca dostępność do Internetu oraz zwiększająca się przepustowość łącza. Tabela 1 przedstawia dane na temat współczynnika wykorzystania Internetu pochodzące z raportu *Digital 2019*.

Tabela 1. Wykorzystanie Internetu w skali globalnej [styczeń 2019]

Populacja	Unikalni użytkownicy urządzeń mobilnych	Użytkownicy Internetu	Aktywni użytkownicy social media	Użytkownicy social media z poziomu urządzeń mobilnych
7,676 mld	5,112 mld	4,388 mld	4,484 mld	3,325 mld
Urbanizacja	Penetracja	Penetracja	Penetracja	Penetracja
56%	67%	57%	45%	42%

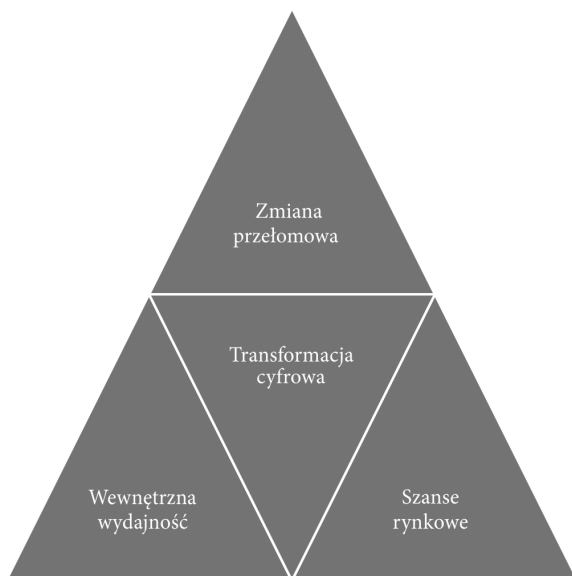
Źródło: S. Kemp, *Digital 2019: Global internet use accelerates*, <https://wearesocial.com/blog/2019/01/digital-2019-global-internet-use-accelerates> [dostęp: 27.06.2019].

Zgodnie z wynikami, w styczniu 2019 roku globalna populacja ludzi liczyła ponad 7,6 mld jednostek. Współczynnik wykorzystania Internetu wynosił około 57%, co oznacza, że ponad 4,3 mld osób było podłączonych do Internetu. Ponad

- 2 G. Mazurek, *Transformacja cyfrowa. Perspektywa marketingu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2019, s. 20–21.
- 3 J. Żabińska, *Cyfryzacja jako determinanta zmian w strukturze europejskiego sektora bankowego*, „Zeszyty Naukowe Wydziału Zamiejscowego w Chorzowie Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu” 2016, nr 18, s. 14.
- 4 P. Adamczewski, *Holistyczne ujęcie uwarunkowań ICT w organizacjach inteligentnych społeczeństwa informacyjnego*, „Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy” 2013, nr 35, s. 5.
- 5 M. Gumiński, M. Huet, M. Jacykowska i in., *Spółeczeństwo informacyjne w Polsce. Wyniki badań statystycznych z lat 2014–2018*, Urząd Statystyczny w Szczecinie; Ośrodek Statystyki Nauki, Techniki, Innowacji i Społeczeństwa Informacyjnego, Warszawa 2018, s. 13.

5 mld osób na świecie korzysta z urządzeń mobilnych, ponad 3 miliardy osób korzysta z kanałów społecznościowych za ich pośrednictwem (około 93% wszystkich użytkowników kanałów społecznościowych).

Według raportu IAB Polska liczba internautów nadal rośnie, w 2018 roku liczba osób podłączonych do Internetu wynosiła około 28 mln osób. 23,5 mln osób łączyło się z Internetem za pośrednictwem urządzeń mobilnych. Penetracja dostępu do Internetu wśród gospodarstw w Polsce wynosi 84% i jest większa w stosunku do roku poprzedniego o 2 punkty procentowe⁶.



Rys. 1. Triada transformacji cyfrowej

Źródło: P. Parviainen, J. Kääriäinen, M. Tihinen i in., *Tackling the digitalization challenge: how to benefit from digitalization in practice*, [w:] „International Journal of Information Systems and Project Management” 2017, vol. 5, no. 1, s. 66.

Charakteryzując transformację cyfrową, warto również przybliżyć model triady transformacji cyfrowej (por. rys. 1), który pokazuje szerszą perspektywę tego zjawiska i pozwala zrozumieć jego istotę i znaczenie.

Model ten przedstawia trzy zidentyfikowane wymiary transformacji cyfrowej:

1. Zmiana przełomowa (ang. *disruptive change*) – transformacja obecnych modeli biznesowych, obecnych funkcji i ról podmiotów na rynku oraz rozwiązań. Autorzy modelu podają jako przykład zastąpienie procesu ręcznego skanowania faktur ich dystrybucją w wersji elektronicznej (e-faktura); wskazują

⁶ P. Kolenda, *Raport strategiczny: internet 2018/2019*, ICAN Institute, Warszawa 2019, s. 8.

- również na możliwe stworzenie nowego biznesu takiego, jak np. operator faktur elektronicznych⁷.
2. Wewnętrzna wydajność (ang. *internal efficiency*) – ulepszenie sposobu pracy za pomocą technologii i ponowne zaplanowanie procesów wewnętrznych w organizacjach⁸.
 3. Szanse rynkowe (ang. *external opportunities*) – w tym wymiarze wskazuje się zmiany zachodzące w zakresie obsługi klienta, możliwości prowadzenia biznesu. Technologie cyfrowe stwarzają możliwości stworzenia nowej, lepszej oferty rynkowej dla nowego, zdigitalizowanego konsumenta⁹.

Wymiary modelu triady przedstawiają, że omawiane zjawisko ma dużo większe pole oddziaływania niż tylko sama technologia. Potwierdzają to również badania G. Mazurka przeprowadzone wśród 164 dyrektorów i menedżerów marketingu firm znajdujących się na liście 500 największych przedsiębiorstw w Polsce. Naukowiec poprosił o opinię na temat postrzegania i definicji transformacji cyfrowej. Okazało się, że około 42% z nich utożsamia transformację cyfrową jako klientocentryczną zmianę organizacji, która wywołana jest nowym konsumentem na rynku, a technologie cyfrowe stanowią narzędzie, aby usatysfakcjonować klientów i zyskać ich lojalność¹⁰.

Współczesny klient

Zarówno model triady, jak i przytoczone wyniki badania podkreślają istotną rolę konsumenta na rynku. Współczesny klient, zwany często nowym konsumentem, stał się siłą sprawczą w decydowaniu o ofercie rynkowej przedsiębiorstw¹¹. Obecnie w definicji tego podmiotu rynkowego często można spotkać się z pojęciem prosumenta. Jest to połączenie producenta i konsumenta. Pojęcie to po raz pierwszy pojawiło się w literaturze w latach 80. XX wieku dzięki Alwinowi Tofflerowi¹². Terminem ten określił on osobę, która „jest skłonna przejąć część zadań, które

7 P. Parviainen, J. Kääriäinen, M. Tihinen i in., *Tackling the digitalization challenge: how to benefit from digitalization in practice*, „International Journal of Information Systems and Project Management” 2017, vol. 5, no. 1, s. 67.

8 *Ibidem*.

9 *Ibidem*.

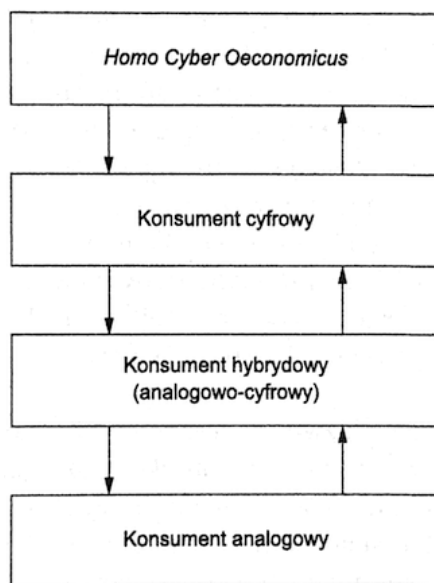
10 G. Mazurek, *op. cit.*, s. 63.

11 Ł. Sułkowski, D. Kaczorowska-Spychalska, *Internet of Things – w poszukiwaniu przewagi konkurencyjnej*, [w:] Ł. Sułkowski, D. Kaczorowska-Spychalska (red.), *Internet of Things. Nowy Paradygmat rynku*, Difin, Warszawa 2018, s. 90.

12 K. Rupik, *Prosument w procesie planowania marketingowego*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2010, nr 15, s. 332.

wcześniej wykonywał producent”¹³. A. Linkiewicz i M. Bartosik-Purgat podkreślają, że prosument nie mógłby się wykształcić wyłącznie z wykorzystaniem tradycyjnych kanałów komunikacyjnych. To właśnie rozwój technologii mobilnych, urządzeń mobilnych, Internetu czy technologii ICT były determinantami jego powstania¹⁴.

Charakteryzując współczesnego konsumenta, należy przytoczyć poziomy jego ewolucji. B. Gregor i D. Kaczorowska-Spychalska przedstawili model ilustrujący gradację ewolucji klienta od konsumenta analogowego aż do poziomu Homo Cyber Oeconomicus (por. rys. 2).



Rys. 2. Poziomy ewolucji konsumenta

Źródło: B. Gregor, D. Kaczorowska-Spychalska, *Homo Cyber Oeconomicus – nowy wymiar zachowań konsumenckich*, [w:] B. Gregor, D. Kaczorowska-Spychalska (red.), *Marketing w erze technologii cyfrowych. Nowoczesne koncepcje i wyzwania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2018, s. 61.

Konsument analogowy, który znajduje się w pierwszym stadium ewolucji, jest biernym odbiorcą przekazu masowego z wykorzystaniem tradycyjnych, płatnych mediów. Strategie firm/marek były ukierunkowane jedynie na produkt

13 A. Murawska, H. Długosz, *Prosumpcja jako forma aktywności konsumentów na rynku dóbr i usług*, „Handel Wewnętrzny” 2018, nr 4(375), s. 242.

14 A. Linkiewicz, M. Bartosik-Purgat, *Konsument oraz proces decyzyjny w warunkach globalizacji*, [w:] M. Bartosik-Purgat (red.), *Zachowania konsumentów. Globalizacja, nowe technologie, aktualne trendy, otoczenie społeczno-kulturowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2017, s. 20.

i intensyfikacje jego sprzedaży. W tej fazie konsument w stopniu ograniczonym korzysta z Internetu w celu poszukiwania informacji o produktach ze względu na brak zaufania wobec technologii lub braku odpowiednich umiejętności, by je wykorzystać¹⁵.

Konsument hybrydowy jest wynikiem popularyzacji Internetu oraz upowszechnienia dostępu do niego. Ten typ konsumenta posiada już większe kompetencje w zakresie technologii i coraz świadomej z nich korzysta. Staje się członkiem społeczności internetowych i zaczyna powoli akcentować, m.in. na portalach i serwisach społecznościowych, forach i blogach, z jakich marek korzysta oraz jakie najchętniej kupuje. W tej fazie uaktywnia się element prosumeryzmu¹⁶.

Konsument cyfrowy bazuje natomiast na wypracowanych wzorcach zachowań. Technologia staje się nieodłącznym elementem jego życia. Posiada rozwinięte kompetencje cyfrowe, jest dobrze poinformowany, korzysta aktywnie z urządzeń mobilnych. Online i offline to dla niego jeden integralny świat¹⁷.

Koncepcja Homo Cyber Oeconomicus opisuje konsumenta skierowanego na technologię, zarówno jako twórcę, jak i aktywnego odbiorcę. Określa się w niej złożoność powiązań i komunikacji z markami za pomocą technologii cyfrowych, samemu inicjując kontakt i relacje oraz trwale integrując się z technologią¹⁸.

Zarządzanie obsługą klienta w nowych warunkach rynkowych

Omawiany nowy twór rynkowy wymaga odpowiednio dobranych narzędzi oraz metod do efektywnego zarządzania. Proces ten jest jednym z kluczowych działań w zarządzaniu łańcuchem dostaw i odpowiada za trzy fazy obsługi klienta oraz za spełnienie oczekiwań klienta związane z postanowieniami umowy transakcyjnej¹⁹. Fazy te to²⁰:

15 B. Gregor, D. Kaczorowska-Spychalska, *Homo Cyber Oeconomicus – nowy wymiar zachowań konsumenckich*, [w:] B. Gregor, D. Kaczorowska-Spychalska (red.), *Marketing w erze technologii cyfrowych. Nowoczesne koncepcje i wyzwania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2018, s. 62.

16 *Ibidem*, s. 63–66.

17 *Ibidem*, s. 67–71.

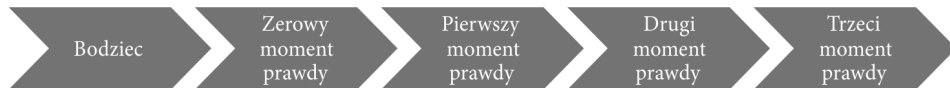
18 *Ibidem*, s. 76.

19 B. Ocicka, *Wprowadzenie do logistyki i zarządzania łańcuchem dostaw w obliczu trendów XXI w.*, [w:] B. Ocicka (red.), *Technologie mobilne w logistyce i zarządzaniu łańcuchem dostaw*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2017, s. 26–27.

20 E. Gwiaździński, M. Raźniewska, *Technologiczne tajniki obsługi klienta w kanale m-commerce*, [w:] B. Ocicka (red.), *Technologie mobilne w logistyce i zarządzaniu łańcuchem dostaw*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2017, s. 144–148.

1. Faza przedtransakcyjna – obejmująca określenie insightów (jawnych i podświadomych potrzeb, motywacji i problemów, jakie ma rozwiązać produkt lub usługa²¹), umiejętną segmentację klientów, identyfikowanie ogólnych preferencji konsumenckich, takich jak między innymi sposób zamawiania lub dostawy produktów. W fazie tej ustala się również politykę obsługi klienta, którą udostępnia się zarówno pracownikom, jak i klientom²².
2. Faza transakcyjna – obejmuje kontakt z klientem w celu sprawnego dokonania transakcji, np. zakupu produktu, zgodnie z wymaganiami określonymi w polityce obsługi oraz zapewnienie terminowości oraz dostępności²³.
3. Faza potransakcyjna – dotyczy elementów posprzedażowych, takich jak gwarancja, naprawy, obsługa pogwarancyjna, procedury reklamacyjne, czy materiały eksploatacyjne²⁴. Na tym etapie wszelkie działania firmy odpowiedzialne są za budowanie pozytywnych doświadczeń konsumenta oraz jego postaw, co przekłada się na budowanie lojalności i zwiększa prawdopodobieństwo ponownej transakcji²⁵.

Transformacja klienta oraz nowe warunki rynkowe zmieniły również obowiązujący model podejmowania decyzji zakupowych EBK, opracowany przez Engela, Blackwella i Kollata w drugiej połowie XX wieku. Obecnie mówi się o tzw. modelu ZMOT (ang. *Zero Moment of Truth* – zerowy moment prawdy). Model ten wygląda następująco (por. rys. 3).



Rys. 3. Model podejmowania decyzji zakupowych ZMOT

Źródło: A. Linkiewicz, M. Bartosik-Purgat, *Konsument oraz proces decyzyjny w warunkach globalizacji*, [w:] M. Bartosik-Purgat (red.), *Zachowania konsumentów. Globalizacja, nowe technologie, aktualne trendy, otoczenie społeczno-kulturowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2017, s. 27.

Model ten rozpoczyna się od bodźca – stymulanta w postaci produktu, usługi, marki, komunikatu reklamowego w dowolnej formie. Na tym etapie stymulanta wywołuje zainteresowanie²⁶. Następnie następuje zerowy moment prawdy, w którym to klient poszukuje informacji o zakomunikowanej ofercie rynkowej

21 R. Kozielski, *Wycucie klienta*, „Marketing w Praktyce” 2013, nr 6, s. 18–19.

22 *Ibidem*, s. 144.

23 J. Majchrzak-Lepczyk, *Obsługa klienta w wymiarze logistyczno-marketingowym*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 2014, nr 2, s. 18.

24 W. Kumańska, P. Michalska, *Klient – element procesu logistycznego*, „Logistyka” 2013, nr 5, s. 127.

25 M. Grzegory, *Zmiany w procesie zakupowym konsumenta*, „Marketing i Zarządzanie” 2013, nr 32, s. 63.

26 K. Łopaciński, Ł. Łysik, *Wpływ mediów społecznościowych i technologii mobilnych na współczesne procesy zakupowe*, „Informatyka Ekonomiczna” 2016, nr 2(40), s. 50.

w Internecie na portalach społecznościowych, i podejmuje decyzje na podstawie rankingów, recenzji czy komentarzy innych użytkowników. Etap ten został zdefiniowany przez ekspertów Google ze względu na rozwój technologii i zjawisko prosumenta²⁷. Pierwszy moment prawdy określa doświadczenie klienta związane z jego pierwszym kontaktem z produktem w sklepie. Na tym etapie klient konfrontuje to, czego dowiedział się z sieci, z tym, co oferuje marka. Weryfikuje opinie i recenzje z tym, co zastał w sklepie²⁸. Drugi moment prawdy rozpoczyna się w chwili, gdy klient zaczyna korzystać z produktu lub usługi. Jest to czas, w którym klient sprawdza, czy jego decyzja zakupowa została podjęta dobrze i zaspokaja jego potrzeby. W tym etapie klient również wyrabia sobie opinię na temat produktu i marki, co może skutkować ponownym zakupem w przyszłości. Ostatni etap – trzeci moment prawdy – rozpoczyna się, gdy klient przekazuje swoje opinie za pośrednictwem Internetu²⁹.

Warto również zwrócić uwagę na efekt ROPO (ang. *Webrooming*) oraz reverse ROPO (ang. *Showrooming*), będące elementami procesu decyzyjnego klienta. Efekt ROPO (ang. *Research Online, Purchase Offline*) – sytuacja, w której klient, zanim dokona zakupu w sklepie, poszukuje informacji w Internecie³⁰. Zgodnie z wynikami raportu *Efekt ROPO w Polsce – raport specjalny*, klienci najczęściej poszukują informacji w Internecie na temat produktów z kategorii RTV/AGD, telekomunikacji, domu i ogrodu, artykułów sportowych oraz książek i multimedialnych. Można stwierdzić, że dla tych kategorii efekt ROPO jest najsilniejszy. Dość istotną informacją jest fakt, że klienci decydujący się na zakup produktów z kategorii odzieży i obuwi oraz z drogerii rzadziej poszukują informacji w sieci przed zakupem. Spowodowane jest to często potrzebą przymiernenia lub sprawdzenia, czy dany produkt będzie pasować do sylwetki lub gustu klienta.

Z efektem ROPO związany jest również efekt reverse ROPO (z ang. *Research Offline, Purchase Online*). Efekt ten opisuje klientów, którzy poszukują informacji w sklepach stacjonarnych, jednakże zakup produktu odbywa się za pośrednictwem np. sklepu elektronicznego³¹.

Kolejnym aspektem jest omnichannel, zwany często omnikanalowością. Zjawisko to zilustrowano na rysunku 4.

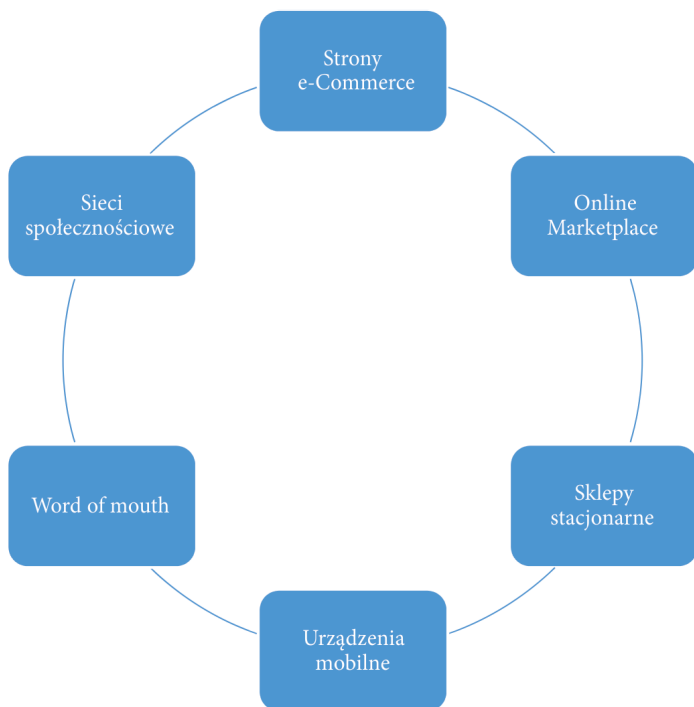
27 A. Linkiewicz, M. Bartosik-Purgat, *Konsument oraz proces decyzyjny w warunkach globalizacji*, [w:] M. Bartosik-Purgat (red.), *Zachowania konsumentów. Globalizacja, nowe technologie, aktualne trendy, otoczenie społeczno-kulturowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2017, s. 27.

28 D. Meller, M. Miętkiewicz, *Zero Moment of Truth – nowe wyzwanie dla zarządzania marketingowego*, „Zarządzanie i Finanse” 2012, nr 10/2, s. 139.

29 *Ibidem*, s. 52–53.

30 J. Tkaczyk, *Konsument w internecie*, [w:] G. Mazurek (red.), *E-marketing. Planowanie, narzędzia, praktyka*, Poltext, Warszawa 2018, s. 57.

31 *Ibidem*.

**Rys. 4.** Schemat omnikanałowości

Źródło: opracowano na podstawie B. Gotwald-Feja, *Konsument w realiach omnichannel. Wykorzystanie e-marketingu na rynku atrakcji turystycznych*, Wydawnictwo SiZ, Łódź 2016, s. 15–19; B. Gotwald-Feja, *Komunikacja marketingowa w realiach omnichannel – ujęcie modelowe*, „Marketing i Zarządzanie” 2017, nr 1(47), s. 264; D. Kaczorowska-Spychalska, *Consumer perspective of omnichannel commerce*, „Management” 2017, no. 2(21), s. 97.

Klientocentryczny koncept omnikanałowości zakłada stworzenie inteligentnej sieci kanałów, które są ze sobą zintegrowane – elementy takie jak strony e-Commerce (m.in. sklepy internetowe), sieci społecznościowe (m.in. Facebook czy Instagram), online Marketplace (rynki internetowe), sklepy stacjonarne, urządzenia mobilne oraz word of mouth (przekazanie informacji o produkcie lub usłudze). Taka strategia działania dopuszcza skorzystanie z tych samych promocji w różnych kanałach (np. sklep internetowy, sklep stacjonarny czy kanał mobilny). Przedsiębiorstwo może dokonywać inwentaryzacji w czasie rzeczywistym i od razu nanosić korekty w sklepie internetowym, aby klient poszukujący produktu mógł na bieżąco znać faktyczny stan. Dodatkowo klient może zakupić przedmiot w sklepie elektronicznym i odebrać np. w sklepie stacjonarnym lub zakupić w sklepie stacjonarnym z możliwością dostawy do domu³² – takie działania

32 A. Krzepicka, J. Tarapata, *Wszechkanałowa strategia marketingowa – omnichannel*, „Studia i Prace WNEiZ US” 2016, nr 43/2, s. 148–149.

stosowane są szczególnie w sklepach sieci odzieżowych. W pełni sprawne działania omnichannel umożliwiają optymalizację ścieżki zakupowej klienta poprzez usuwanie zbędnego wysiłku z doświadczenia konsumenta, co przekłada się na szybszą realizację potrzeb oraz jego satysfakcję³³.

Podsumowanie

W dobie przemian gospodarczych firmy powinny mieć świadomość, jak znaczący wpływ na ich działalność ma transformacja cyfrowa. Zmiany te dokonują się również wewnątrz organizacji i dotychczasowych procesach, takich jak chociażby obsługa klienta. Przedsiębiorstwa powinny w swojej strategii brać pod uwagę, że klient na rynku się zmienił i wymaga ciągłej uwagi. Dotychczasowe procesy nie wystarczą, aby zaspokoić jego potrzeby, chociażby dlatego, że proces obsługi nie kończy się w momencie zakupu. W przyszłości te elementy będą kluczową szansą dla przedsiębiorstw chcących odnieść sukces rynkowy. To już nie mnogość oferty świadczy o przewadze, a jej dopasowanie do potrzeb klientów, którzy to aktywnie o nich dyskutują w społecznościach internetowych.

W tak dynamicznych warunkach rynkowych trwały charakter przewag konkurencyjnych zmienia się w portfel przewag przejściowych. Właściciele przedsiębiorstw powinni ciągle monitorować procesy zarządzania obsługą klienta zarówno u siebie, jak i u konkurencji, by móc jak najszybciej zareagować i utrzymywać obecną pozycję lub ją wzmacniać.

Bibliografia

- Adamczewski P., *Holistyczne ujęcie uwarunkowań ICT w organizacjach inteligentnych społeczeństwa informacyjnego*, „Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy” 2013, nr 35.
- Gotwald-Feja B., *Komunikacja marketingowa w realiach omnichannel – ujęcie modelowe*, „Marketing i Zarządzanie” 2017, nr 1(47).
- Gotwald-Feja B., *Konsument w realiach omnichannel. Wykorzystanie e-marketingu na rynku atrakcji turystycznych*, Wydawnictwo SIZ, Łódź 2016.

33 B. Gotwald-Feja, *Komunikacja marketingowa w realiach omnichannel – ujęcie modelowe*, „Marketing i Zarządzanie” 2017, nr 1(47), s. 264.

- Gregor B., Kaczorowska-Spychalska D., *Homo Cyber Oeconomicus – nowy wymiar zachowań konsumenckich*, [w:] B. Gregor, D. Kaczorowska-Spychalska (red.), *Marketing w erze technologii cyfrowych. Nowoczesne koncepcje i wyzwania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2018.
- Grzegory M., *Zmiany w procesie zakupowym konsumenta*, „Marketing i Zarządzanie” 2013, nr 32.
- Gumiński M., Huet M., Jacykowska M. i in., *Spółeczeństwo informacyjne w Polsce. Wyniki badań statystycznych z lat 2014–2018*, Urząd Statystyczny w Szczecinie; Ośrodek Statystyki Nauki, Techniki, Innowacji i Spółeczeństwa Informacyjnego, Warszawa, Szczecin 2018.
- Gwiaździniński E., Raźniewska M., *Technologiczne tajniki obsługi klienta w kanale m-commerce*, [w:] B. Ocicka (red.), *Technologie mobilne w logistyce i zarządzaniu łańcuchem dostaw*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2017.
- Kaczorowska-Spychalska D., *Consumer perspective of omnichannel commerce*, „Management” 2017, no. 2(21).
- Kemp S., *Digital 2019: Global internet use accelerates*, <https://wearesocial.com/blog/2019/01/digital-2019-global-internet-use-accelerates> [dostęp: 27.06.2019].
- Kolenda P., *Raport strategiczny: Internet 2018/2019*, ICAN Institute, Warszawa 2019.
- Kołaciński J., *Efekt ROPO w Polsce – raport specjalny*, <https://yourcx.io/pl/blog/2018/11/efekt-ropo-w-polsce-raport-specjalny/> [dostęp: 20.06.2019].
- Kozielski R., *Wycucie klienta*, „Marketing w Praktyce” 2013, nr 6.
- Krzepicka A., Tarapata J., *Wszechkanałowa strategia marketingowa – omnichannel*, „Studia i Prace WNEiZ US” 2016, nr 43/2.
- Kumańska W., Michalska P., *Klient – element procesu logistycznego*, „Logistyka” 2013, nr 5.
- Linkiewicz A., Bartosik-Purgat M., *Konsument oraz proces decyzyjny w warunkach globalizacji*, [w:] M. Bartosik-Purgat (red.), *Zachowania konsumentów. Globalizacja, nowe technologie, aktualne trendy, otoczenie społeczno-kulturowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2017.
- Łopaciński K., Łysik Ł., *Wpływ mediów społecznościowych i technologii mobilnych na współczesne procesy zakupowe*, „Informatyka Ekonomiczna” 2016, nr 2(40).
- Majchrzak-Lepczyk J., *Obsługa klienta w wymiarze logistyczno-marketingowym*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 2014, nr 2.
- Mazurek G., *Transformacja cyfrowa. Perspektywa marketingu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2019.
- Meller D., Miętiewicz M., *Zero Moment of Truth – nowe wyzwanie dla zarządzania marketingowego*, „Zarządzanie i Finanse” 2012, nr 10/2.
- Murawska A., Długosz H., *Prosumpcja jako forma aktywności konsumentów na rynku dóbr i usług*, „Handel Wewnętrzny” 2018, nr 4(375).
- Ocicka B., *Wprowadzenie do logistyki i zarządzania łańcuchem dostaw w obliczu trendów XXI w.*, [w:] B. Ocicka (red.), *Technologie mobilne w logistyce i zarządzaniu łańcuchem dostaw*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2017.

- Parviainen P., Kääriäinen J., Tihinen M. i in., *Tackling the digitalization challenge: how to benefit from digitalization in practice*, „International Journal of Information Systems and Project Management” 2017, vol. 5, no. 1.
- Rupik K., *Prosument w procesie planowania marketingowego*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2010, nr 15.
- Rutkowski K., *Wpływ megatrendów na zarządzanie łańcuchem dostaw – przykład Peak Oil*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2011, nr 234.
- Sułkowski Ł., Kaczorowska-Spychalska D., *Internet of Things – w poszukiwaniu przewagi konkurencyjnej*, [w:] Ł. Sułkowski, D. Kaczorowska-Spychalska (red.), *Internet of Things. Nowy Paradygmat rynku*, Difin, Warszawa 2018.
- Tkaczyk J., *Konsument w Internecie*, [w:] G. Mazurek (red.), *E-marketing. Planowanie, narzędzia, praktyka*, Poltext, Warszawa 2018.
- Żabińska J., *Cyfryzacja jako determinanta zmian w strukturze europejskiego sektora bankowego*, „Zeszyty Naukowe Wydziału Zamiejscowego w Chorzowie Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu” 2016, nr 18.