



Złożenie pracy online:
2019-05-30 13:31:09
Kod pracy:
8322/37382/CloudA

Hubert Zdrojewski
(nr albumu: 23564)

Praca magisterska

WPLYW MENEDŻERÓW NA POZIOM WYNIKÓW SPRZEDAŻOWYCH W PRZEDSIĘBIORSTWACH HANDLOWYCH

EFFECT OF MANAGERS ON THE LEVEL OF SALES RESULTS IN COMMERCIAL ENTERPRISES

Wydział: Wydział Nauk Społecznych i
Informatyki

Kierunek: Zarządzanie

Specjalność: zarządzanie kapitałem ludzkim

Promotor: dr Jan Waśkiewicz

Pragnę bardzo podziękować mojemu promotorowi dr Janowi Waśkiewiczowi za poświęcony czas, cierpliwość, wsparcie, życzliwość, oraz za motywację w chwilach zwątpienia.

Dziękuję
Hubert Zdrojewski



Streszczenie

Handel, jako odrębne zagadnienie działalności gospodarczej, mógł zaistnieć w konkretnych warunkach rozwoju gospodarczego i społecznego. Handel pojawił się wtedy, gdy nastąpiły nadwyżki produkcji. Przedsiębiorstwo handlowe stanowi obecnie kluczowy podmiot we współczesnej gospodarce każdego kraju. Podmiot ten można określić jako miejsce pracy i różnego rodzaju aktywności ludzkiej zatrudnionych w nim osób, lokowania kapitałów i uzyskiwania zwrotu dla inwestorów oraz źródło uzyskiwania dochodów. Przedsiębiorstwa handlowe prowadzą działalność usługową w różnorodnych działach gospodarki narodowej i związanych z nimi gałęziach i branżach. Z roku na rok coraz więcej podmiotów prowadzi działalność usługową w wielu dziedzinach. Głównym celem niniejszej pracy było przedstawienie oceny roli menedżerów na poziom wyników sprzedażowych. Autor w swojej pracy przedstawił podstawy teoretyczne funkcjonowania przedsiębiorstw handlowych. Analizie poddano także określenie roli menedżera w przedsiębiorstwie oraz zaprezentowano sprzedaż jako ważny wyznacznik poziomu konkurencyjności przedsiębiorstw handlowych. Wiążącym elementem pracy było badanie dokonane na losowo dobranej próbie 15 osób zatrudnionych na stanowisku menedżera sprzedaży w przedsiębiorstwach handlowych. Byli to: kierownicy działów, dyrektorzy jak również menedżerowie liniowi. Na podstawie wyników tych badań stwierdzono, że wpływ na osiągnięte wyniki sprzedaży przez menedżerów mają posiadane przez nich specjalistyczne kompetencje takie jak: profesjonalne, oraz konceptualne. Dodatkowo, menedżerowie by osiągać wysokie wyniki sprzedażowe muszą dbać o rozwój swoich kompetencji bazowych i społecznych.

Słowa kluczowe

przedsiębiorstwo, menedżer, kompetencje, sprzedaż, skuteczność



Abstract

Trade, as a separate issue describing sole trading company, could come into existence only in specific conditions of economical and social development. Trading started mainly because of surplus production. Nowadays, trading company is a crucial / pivotal business entity worldwide. This entity can be described as a place of working and any other activity made by a person employed by this entity. Sole trader entity can be also used for locating the capital; receipt of the returns from the investors or the source of income. Trading companies run service activities in various segments of the national market and all other industries and markets associated. Every year, more and more business entities start their activity providing service in many industries. The main goal of this work is presentation showing how important is the role of sales manager and how this influence the sales volume. The author of this work presented theoretical basics of trading companies' operational methods. This work analyzes the role of manager in the sole trader business entity and presented sales level as an important level of trading companies competitiveness level. The binding element of the work was a study conducted on a random sample of 15 people employed as a sales manager in commercial enterprises. They were: department managers, directors as well as line managers. Based on the results of these studies, it was found that the sales results achieved by managers are possessed by specialist competences such as professional and conceptual ones. In addition, managers in order to achieve high sales results must care for the development of their core and social skills.

Keywords

company, manager, competences, sales, effectiveness



WSTĘP	4
ROZDZIAŁ 1	6
PRZEDSIĘBIORSTWA HANDLOWE. PODSTAWY TEORETYCZNE	6
1.1 Istota i cechy przedsiębiorstw handlowych	6
1.2 Rodzaje przedsiębiorstw handlowych	11
1.3 Główne problemy decyzyjne w zarządzaniu przedsiębiorstwem handlowym... 14	
1.4 Procesy zakupu, gospodarki zapasami i sprzedaży w przedsiębiorstwach handlowych.....	20
ROZDZIAŁ 2.....	27
MENEDŻER W PRZEDSIĘBIORSTWIE I JEGO KOMPETENCJE	27
2.1 Menedżer – aspekty zawodu	27
2.2 Cechy osobowościowe i styl pracy menedżera	31
2.3 Kompetencje menedżerów	34
2.4 Skuteczność i efektywność pracy menedżera.....	38
ROZDZIAŁ 3.....	44
SPRZEDAŻ JAKO ISTOTNY WYZNACZNIK POZIOMU KONKURENCYJNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW HANDLOWYCH	44
3.1 Planowanie i organizacja sprzedaży w przedsiębiorstwie	44
3.2 Sprzedaż a marketing i dystrybucja	51
3.3 Kompetencje menedżera sprzedaży	54
3.4 Budowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa handlowego.....	58
ROZDZIAŁ 4.....	62
WPLYW MENEDŻERÓW W UZYSKIWANYCH WYNIKACH SPRZEDAŻOWYCH. BADANIA WŁASNE	62
4.1 Metodyka badań własnych	62
4.1.1 Cel, przedmiot i podmiot badań.....	62
4.1.2 Główny problem badawczy i problemy szczegółowe	64
4.1.3 Hipotezy badawcze.....	65
4.1.4 Metody, techniki i narzędzia badawcze.....	65
4.2 Analiza wyników badań	65
4.3 Wnioski z przeprowadzonych badań.....	80
PODSUMOWANIE	86



BIBLIOGRAFIA.....	88
SPIS WYKRESÓW.....	94
SPIS SCHEMATÓW	95
SPIS TABEL.....	96

ZAŁĄCZNIKI:

1. Kwestionariusz wywiadu





WSTĘP

Współczesne firmy funkcjonują w warunkach niezwykle dynamicznych zmian zachodzących zarówno w otoczeniu zewnętrznym, jak i wewnętrznym. Organizacje pozostają pod dużym wpływem globalnej konkurencji oraz skoków technologicznych, które prowadzą do stosowania nowych form organizacji produkcji, upowszechniania nowoczesnych technologii informatycznych czy skracania cyklu życia produktów. Nie można tu także zapominać o głębokich zmianach demograficznych czy też szybkiej dezaktualizacji wiedzy. Tego rodzaju zmiany są nieprzewidywalne oraz obarczone dużym ryzykiem. Sprawia to, że koniecznym warunkiem prawidłowego funkcjonowania każdego przedsiębiorstwa jest poprawne zarządzanie, elastyczność, przedsiębiorczość, wyobraźnia, umiejętne korzystanie z szans oraz ich kreowanie wskutek strategicznego działania. Nie ulega wątpliwości, że tylko takie postępowanie pozwala obecnie na stworzenie pożądanej przyszłości, rozwój organizacji oraz właściwego utrzymanie systemu współpracy ze strukturami jej otoczenia. Za realizację procesu zarządzania odpowiadają menedżerowie, których zasadniczym zadaniem jest profesjonalne ustalanie oraz realizowanie zadań przedsiębiorstwa. Pojęcie menedżera nadal nie ma jeszcze należnego miejsca w teorii organizacji i zarządzania. Ponadto, brakuje także jasno określonych kryteriów definiowania tego zawodu. Zwykle wskazuje się wyłącznie tylko role, kompetencje i cechy menedżera.

Zarządzanie sprzedażą przedsiębiorstwa, a szczególnie kierowanie zespołem sprzedawców, stanowi poważne intelektualne wyzwanie dla menedżerów. W literaturze przedmiotu spotkać można stwierdzenie, że bycie dobrym menedżerem sprzedaży oznacza prawidłowe wykorzystywanie wcześniej wyuczonych bądź nabytych umiejętności praktycznych. Współcześnie menedżerowie sprzedaży zobligowani są do nieustannego podnoszenia wiedzy i umiejętności, kształtowania postaw i zachowań, rozwoju cech osobowych oraz zdobywania nowych doświadczeń.

Celem niniejszej pracy było przedstawienie wpływu roli menedżerów na poziom wyników sprzedażowych w przedsiębiorstwach handlowych. W rezultacie analizy zagadnienia autor pracy wskazał aspekty zawodu menedżera sprzedaży, skupiając się na cechach osobowościowych, stylu pracy kompetencjach. Ważnym elementem opracowania było przeprowadzenie badania własnego wśród menedżerów w przedsiębiorstwach handlowych, którego celem było określenie ich roli na poziom wyników sprzedażowych.

Autor pracy przyjął następujące hipotezy: Na osiągnięte wyniki sprzedaży przez menedżerów mają wpływ posiadane przez nich specjalistycznych kompetencji takich jak:



bazowe, profesjonalne, społeczne oraz konceptualne. Menedżerowie by osiągać wysokie wyniki sprzedażowe muszą dbać o rozwój swoich kompetencji bazowych i społecznych.

Praca składa się z czterech rozdziałów, z których trzy pierwsze są teoretyczne, zaś czwarty stricte empiryczny.

W rozdziale pierwszym omówiono podstawy teoretyczne funkcjonowania przedsiębiorstw handlowych. Wskazano cechy i rodzaje tego typu podmiotów oraz określono główne problemy decyzyjne w zarządzaniu przedsiębiorstwem handlowym. Ponadto, przytoczono także treści odnoszące się do procesów zakupu, gospodarki zapasami i sprzedaży.

W rozdziale drugim skupiono się na określeniu roli menedżera w przedsiębiorstwie. W tym celu analizie poddano aspekty zawodu menedżera, wskazano jego cechy osobowościowe, style pracy oraz kompetencje. Istotne okazało się przedstawienie informacji związanych ze skutecznością i efektywnością pracy menedżera.

W rozdziale trzecim zaprezentowano sprzedaż jako ważny wyznacznik poziomu konkurencyjności przedsiębiorstw handlowych. W tej części skoncentrowano się na planowaniu i organizacji sprzedaży w firmie oraz zestawiono pojęcie sprzedaży z marketingiem i dystrybucją. Dodatkowo, przedstawiono treści związane z kompetencjami menedżera sprzedaży oraz budowaniem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa handlowego.

Rozdział czwarty miał charakter empiryczny. Zostały w nim zaprezentowane wyniki badań własnych, które wykonano na próbie 15 osób zatrudnionych na stanowisku menedżera sprzedaży w przedsiębiorstwach handlowych. Analizę wyników przedstawiono w formie tabel i wykresów, wraz z ich interpretacją. Rozdział zamykają wnioski końcowe.

Niniejsza praca kończy się podsumowaniem, w którym zawarto ogólne refleksje wynikające z problematyki pracy.



ROZDZIAŁ 1

PRZEDSIĘBIORSTWA HANDLOWE. PODSTAWY TEORETYCZNE

1.1 Istota i cechy przedsiębiorstw handlowych

Starając się właściwie wyjaśnić czym jest przedsiębiorstwo handlowe należy zacząć od omówienia terminu „przedsiębiorstwa”. T. Buczyńska przedsiębiorstwo definiuje jako podmiot gospodarczy, prowadzący działalność usługową lub produkcyjną w celu osiągnięcia konkretnych korzyści. Bardzo ważne są w tym kontekście różne czynniki produkcji (np. kapitał, ziemia, praca), które są wykorzystywane w celu wytwarzania określonych dóbr bądź świadczenia konkretnych usług. Trzeba wyraźnie zaznaczyć, że zasadniczym celem działalności przedsiębiorstwa jest osiągnięcie zysku¹.

Każde przedsiębiorstwo jako podmiot gospodarczy posiada:

- osobowość prawną – oznacza to, że ma prawo do występowania jako podmiot prawny; osobowość prawną przedsiębiorstwo uzyskuje w chwili do wpisania do właściwego rejestru,
- odrębność ekonomiczną – podmioty gospodarcze to podmioty niezależne finansowo².

P. Samuelson i W. D. Nordhaus słusznie wskazują, iż przedsiębiorstwo jest jednostką, która przekształca trzy rodzaje czynników produkcji w dobro, które jest jednorodne, trwałe oraz spełnia potrzeby konsumenta. Zdaniem wspomnianych autorów przedsiębiorstwa są wyspecjalizowanymi instytucjami o małych, średnich i dużych wielkościach, kierując procesami produkcyjnymi usługowymi, co sprawia, że dominują nad panoramą współczesnej gospodarki³.

Nie można zapominać, że przedsiębiorstwo to także miejsce powstania korzyści z podejmowania ściśle skorelowanych sobą powtarzalnych działań. Tam, gdzie ludzie potrafią przewidzieć przebieg przyszłych zdarzeń, dokonywane są transakcje rynkowe. Zawarta zostaje umowa, która szczegółowo wskazują, co będzie się działo w każdej sytuacji⁴.

¹T. Buczyńska, Mikroekonomia, Wyd. PWN, Warszawa-Łódź 2007, s. 189.

²P. Samuelson, W. D. Nordhaus, Ekonomia, Wyd. PWN, Poznań 2012, s. 188.

³Tamże, s. 188.

⁴D. Begg, S. Fischer, R. Dornbusch, Ekonomia, PWE, Warszawa 2003, s. 182.



Natomiast przedsiębiorstwo handlowe spośród innych wyróżnia przedmiot działania. Wynika to z definicji handlu, rozumianego jako zawodowe pośredniczenie w wymianie towarowej, dokonywane z wykorzystaniem aktów kupna-sprzedaży. Charakteryzuje je silne powiązanie z sektorem rynkowym. Źródła powodzenia i zagrożeń omawianych przedsiębiorstw znajdują się w ich otoczeniu. Przedsiębiorstwa handlowe prowadzą transakcje na swój rachunek, w swoim imieniu oraz na swoje ryzyko. Można zatem stwierdzić, że przedsiębiorstwo handlowe to jednostka gospodarcza (zespół środków finansowych i materialnych oraz ludzi) wyodrębniona organizacyjnie, prawnie i ekonomicznie, wyspecjalizowana w prowadzeniu działalności w wymiarze obrotu towarowego, to jest dokonywanie transakcji zakupu towarów celu ich dalszej odsprzedaży⁵. Cechy przedsiębiorstwa handlowego w podejściach: ekonomicznym, organizacyjnym i prawnym przedstawia poniżej tabela 1.

Tabela 1. Cechy przedsiębiorstwa handlowego

Podejście	Cechy przedsiębiorstwa handlowego
Ekonomiczne	<ul style="list-style-type: none"> • osiąganie celów gospodarczych poprzez zaspokajanie potrzeb osób trzecich, • odpowiedzialność majątkowa za zaciągnięte zobowiązania, • samowystarczalność finansowa, oznaczająca pokrywanie kosztów z przychodów ze sprzedaży wyrobów i usług, ewentualnie z zaciągniętych kredytów (zasada samofinansowania działalności), • zakup i sprzedaż towarów we własnym imieniu i na własny rachunek.
Organizacyjne	<ul style="list-style-type: none"> • celowość istnienia i działania, • system wewnętrznej specjalizacji, koordynacji i kontroli.
Prawne	<ul style="list-style-type: none"> • wyodrębniona własność majątkowa, • zdolność do działań prawnych (przedsiębiorstwo jest podmiotem stosunków prawnych),

Źródło: Opracowanie własne na podstawie M. Sławińska, Zarządzanie przedsiębiorstwem handlowym, PWE, Warszawa 2002, s. 20.

Biorąc pod uwagę różnego rodzaju cechy przedsiębiorstwa handlowego należy wskazać, że jest ono jednocześnie:

- miejscem racjonalnej, skoordynowanej pracy i współpracy między ludźmi,
- wyrazem przedsiębiorczości,
- miejscem prowadzenia działalności gospodarczej z uwzględnieniem dążenia do racjonalnego wykorzystania posiadanych zasobów

⁵ M. Sławińska, Zarządzanie przedsiębiorstwem handlowym, PWE, Warszawa 2002, s. 19.



- współpartnerem wymiany i gry rynkowej,
- samodzielną jednostką organizacyjną, funkcjonującą w ramach określonego otoczenia gospodarczego, rynkowego, politycznego, instytucjonalnego czy socjokulturowego⁶.

Warto też wspomnieć o funkcjach przedsiębiorstwa handlowego. Wydaje się, że wybór funkcji jakie będzie ono pełniło stanowi strategiczną decyzję, określającą miejsce podmiotu gospodarczego w sferze dystrybucji oraz rodzaj prowadzonej działalności. W tabeli 2 poniżej zaprezentowano korelacje funkcji przedsiębiorstwa handlowego do kryteriów: rodzaju działalności gospodarczej, podstawowych faz działalności gospodarczej i ich związków z otoczeniem, procesów zachodzących w przedsiębiorstwie.

Tabela 2. Funkcje przedsiębiorstwa handlowego

Kryterium	Funkcje
Rodzaj działalności gospodarczej	<ul style="list-style-type: none"> • funkcje wymiany – zakup towarów w celu ich dalszej sprzedaży, • funkcje pomocnicze – m.in. analiza rynku, komunikowanie się z rynkiem, finansowanie. • funkcje związane z fizycznym ruchem towarów – transport i składowanie.
Podstawowe fazy działalności gospodarczej i ich związki z otoczeniem	<ul style="list-style-type: none"> • funkcje marketingowe – związane są ze sprzedażą i ich dostawami do nabywców, • funkcje przedsiębiorcze – związane są z kreowaniem nowych produktów, odkrywaniem nisz rynkowych oraz kształtowaniem asortymentu, • funkcje operacyjne – wiążą się z przekształcaniem zaangażowanych zasobów w produkty bądź usługi handlowe.
Procesów zachodzących w przedsiębiorstwie	<ul style="list-style-type: none"> • funkcje regulacyjne – zapewniają utrzymanie przedsiębiorstwa w równowadze ekonomicznej, technologicznej i organizacyjnej. • funkcje realne – związane są z gospodarką towarami (zakup-przyjęcie towaru-magazynowanie-sprzedaż).

Źródło: Opracowanie własne na podstawie M. Sławińska, Zarządzanie przedsiębiorstwem handlowym, PWE, Warszawa 2002, s. 24-25.

Jednostki zarządzające we współczesnych przedsiębiorstwach odpowiedzialne są za określanie celów, mając przede wszystkim na uwadze możliwości ich realizacji. Kluczowe znaczenie odgrywa tu otoczenie oraz wnętrze organizacji, jak i środki potrzebne do osiągnięcia wspomnianych celów. Należy zauważyć, że otoczenie, w którym funkcjonują współczesne podmioty gospodarcze składa się z szeregu komponentów. To właśnie otaczająca rzeczywistość pozwala organizacjom przetrwać oraz daje szanse na rozwój, generując jednak

⁶ Tamże, s. 20.



przy tym także zagrożenia⁷. Bezspornie zjawiska zachodzące w otoczeniu znacznie oddziałują na funkcjonowanie podmiotów gospodarczych. „Samo nadążanie za zmianami otoczenia już nie wystarcza współczesnym przedsiębiorstwom dla wygrania walki konkurencyjnej na rynku, ważną staje się umiejętność przewidywania i wyprzedzania zmian zachodzących w otoczeniu”⁸.

We współczesnej gospodarce klasyczne ujęcie procesu zarządzania to konstrukcja nader wąska, aby objąć swoim zasięgiem wszystkie aktualne i pojawiające się problemy, jak i powstałe modele i koncepcje. W obecnej rzeczywistości gospodarczej zaleca się uwzględniać zarówno nieokreśloność, złożoność i wielowymiarowość, jak i również relacje zachodzące pomiędzy nimi a firmą. Nie chodzi rzecz jasna tutaj o stworzenie całkowicie nowych technik i narzędzi zarządzania, lecz o posługiwanie się kompleksowymi oraz bardziej otwartymi ramami odniesienia, które skuteczniej przyczynią się do właściwego i efektywnego zarządzania organizacją⁹.

Zmiany społeczne, kulturowe, polityczne i gospodarcze wymuszają na przedsiębiorstwach przededefiniowanie celów działania, realizowanych strategii oraz niekiedy nawet realizowanych misji. Wraz z początkiem XXI w. nastąpiło istotnie zdynamizowanie procesów umiędzynarodowienia i globalizacji gospodarki, na co wpłynęło głównie: rozwój technologii, upowszechnienie się na skalę globalną systemów logistycznych, podjęcie globalnych działań przez korporacje międzynarodowe oraz liberalizacja handlu. Ciągłe zachodzące zmiany zmuszają podmioty gospodarcze do podejmowania działań dostosowawczych do nowych wymagań, które zostały przed nimi postawione przede wszystkim przez otoczenie społeczno-ekonomiczne. Należy dodać, że działania te podjęły najszybciej duże korporacje, które proces adaptacji do nowych warunków gospodarczych rozpoczęły już w połowie XX wieku¹⁰.

W literaturze przedmiotu niejednokrotnie nie zwraca się uwagi na znaczenie otoczenia instytucjonalnego, które postrzegać należy zarówno w kontekście systemu organizacji, jak i również w kategorii systemu instytucji społecznych i ekonomicznych, które regulują funkcjonowanie rynku w wymiarze ekonomiki instytucjonalnej. Jedną z najważniejszych koncepcji analizujących istnienie otoczenia instytucjonalnego firm jest

⁷ E. Urbanowska-Sojkin, Zarządzanie przedsiębiorstwem. Od kryzysu do sukcesu, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1998, s. 43.

⁸ A. Zabłocka-Kluczka, Wykrywanie..., op.cit., s. 36-37.

⁹ H. Steinmann G., Schreyogg, Zarządzanie-podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2001, s. 92.

¹⁰ W. Pizło, A. Mazurkiewicz-Pizło, Koncepcja otoczenia organizacji z uwzględnieniem wybranych aspektów międzynarodowych, „Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie” 2008, nr 71, s. 27.



„teoria instytucjonalnej matrycy”. Jej celem jest zaprezentowanie najważniejszych instytucji społecznych, które współtworzą wzajemne i ściśle skorelowane ze sobą związki. Teoria instytucjonalnej matrycy jest pewnego rodzaju wzorem, na którego podstawie można reprodukcować fragmenty większej całości społeczno-gospodarczej. Omawiana koncepcja może stanowić model wyjściowy, który będąc spójnym utrwalonym mechanizmem porządkuje strukturę każdego systemu¹¹.

Otoczenie zewnętrzne można określić jako to wszystko, co znajduje się poza przedsiębiorstwem oraz ma na nie jakikolwiek wpływ. Analizując otoczenie zewnętrzne podmiotów gospodarczych wyróżnia się dwa zasadnicze obszary, tj. otoczenie bliższe, stanowiące bezpośrednie zagrożenie dla organizacji (np. otoczenie konkurencyjne) oraz otoczenie dalsze (tzw. makrootoczenie). Wśród istotnych części makrootoczenia należy zwrócić uwagę na otoczenie ekonomiczne, polityczne, technologiczne, międzynarodowe i społeczno-kulturowe¹².

Bardzo ważny poziom otoczenia przedsiębiorstw stanowi otoczenie konkurencyjne, które bezpośrednio oddziałuje na organizację. Konkurencję postrzega się tu w dość szerokim ujęciu, to jest nie tylko jako rywalizację na rynku, ale w wymiarze rywalizacji na innych płaszczyznach funkcjonowania firm. Otoczenie konkurencyjne składa się między innymi z organizacji konsumenckich, regulatorów, konkurentów, dostawców oraz substytutów dóbr i usług. Za konkurentów przedsiębiorstw uważa się jednostki, które mają podobne cele i konkurują o zasoby (np. środki finansowe klientów). Wyróżnić tu należy konkurentów bliższych i konkurentów dalszych. Pierwsi rywalizują o te same grupy nabywców (segmentów), mając podobny potencjał i możliwości rozwoju, natomiast konkurenci dalsi to podmioty, które nie stanowią bezpośredniego zagrożenia dla przedsiębiorstwa, ze względu na odmienny potencjał organizacji. Miejsce „dalszego konkurenta” na rynku może być tak ugruntowane, że inna firma nie będzie miała z nim szans w rywalizacji. Z uwagi na powyższe należy stwierdzić, że konkurenci funkcjonują obok siebie, nawet wtedy, gdy kierują działania do różnych segmentów nabywców. Ważną rolę odgrywają także dostawcy, tj. podmioty dostarczające określone zasoby innym. Przyjmując kryterium dostarczanych zasobów mogą być nimi np. banki (dostarczyciele kapitału), agencje badań marketingowych (dostarczyciele informacji o rynku oraz o potrzebach konsumentów) czy też agencje pracy (dostarczyciele siły roboczej)¹³.

¹¹ W. Pizło, A. Mazurkiewicz-Pizło, *Koncepcja...*, op.cit., s. 29.

¹² Tamże, s. 30.

¹³ Tamże, s. 37-38.

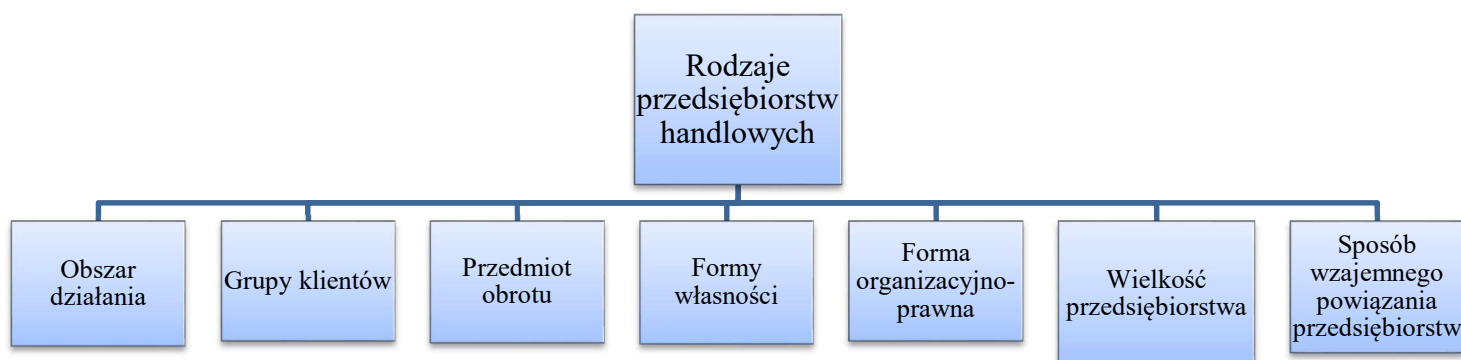


Wskazane rodzaje otoczeń scala czwarty zespół sił w postaci interesariuszy (*stakeholders*). Są to wszystkie indywidualne jednostki, grupy lub też organizacje, mające jakikolwiek interes związany z działalnością danego podmiotu. Interesariusze mogą pochodzić z wewnątrz organizacji (udziałowcy, menedżerowie, pracownicy, właściciele) bądź z zewnątrz (rząd, klienci, grupy nacisku, bankowcy). Sprawia, to że interesariusze w dużej mierze mogą oddziaływać na działania organizacji. Bardzo często zarządy dryfują pomiędzy sprzecznymi żądaniami interesariuszy, uwzględniając inne zmiany otoczenia oraz swoje cele biznesowe. Należy zauważyć, iż siły znajdujące się w najbliższym otoczeniu danego przedsiębiorstwa mają na nie najbardziej bezpośredni wpływ oraz większe prawdopodobieństwo oddziaływania, niż np. czynniki makrootoczenia. Ponadto, wszystkie siły otoczenia jednak wpływać mogą na różne obszary funkcjonowania organizacji (np. jej systemy dystrybucji, strukturę czy też metody produkcji)¹⁴.

1.2 Rodzaje przedsiębiorstw handlowych

Wśród głównych kryteriów podziału i klasyfikacji przedsiębiorstw handlowych wyróżnia się: obszar działania, grupę klientów, przedmiot obrotu (kategorie towarów), formę własności, formę organizacyjno-prawną, wielkość przedsiębiorstwa, sposób wzajemnego powiązania przedsiębiorstw¹⁵. Rodzaje przedsiębiorstw według wymienionych kryteriów pokazano na schemacie 1.

Schemat 1. Rodzaje przedsiębiorstw handlowych



Źródło: Wykonanie własne na podstawie Cz. Skowronek, Z. Sarjusz-Wolski, *Logistyka w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2003, s. 316.

¹⁴ Tamże, s. 39.

¹⁵ M. Sławińska, *Zarządzanie...*, op.cit., s. 35.

Analizując kryterium obszaru działania przedsiębiorstwa handlowe można podzielić na dwie grupy: handlu wewnętrznego i handlu zagranicznego. Za kryterium tego zróżnicowania przyjmuje się przekroczenie granicy kraju. Firmy handlu zagranicznego wyróżnia fakt, iż dobra będące przedmiotem transakcji przekraczają wspomnianą granicę. Rozpatrywany podział niesie za sobą istotne implikacje praktyczne. Przedsiębiorstwa zajmując się handlem zagranicznym zobligowane są do prowadzenia skutecznej polityki rynkowej opartej na pozyskiwaniu informacji innych, aniżeli przedsiębiorstwa działające na rynku wewnętrznym. Ze względu na obszar działania wyróżnia się również firmy działające na rynku lokalnym (np. w jednej miejscowości), regionalnym (np. w województwie), krajowym (w całym kraju) oraz międzynarodowym (na różnych rynkach na świecie)¹⁶.

Zgodnie z kryterium struktury odbiorców i miejsca w procesie dystrybucji wyróżnia się hurtowe i detaliczne przedsiębiorstwa handlowe. W przypadku tych pierwszych zwrócić uwagę należy na jednostki handlu detalicznego, przedsiębiorstwa przemysłowe, przedsiębiorstwa usługowe oraz instytucje i inne organizacje gospodarcze. Z kolei wśród detalicznych przedsiębiorstw handlowych znajdują się konsumenci indywidualni oraz inni klienci (np. małe firmy). W praktyce gospodarczej występują także jednostki mieszane, to jest hurtowo-detaliczne i detaliczno-hurtowe. Oznacza to głównie różnicowanie cen i warunków dostaw w zależności od ilości zakupionego towaru¹⁷.

Przedsiębiorstwa handlowe dzieli się także z uwagi na przedmiot obrotu (kategorie towarów). Wyróżnia się dobra ograniczone (np. pieniądze, papiery wartościowe, zasoby naturalne, usługi, patenty) oraz dobra wolne. Podział firm handlowych w kategorii przedmiotu obrotu dokonuje się głównie według branż. Działanie to nie jest zawsze celowe, bowiem coraz częściej na asortyment handlowy składają się towary pochodzące z wielu branż, pogrupowane według rodzaju zaspokajanych potrzeb¹⁸.

Istotne znaczenie posiada podział przedsiębiorstw ze względu na formę własności. Właściciel, czyli dostarczyciel kapitału oraz jednostka ponosząca ryzyko finansowe, z tytułu własności posiada określone prawa, które wiążą się przede wszystkim z dochodami, jakie przynosi prowadzona działalność. Według kryterium własności wyróżnia się przedsiębiorstwa należące do sektora prywatnego i publicznego, które dzielą się na kolejne kategorie takie jak: prywatne, spółdzielcze, komunalne, państwowe, mieszane¹⁹.

¹⁶ Tamże, s. 35.

¹⁷ Tamże, s. 37.

¹⁸ Tamże, s. 38.

¹⁹ M. Sławińska, Zarządzanie..., op.cit., s. 41.



Forma organizacyjno-prawna przedsiębiorstwa jako kryterium typologii przedsiębiorstw handlowych ma relatywnie niewielkie znaczenie. W przypadku polskiej gospodarki należy spojrzeć na to kryterium nieco inaczej, gdyż tak naprawdę dopiero po roku 1989 zaczęły pojawiać się różne formy organizacyjno-prawne podmiotów gospodarczych. Wyróżnić tu można przedsiębiorstwa jednoosobowe oraz spółki osobowe i kapitałowe. Pierwsze z wymienionych mają jednego właściciela, który jest osobą fizyczną, uznaną przez prawo za osobę prawną działającą we własnym imieniu. Zarejestrowane są one w rejestrze REGON jako samodzielne jednostki prawne. Z kolei spółki z ekonomicznego punktu widzenia są zrzeszeniem osób i kapitału, tworzonym w celu prowadzenia działalności gospodarczej. Spółki osobowe (cywilna, jawna, komandytowa) swoją działalność opierają na pracy osobistej wspólników w firmie, przy czym wspólnicy ponoszą pełną odpowiedzialność majątkową za zobowiązania spółki. Cechą charakterystyczną spółek kapitałowych (spółka z ograniczoną odpowiedzialnością, spółka akcyjna) jest to, że posiadają one osobowość prawną, co w efekcie prowadzi do rozdzielenia majątku spółki i majątku wspólników²⁰.

W sytuacji, gdy za kryterium podziału przedsiębiorstw przyjmiemy ich wielkość, to wyróżnić należy:²¹

- mikroprzedsiębiorstwa
- przedsiębiorstwa małe,
- przedsiębiorstwa średnie,
- przedsiębiorstwa duże.

W tabeli 3 zaprezentowano obowiązujące w Polsce kryteria podziału przedsiębiorstw.

Tabela 3. Obowiązujące w Polsce kryteria podziału przedsiębiorstw na mikro, małe i średnie

Klasy przedsiębiorstw	Kategoria podziału				
	Średnioroczna liczba zatrudnionych pracowników		Roczny obrót		Suma aktywów bilansu
Mikro	< 10	I	≤ 2mln euro	lub	≤ 2 mln euro
Małe	10-49	I	> 2 i ≤ 10 mln euro	lub	> 2 i ≤ 10 mln euro
Średnie	50-249	I	> 10 ≤ 50 mln euro	lub	> 10 ≤ 43 mln euro
Duże	≥ 250	I	> 50	lub	> 43

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Ustawa z dnia 6 marca 2018 roku - Prawo przedsiębiorców (Dz.U. 2018 poz. 646, art. 7), s. 3-4.

²¹ M. Gornowicz, K. Romaniuk, G. Szczubełek, *Ekonomika...*, op.cit. s. 21.



Trzeba zwrócić uwagę, że dane dotyczące wyceny przyjętych kryteriów podziału przyjmuje się najeden z dwóch ostatnich lat obrotowych. Przedstawiony w tabeli 3 podział ma istotne znaczenie w chwili ubiegania się przez przedsiębiorstwa o różnego rodzaju formy pomocy, ulg i środków unijnych. Należałoby w tym miejscu podkreślić, że w Polsce małe i średnie przedsiębiorstwa, stanowią ponad 99% wszystkich przedsiębiorstw, zatrudniając ok. 2/3 pracowników oraz wytwarzając blisko połowę ogółu Produktu Krajowego Brutto²². Oznacza to, że to właśnie w/w typy przedsiębiorstw odgrywają olbrzymią rolę w rozwoju społeczno-gospodarczym Polski. Oczywistym i naturalnym wydaje się więc skierowanie strumienia wsparcia w kierunku tychże przedsiębiorstw.

Bardzo ważnym kryterium jest typologii przedsiębiorstw handlowych jest sposób ich wzajemnego powiązania. Wyróżnić należy tu pojęcie kooperacji i koncentracji. Kooperacja to dobrowolna współpraca samodzielnych podmiotów gospodarczych oparta w większości wypadków na umowach, podejmowana w celu uzyskania określonych korzyści gospodarczych. Występuje ona w różnych formach organizacyjnych, np. kartel, konsorcjum czy związek przedsiębiorstw. Z kolei koncentracja oznacza połączenia ze sobą przedsiębiorstw w sensie kapitałowym. Może odbyć się m.in. w formie fuzji (nowy podmiot w sensie prawnym) oraz tworzenia związku gospodarczego przedsiębiorstw²³.

1.3 Główne problemy decyzyjne w zarządzaniu przedsiębiorstwem handlowym

W zarządzaniu przedsiębiorstwem handlowym mamy do czynienia z wieloma problemami decyzyjnymi. M. Sławińska wśród głównych z nich wyróżnia:

- strukturę asortymentu handlowego (szerokość i głębokość),
- wielkość zakupu i sprzedaży w ujęciu ilościowym,
- segmentację rynku i przemieszczenie towarów (lokalizacja jednostek handlowych),
- czas zakupu i czas sprzedaży towarów,
- określenie ekwiwalentu za usługi handlowe (marża) i warunków funkcjonowania dostaw,
- pozyskiwanie informacji i sposoby oddziaływania na rynek²⁴.

Istotnym czynnikiem kształtującym charakter przedsiębiorstwa handlowego stanowi dobór asortymentu, który jest zestawem wszystkich oferowanych produktów²⁵. Należy

²² Tamże, s. 21-22.

²³ M. Sławińska, Zarządzanie..., op.cit., s. 45.

²⁴ Tamże, s. 25.

²⁵ A. Grzesiuk, Trafic z asortymentem, „Marketing w Praktyce” 2000, nr 3 (31), s. 35.



wskazać, że asortyment powinien być skoncentrowany na docelowy segment klientów, prezentować ich korzyści oraz odróżniać się pozytywnie od asortymentu oferowanego przez konkurencję. Wśród kryteriów kształtowania asortymentu w przedsiębiorstwie handlowym wyróżnić należy głównie: elastyczność oferty asortymentowej, ukierunkowanie asortymentu na potrzeby głównych klientów, zagwarantowanie im odpowiedniego poziomu obsługi handlowej oraz koncentracja na sprzedaży towarów o szybkiej rotacji²⁶.

Kształtowanie struktury asortymentu związane jest określeniem jego głębokości i szerokości oraz zmian w tym zakresie oraz wyborem relacji pomiędzy poszczególnymi instrumentami marketingowymi podczas sprzedaży wielu produktów. Na poniżej umieszczonym tabeli⁴ przedstawiono warianty asortymentu uwzględniające jego szerokość oraz głębokość.

Tabela 4. Warianty asortymentu

Warianty asortymentu		Głębokość	
		płytki	głęboki
Szerokość	Wąski	niewiele marek w kilku pokrewnych liniach produktu.	wiele marek w kilku pokrewnych liniach produktu.
	Szeroki	niewiele marek w dużej liczbie różnych linii produktów.	wiele marek w dużej liczbie różnych linii produktów.

Źródło: H. Mruk, I.P. Rutkowski, Strategia produktu, PWE, Warszawa 1999, s. 35.

Wszelkiego rodzaju działania wiążące się z rozszerzeniem asortymentu właściwe są dla podmiotów skoncentrowanych na wzrost sprzedaży o wyjściowo wąskim asortymencie oraz dla handlowców, którzy oferują produkty porównywalne. W tym wypadku kryterium wyboru stanowi cena oraz wygoda zakupów dokonywanych tylko w jednym sklepie. Z kolei działania polegające na pogłębieniu asortymentu skutkują zwiększeniem możliwości wyboru dla klienta, co jest niezwykle ważne w przypadku zakupów planowanych, co potencjalnie przyciąga większą ich liczbę. Pogłębienie asortymentu intensyfikuje zjawisko konkurencji nowego towaru z dotychczas oferowanymi. Dodatkowo, nie przesądza o wzroście zysków i obrotów, powodując zapasów. Trzeba podkreślić, że zarówno rozszerzanie, jak i pogłębienie asortymentu umożliwia pozyskanie klientów²⁷.

Problemem decyzyjnym w przedsiębiorstwie handlowym jest także wielkość zakupu i sprzedaży w ujęciu ilościowym. Optymalną wielkość dostawy wykorzystuje się w zarządzaniu zapasami podmiotu gospodarczego. Kluczową funkcję zapasów w

²⁶ B. Pilarczyk, M. Sławińska, H. Mruk, Strategie marketingowe przedsiębiorstw handlowych, PWE, Warszawa 2001, s. 147.

²⁷ A. Grzesiuk, Trafic..., op.cit., s. 36.



przedsiębiorstwie stanowi zagwarantowanie ciągłości działalności gospodarczej. Zbyt duża ilość zapasów powoduje zbędne koszty magazynowania. Z kolei niedostateczne zapasy produktów mogą przerwać ciągłość procesu sprzedaży i produkcji, narażając przedsiębiorstwo na straty. Bez wątplenia zapasy zmniejszają wrażliwość przedsiębiorstwa na zakłócenia w procesie dostaw, jak i zwiększają jego elastyczność względem klientów poprzez realizację zamówień w odpowiednim czasie i właściwie określonej ilości. W zarządzaniu zapasami powinno uwzględniać się koszty i korzyści posiadania zapasów. Podczas określania optymalnej wielkości pojedynczego zamówienia trzeba opierać się na dwóch następujących czynnikach:

- charakter i wielkość zapotrzebowania na towary,
- koszty zakupu – są to koszty wiążące się z dokonaniem zamówienia, koszty transportu, koszty ubezpieczenia transportu, koszty przyjęcia do magazynu oraz m.in. koszty dzierżawy i najmu powierzchni magazynowej²⁸.

Przedsiębiorstwa handlowe w celu wykorzystania strategii optymalnej wielkości zamówienia powinny dokonywać następujących założeń:

- znany i stały koszt zamawiania,
- znany i stały koszt utrzymania zapasu,
- znany i stały koszt jednostkowy zamawianego surowca,
- znane rozmiary popytu,
- odnowienie zapasu ma charakter całkowity, czyli zamawiana wielkość dostarczana jest w całości²⁹.

Kolejnym problemem decyzyjnym w zarządzaniu przedsiębiorstwem jest segmentacja rynku oraz przemieszczenie towarów (lokalizacja jednostek handlowych). Na wstępie należy stwierdzić, że koncepcja segmentacji opiera się przede wszystkim na podziale heterogenicznego rynku na mniejsze bardziej homogeniczne, jednorodne segmenty. Segment rynku określa się jako homogeniczną zbiorowość nabywców wyodrębnioną spośród ogółu konsumentów danego produktu lub usługi na bazie wskazanych deskryptorów, czyli kryteriów. Co ważne, stworzenie grup kupujących o podobnych cechach nie decyduje jeszcze o istnieniu segmentów rynku. Następuje to wtedy, gdy kupujący odznaczają się wspólnymi cechami i występują jako potencjalni nabywcy. Segmentacja określa jak liczne są segmenty

²⁸ M. Grzelak, Model ekonomicznej wielkości zamówienia (EOQ), Systemy Logistyczne Wojsk 2014, nr 41, s. 18.

²⁹ T. Lucey, Quantitative Techniques, Cengage Learning EMEA, 2002, s. 39.



tworzące konkretny rynek, oraz wskazuje na liczebność każdego segmentu i jego dysponowanie siłą nabywczą w ujęciu ilościowym. Wyróżnia się segmentację podmiotową (podział na grupy nabywców) oraz przedmiotową (podział na grupy dóbr i usług)³⁰.

Ogromne znaczenie dla powodzenia prowadzonej działalności odgrywa lokalizacja placówki handlowej. Przyczyny tego stanu rzeczy leżą w samej naturze handlu i jego otoczenia, bowiem stanowi on działalność gospodarczą opierającą się na ruchu, to jest na nieustannym napływie potencjalnych klientów do sklepu. Zachodzi tu następująca korelacja: im dogodniejsze jest umiejscowienie placówki handlowej, tym większe jest prawdopodobieństwo, że klienci go odwiedzą. Nabywcy będą mieli z kolei słabsze motywy do odwiedzenia sklepu, gdy będzie to dla nich bardzo trudne z uwagi na dużą odległość od domu/miejsca pracy bądź złe połączenie komunikacyjne. Znaczenie lokalizacji w kontekście zagwarantowania sukcesu działalności jest tak istotne, że zdecydowana większość przedsiębiorstw handlowych umieszcza ją na pierwszym miejscu na liście zagadnień taktycznych³¹.

Przedsiębiorstwa handlowe zmagają się także z problemem czasu zakupu i czasu sprzedaży towarów. Chodzi tu przede wszystkim o to, aby w danym okresie jak najtaniej kupić, zaś następnie jak najdrożej sprzedać. Bez wątpienia każdy przedsiębiorca działający w handlu ma obawy z zakresu sezonowości sprzedaży. Obawy te są całkowicie uzasadnione, co sprawia, że należy do tego problemu podejść poważnie. Zdarzają się okresy, kiedy to na rynku nie dzieje się praktycznie nic, natomiast magazyn jest całkowicie wypełniony towarami.

Za istotny problem decyzyjny w przedsiębiorstwach handlowych uznaje się określenie ekwiwalentu za usługi handlowe (marża) i warunki funkcjonowania dostaw. Należy w tym kontekście zauważyć, że przedsiębiorstwa handlowe samodzielnie tworzą oraz realizują swoje strategie cenowe. Sam proces określenia cen jest jednak niezwykle złożony i odznacza się kompleksowym charakterem. Podejmowanie decyzji odnośnie cen podporządkowane jest zasadniczemu celowi przedsiębiorstwa, co wymaga bardzo szczegółowej analizy czynników, które mają swoje źródło zarówno wewnątrz, jak i poza firmą, mogących wpłynąć na poziom cen sprzedawanych produktów. Podczas podejmowania decyzji cenowych należy uwzględnić „miękkie” dane rynkowe (związane z klientami i konkurencją) oraz dane „twarde” (wynikają z prowadzonego rachunku kosztów, odnoszą się

³⁰ J. Mirek, Kryteria segmentacji rynku, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, 2000, nr 543, s. 105-106.

³¹ M. Sławińska, Sieć handlowa [w:] *Ekonomika handlu wewnętrznego*, Z. Zakrzewski (red.), PWE, Warszawa 1989, s. 90.



do kształtowania kosztów handlowych)³². Wśród szczególnych kryteriów decyzyjnych dotyczących zarządzania cenami zaliczamy:

- ukierunkowanie na sprzężenia asortymentowe,
- uwzględnianie szerokiego zakresu asortymentu towarowego,
- image cenowy przyciągający klientów
- występowanie specjalnych ofert sprzedaży³³.

Wielu przedsiębiorców zмага się z problemami w ramach określenia warunków dostawy. Trzeba wskazać, że w typowym łańcuchu dostaw produkty dostarcza się bezpośrednio od producentów do magazynów składowania pośredniego, natomiast w dalszej kolejności wysyłane są one do punktów, gdzie sprzedawane są klientom końcowym³⁴. Wśród podstawowych cech charakteryzujących łańcuch dostaw należy zwrócić uwagę na:

- przedmiot przepływu (produkty, materiały, dobra przetwarzane i przenoszone przez kolejne ogniwa łańcucha dostaw),
- strukturę podmiotową (wyodrębnione podmioty uczestniczące w łańcuchu dostaw),
- cele, zakres czynnościowy oraz obszary współdziałania uczestniczących podmiotów³⁵.

Współcześnie w zarządzaniu przedsiębiorstwem handlowym ważne miejsce zajmuje pozyskiwanie informacji oraz metody oddziaływania na rynek. Wśród sposobów pozyskiwania informacji należy wyróżnić badania podstawowe oraz metody szczegółowe. Pierwsze z wymienionych polegają na zbieraniu informacji dostępnych dla wszystkich z różnego rodzaju raportów czy publikacji. Bez wątplenia są to metody dość proste, które dają ogólne informacje. Z kolei metody szczegółowe wymagają zdecydowanie większego nakładu pracy. Dzięki temu pozyskane informacje są głębsze oraz dają większe korzyści dla przedsiębiorstwa. Zwykle wybierana jest jedna wiodąca technika oraz dwie bądź trzy uzupełniające. Wybór zależy od potrzeb przedsiębiorstwa i budżetu jakim dysponuje. Do głównych metod pozyskiwania informacji zalicza się:

- obserwację – jest to zamierzony, i systematyczny sposób postrzegania badanych obiektów w ich naturalnych warunkach. Wyróżniamy tu między innymi: obserwację

³² A. Dydalewicz, Wybór metod ustalania cen w przedsiębiorstwach handlowych, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, 2011, nr 625, s. 127.

³³ H. Simon, Zarządzanie cenami, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 57.

³⁴ T. Waściński, Procesy logistyczne w zarządzaniu łańcuchem dostaw, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, 2014, nr 103, s. 25.

³⁵ Tamże, s. 27.



ukrytą i obserwację jawną, obserwację uczestniczącą i nieuczestniczącą a także obserwację kontrolowaną i niekontrolowaną³⁶.

- badania ankietowe – to zestaw pytań, który przygotowany jest dla grupy respondentów (odbywa się bez udziału badacza). Kluczową rolę odgrywa tu kwestionariusz ankiety i zawarte w nim pytania, dzięki którym możliwe będzie uzyskanie jak największej ilości informacji³⁷.
- wywiad – jest to rozmowa pomiędzy badającym, a obiektem zainteresowania. Główny cel tej rozmowy stanowi uzyskanie niezbędnych informacji. Wyróżnia się następujące rodzaje wywiadów:
 - wywiad bezpośredni – nawiązanie kontaktów z respondentem. Na uwagę zasługują dwa rodzaje wywiadów bezpośrednich. Są to obecnie najpopularniejsze techniki wywiadu jakościowego. Zaliczamy do nich: Focus Group Interview inaczej FGI. Jest to zogniskowany wywiad grupowy, który czasami nazywany jest także jako wywiad fokusowy. Drugi to Individual In-Depth Interview w skrócie IDI. Ten z kolei to indywidualny pogłębiony wywiad jakościowy prowadzony przez moderatora z jedną osobą.
 - wywiad skategoryzowany (badacz posiada kwestionariusz z przygotowanymi pytaniami i tylko nimi się kieruje) oraz wywiad częściowo skategoryzowany – badacz posiada kwestionariusz, lecz ma swobodę w działaniu, może zadawać dodatkowe pytania bądź niektóre omijać³⁸.
- eksperyment – bada procesy i zjawiska wywołane przez badającego w określonym przez niego środowisku oraz przy danych warunkach³⁹.

Ostatnim z omawianych problemów decyzyjnych w przedsiębiorstwie handlowym jest oddziaływanie na rynek. Kluczową rolę odgrywa tu zarządzanie strategiczne, które określa się jako ciągły i dynamiczny proces monitorowania zasobów i otoczenia przedsiębiorstwa, czego celem jest rozwój i zwiększenie konkurencyjności podmiotu w dłuższej perspektywie. W wyniku tych działań w przedsiębiorstwie tworzy się i realizuje strategię⁴⁰.

³⁶J. Apanowicz, Metodologia ogólna, Wydawnictwo Diecezji IV Plińskiej „BERNARDINUM”, Gdynia 2002, s. 81.

³⁷ Tamże, s. 91.

³⁸ Tamże, s. 86.

³⁹ Tamże, s. 63.

⁴⁰ M. Romanowska, Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie, PWE, Warszawa 2009, s. 16.



1.4 Procesy zakupu, gospodarki zapasami i sprzedaży w przedsiębiorstwach handlowych

Proces zakupu określa się jako część procesu logistycznego, w którym następuje zasilenie przedsiębiorstwa w niezbędne towary⁴¹. R. Cox i P. Brittain zakup definiują jako „(proces wykonania decyzji podyktowanych filozofią kupiecką)”⁴². Jest on niezwykle istotny bowiem wpływa na:

- poziom obsługi klienta,
- racjonalizację obrotu towarowego poprzez akceptację konkretnego poziomu i wielkości kosztów wiążących się zaopatrzeniem towarowym,
- stopień niezależności detalisty od dostawców towarów⁴³.

Bezspornie zasadniczym celem organizacji procesu zaopatrzenia jest minimalizacja kosztów oraz równoczesne zachowanie prawidłowych zapasów magazynowych i dostaw⁴⁴.

Przedsiębiorstwo handlowe w procesie zakupu podejmuje wiele działań, które przyjmują charakter strategiczny, jak i operacyjny. Pierwszy z nich odnosi się do dłuższego przedziału czasowego. Należy tu zwrócić uwagę przede wszystkim na identyfikację, znalezienie oraz wykorzystanie źródeł zaopatrzenia, korzystnych z perspektywy kosztów. Współcześnie niezbędne staje się także uwzględnienie czynników związanych z ekologią bądź czasem⁴⁵. Z kolei problemy na poziomie operacyjnym odnoszą się do bieżącej organizacji przepływów fizycznych w celu minimalizacji kosztów, zapewnienia korzystniejszego środka transportu towarów i prawidłowej właściwej gospodarki magazynowej oraz uzyskania odpowiedniego stopnia gotowości do realizacji zamówień⁴⁶.

Istotą zakupu jest dostarczenie towarów w celu zaspokojenia potrzeb finalnego odbiorcy w wymaganej przez niego ilości i jakości, w odpowiednim czasie oraz po jak najniższych kosztach⁴⁷. Zrealizowanie tego celu wymaga przede wszystkim prowadzenia badań rynku zaopatrzeniowego, aby dokonać wyboru właściwych dostawców i sposobu

⁴¹ Cz. Skowronek, Z. Sarjusz-Wolski, *Logistyka w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 1999, s. 108.

⁴² W. Szczepankiewicz, *Organizacja źródeł zaopatrzenia i rola handlu detalicznego w kanałach rynku*, [w:] *Handel detaliczny. Funkcjonowanie i kierunki rozwoju*, J. Szumilak (red.), Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 123.

⁴³ Tamże.

⁴⁴ M. Nowicka-Skowron, *Efektywność systemów logistycznych*, PWE, Warszawa 2000, s.34.

⁴⁵ P. Blaik, *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania*, PWE, Warszawa 2001, s.134.

⁴⁶ M. Maternowska, *Analiza kosztów logistycznych wspomaga proces podejmowania decyzji w sferze dystrybucji – studium przypadków*, *Logistyka*, 2002, nr 4, s. 19..

⁴⁷ W. Szczepankiewicz, *Obsługa logistyczna sektora handlu. Uwarunkowania i kierunki zmian*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2002, s. 94



realizacji dostawy. Bardzo ważną rolę odgrywa tu także prawidłowe prowadzenie polityki zaopatrzenia. Istotne miejsce zajmuje również planowanie transportu i procesów magazynowych, planowanie miejsc magazynowania i struktury zaopatrzenia oraz określenie, które towary mają znaczenie strategiczne, a które są ryzykowne⁴⁸. Wskazane punkty nie muszą rzecz jasna występować w każdym procesie zaopatrzeniowym, bowiem przedsiębiorcy niejednokrotnie korzystają ze sprawdzonych źródeł zakupu danego towaru. Niemniej jednak, przestrzeganie wymienionych powyżej zadań jest konieczne w wypadku towarów nowych bądź dostawców niesprawdzających się.

Ważne zadanie stanowi zdefiniowanie głównych zadań procesu zaopatrzenia (por. 5). W tym kontekście wyróżnić należy działania w ramach procesu zakupu oraz działania w ramach logistyki procesu zaopatrzenia.

Tabela5. Główne zadania procesu zaopatrzenia (zakupu)

Zaopatrzenie	
Proces zakupu obejmuje następujące działania:	Logistyka procesu zaopatrzenia obejmuje następujące działania:
<ul style="list-style-type: none"> • badanie rynku dostawców, • wybór najkorzystniejszego dostawcy, • porównanie oferowanych przez dostawców warunków dostawy, szczególnie cen, • realizacja zawartej umowy, • zawarcie umowy z wybranym dostawcą, • zarządzanie działaniami występującymi w obszarze zakupu. 	<ul style="list-style-type: none"> • przyjęcie oraz przeprowadzenie kontroli dostawy, • kierowanie działaniami magazynowymi, • przemieszczenie dostawy za pomocą środków transportu wewnętrznego, • utrzymywanie właściwych stanów magazynowych, • składowanie dostarczonego towaru w przeznaczonym do tego celu miejscu, • planowanie, sterowanie i kontrola przepływów rzeczowych i informacji.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie W. Szczepankiewicz, *Obsługa logistyczna sektorahandlu. Uwarunkowania i kierunki zmian*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2002, s. 94.

Istotnym zadaniem podczas zakupu towarów jest określenie optymalnej wielkości dostawy oraz wskazania terminu i wysłania zamówienia na kolejną dostawę. Za optymalną wielkość dostawy towaru należy uznać taki rozmiar dostawy, przy którym suma kosztów wiążących się z zakupem i utrzymaniem zapasów są najmniejsze dla ustalonego okresu. Tego rodzaju wielkość należy obliczać odrębnie dla każdego towaru. Trzeba jednak podkreślić, że działanie to jest jednak bardzo pracochłonne, ze względu na ten fakt pomocny okazuje się tu prawidłowo skonstruowany system informatyczny. Właściwy rozmiar dostawy, jak i poziom

⁴⁸ M. Ciesielski, *Strategie logistyczne przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1998, s. 33.



zapasu opierają się na dziennej sprzedaży. Istotny element w polityce zaopatrzenia (oprócz kosztów) stanowi zatem wskazanie przyszłej wielkości sprzedaży. Wielkość tego typu można określić dzięki prognozowaniu dziennej sprzedaży. Niemniej jednak, prognozowanie wprowadza pewien element prawdopodobieństwa. Przedsiębiorcy powinni liczyć się z możliwością powstania odchyłeń od prognozowanej wielkości sprzedaży towarów. W wyniku tego zaleca się wprowadzić tak zwany „zapas zabezpieczający”, który będzie pewną alternatywą w przypadku błędnej prognozy. Wskazując optymalną wielkość zakupu, trzeba także uwzględnić ograniczenia, które wynikają z dostępnej powierzchni magazynowej, sytuacji na rynku zaopatrzeniowym, warunków magazynowania, warunków wynikających z otoczenia przedsiębiorstwa oraz możliwości finansowych⁴⁹.

Przedsiębiorstwa handlowe zawierają umowy z dostawcami długookresowe w celu zagwarantowania niezawodności i szybkości dostaw oraz korzystniejszych warunków zakupu. Z kolei w przypadku pojawienia się nowych potrzeb u klientów, niezwykle ważną rolę odgrywa umiejętność zdobywania szybkich źródeł dostaw. Umożliwiają one przedsiębiorstwu handlowemu uzyskanie przewagi czasowej nad konkurencją⁵⁰. Dzięki temu przedsiębiorstwo szybko reaguje na docierające z rynku informacje odnoszące się do zapotrzebowań klientów.

Nie można zapominać, że przedsiębiorstwa handlowe niezwykle często korzystają z zakupów masowych, co posiada niewątpliwie wiele zalet. Wśród nich należy zwrócić uwagę na możliwość uzyskania dużych rabatów proporcjonalnych do ilości kupowanego towaru, ograniczenie ryzyka braku towarów w sytuacji niespodziewanego wzrostu popytu oraz obniżenie kosztów zakupu. Natomiast istotną wadę stanowi wzrost kosztów utrzymania zapasu. Dobrze rozwiązaniem podczas planowania zakupu towarów stanowi ustalenie głównych pozycji dla przedsiębiorstwa handlowego. Pewne towary odznaczają się wysoką stopą użytkowania, z uwagi na co w celu zagwarantowania właściwego poziomu obsługi klienta nie może takich towarów zabraknąć oraz powinny być składowane. W przypadku towarów o zdecydowanie mniejszym znaczeniu, dostawy mogą być organizowane rzadziej lub nawet całkowicie zostać wykluczone z oferty⁵¹.

W przedsiębiorstwach usługowych pozycje „zapasy” praktycznie nie występują. W celu zapewnienia ciągłości sprzedaży w przedsiębiorstwach handlowych niezbędne jest posiadanie zapasów. Główny problem zarządzania zapasami stanowi ukształtowanie takiego

⁴⁹ W. Weiss., Integracyjna rola zarządzania zapasami, „Logistyka” 2003, nr 1, s. 22.

⁵⁰ M. T. Dudzik, Zakup czy produkcja własna?, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 1997, nr 2, s. 29.

⁵¹ W. Weiss, Optymalizacja poziomu zapasów – zrób to sam, „Logistyka” 2002, nr 4, s. 57.



ich poziomu, który zagwarantuje ciągłość sprzedaży, jednocześnie przy minimalnych kosztach. Błędy powstałe podczas ustalania najczęściej doprowadzają do podniesienia nieuzasadnionych kosztów utrzymania zapasów bądź utraty możliwości sprzedaży. Zarządzanie zapasami jest niezmiernie ważne i niezwykle skomplikowane dla kadr zarządzających przedsiębiorstwem handlowym. Gdy w firmie występują wysokie stany zapasów, to wtedy ponosi ona wysokie koszty wiążące się z ich utrzymaniem. Tego rodzaju koszty są niepotrzebne i negatywnie oddziałują na wyniki finansowe⁵².

W literaturze wskazuje się dwie przeciwstawne strategie zaopatrzenia. Są to: strategia wykorzystująca konkurencję pomiędzy dostawcami oraz strategia bazująca na synchronizacji dostaw z przebiegiem procesu sprzedaży. Wyszczególnione strategie mają swoje zalety i wady (por. tabela 6)⁵³. Jedna z nich bazuje na umowach krótkookresowych z dostawcami i konkurencji, z kolei druga polega na współpracy długookresowej, jak i synchronizacji dwóch procesów: zaopatrzenia i sprzedaży.

Tabela 6. Strategie zaopatrzenia

Strategia	Zalety	Wady
Strategia wykorzystująca konkurencję pomiędzy dostawcami	<ul style="list-style-type: none"> • obniżka kosztów, a tym samym cen, dzięki współzawodnictwu dostawców, • wiele źródeł zaopatrzenia, • niezależność od dostawców. 	<ul style="list-style-type: none"> • trudności w planowaniu sprzedaży, • koszty związane z opóźnionymi dostawami, • konieczność utrzymywania zapasów, • ponoszenie dodatkowych kosztów w wypadku zawierania dodatkowych umów na dostawy w razie większego zapotrzebowania, • konieczność ciągłej analizy rynku zakupów
Strategia bazująca na synchronizacji dostaw z przebiegiem procesu sprzedaży	<ul style="list-style-type: none"> • zaopatrzenie przy minimalnych zapasach, • niższe koszty utrzymania zapasów, • możliwość zawierania umów długookresowych na lepszych warunkach, • brak konieczności ciągłej analizy rynków zakupów. 	<ul style="list-style-type: none"> • ograniczona liczba dostawców, • konieczność ścisłej współpracy z dostawcami.

Źródło: Wykonanie własne na podstawie W. Szczepankiewicz, Organizacja źródeł zaopatrzenia i rola handlu detalicznego w kanałach rynku, [w]: Handel detaliczny. Funkcjonowanie i kierunki rozwoju, J. Szumilak (red.), Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 138-139.

⁵² G. Zimon, Wpływ strategii zarządzania zapasami na wyniki finansowe przedsiębiorstw, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2015, nr 399, s. 501.

⁵³ W. Szczepankiewicz, Obsługa..., op.cit., s. 105.



Resumując, wysokie stany zapasów mają niekorzystne, jak i korzystne przełożenie na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Zarządzający muszą je zbilansować oraz podjąć właściwe decyzje, czy kierunek przyjętej polityki zarządzania zapasami jest właściwy. W sytuacji, gdy jednak koszty utrzymania wysokich stanów zapasów są niższe od kosztów, które należałoby ponieść (koszt logistyki zamówień, aby uzupełnić magazyn do stanu obecnego) to warto tego rodzaju strategię realizować. Kolejnym pozytywnym czynnikiem przemawiającym za utrzymywaniem wysokiego poziomu zapasów jest ich dobre oddziaływanie na ograniczenie ryzyka utraty płynności. Wysoka gotowość dostaw i bezpieczeństwo funkcjonowania stanowi ważną determinantę podczas konkurencyjnej gry na rynku. W przypadku, gdy wystąpią niedobory zapasów, to wówczas pojawiają się koszty związane z zatrzymaniem sprzedaży, co może skutkować utratą kontrahentów. Rozwiązaniem tego rodzaju problemów może być optymalizacja zarządzania zapasami. Niemniej jednak, aby to miało miejsce, należy przeprowadzić analizę poniesionych kosztów wiążących się utrzymaniem zapasów⁵⁴.

Jak słusznie zauważa A. Karmańska, koszty zarządzania zapasami stanowią podstawowy element kosztów logistyki. Należy podkreślić, że koszty zapasów określa się kosztami gospodarki magazynowej, bowiem wynikają one z czynności, które wiąże się z zapasami⁵⁵. Koszty związane z tworzeniem zapasów w przedsiębiorstwie handlowym obejmują koszty fizycznego tworzenia zapasów oraz koszty procesów informacyjnych związanych zakupem towarów. Wśród informacyjnych kosztów zapasów należy zwrócić uwagę na:

- koszty wyboru dostawcy,
- koszty przygotowania zamówień,
- koszty negocjacji,
- koszty przygotowania zlecenia⁵⁶.

W grupie kosztów utrzymania zapasów menedżerowie mogą najwięcej zyskać dzięki zaimplementowaniu odpowiednich metod zarządzania zapasami, prowadzących do ich optymalizacji. Bez wątpienia proces utrzymywania zapasów jest kosztowny i niezwykle trudny. Na wysokość omawianych kosztów najważniejszy wpływ mają prognozy sprzedaży. W tej grupie kosztów utrzymania zapasów wyróżnić należy

⁵⁴ Tamże, s. 502.

⁵⁵ A. Karmańska (red.), Zarządzanie kosztami jakości, logistyki, innowacji, ochrony środowiska a rachunkowość finansów, Difin, Warszawa 2007, s. 134.

⁵⁶ J. Twaróg, Koszty logistyki przedsiębiorstw, Biblioteka Logistyka, Poznań 2003, s. 127.

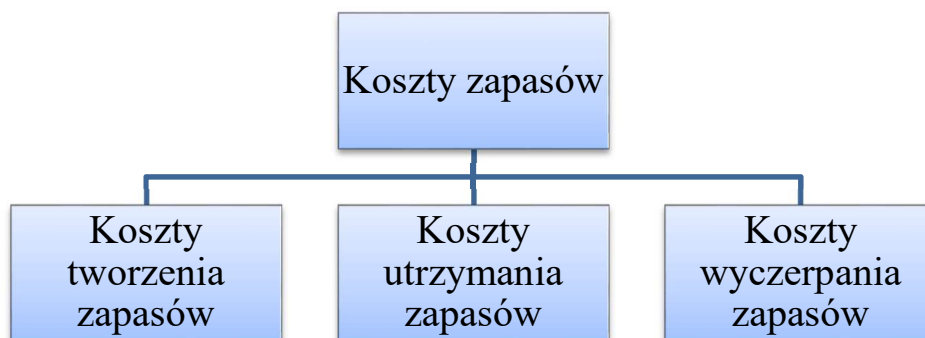


- koszty składowania zapasów,
- koszty zamrożonego kapitału,
- koszty starzenia się zapasów⁵⁷.

Koszty wyczerpania zapasów wyrażają utratę korzyści, jaką poniosłoby przedsiębiorstwo w wyniku braku zapasów w chwili, gdy klient ich potrzebuje. Są to koszty utraconych korzyści, jakie firma mogłaby osiągnąć, gdyby dysponowała odpowiednimi zapasami w odpowiednim czasie i miejscu⁵⁸.

W przedsiębiorstwie handlowym ważne miejsce zajmuje podział kosztów zarządzania zapasami. Składa się na nie: koszty tworzenia zapasów, koszty utrzymania zapasów oraz koszty wyczerpania zapasów (por. schemat 2).

Schemat 2. Podział kosztów zarządzania zapasami w przedsiębiorstwie handlowym



Źródło: Wykonanie własne na podstawie Cz. Skowronek, Z. Sarjusz-Wolski, Logistyka w przedsiębiorstwie, PWE, Warszawa 2003, s. 316.

Ostatnim omawianym elementem będzie planowanie sprzedażowe, które wchodzi w skład do jednego z istotniejszych elementów pracy działu sprzedaży każdego przedsiębiorstwa. Planowanie sprzedaży to proces, na który składa się szereg różnego rodzaju czynników i analiz. Jest to integralna część planu marketingowego firmy, oparta na ocenie potencjalnego rynku i na prognozie przyszłego popytu na towary⁵⁹. Wśród najważniejszych składowych planu sprzedaży znajduje się:

- określenie celów i przydział zadań dla personelu sprzedaży,

⁵⁷ Tamże, s. 128.

⁵⁸ A. Karmańska (red), Zarządzanie..., op.cit., s. 138.

⁵⁹ K. Cybulski, Zarządzanie działem sprzedaży firmy, Wyd. PWN, Warszawa 2004, s. 25.

- określenie sposobu współpracy z podległymi sprzedawcami⁶⁰.

Bezspornie prognozy sprzedaży oraz cele sprzedażowe określają podstawowe zamierzenia przedsiębiorstwa w danym przedziale czasowym. Z kolei plan sprzedaży pokazuje szczegółowo, w jaki sposób zamierzony cel ma być osiągnięty. K. Cybulski wskazuje na integralne komponenty planu sprzedaży, wskazując wśród nich:

- wyznaczenie zadań sprzedawcom,
- odpowiednie ustalenie logistycznej sekwencji działań akwizycyjnych, które mają doprowadzić do osiągnięcia wcześniej zamierzonych zadań⁶¹.

⁶⁰ J. R. Evans, B. Berman, Marketing, Wyd. Macmillan New York 1990, s. 523.

⁶¹ K. Cybulski, Zarządzanie..., op.cit., s. 87.



ROZDZIAŁ 2

MENEDŻER W PRZEDSIĘBIORSTWIE I JEGO KOMPETENCJE

2.1 Menedżer – aspekty zawodu

Pojęcie menedżer ma szereg różnego rodzaju znaczeń. Należy zauważyć, dość rzadko poszczególni autorzy zwracają uwagę na ich odmienność. W literaturze przedmiotu z zakresu marketingu i zarządzania termin „menedżer” wykorzystywany jest w szerokim ujęciu. W tym kontekście mamy tu na myśli jednostkę, która jest osobą zarządzającą organizacją bądź jej częścią (np. działem). Nie ma tu znaczenia jakie miejsce jednostka ta zajmuje w hierarchii organizacyjnej. W myśl powyższego można stwierdzić, że pojęcie menedżer w szerokim znaczeniu odnosi się do dyrektora, kierownika i przełożonego⁶².

Zdaniem P. F. Druckera menedżerowie zarówno zarządzają pracą innych, jak i jednocześnie są zwierzchnikami innych. Pojęcie menedżera odnosi się zatem do wszystkich osób „(...) poczynając od tego stojącego najwyżej, kończąc na majstrze produkcji”⁶³. Z podobnym rozumowaniem mamy do czynienia m.in. w obszarze anglosaskim. Menedżerami są wszyscy członkowie organizacji, którzy zarządzają innymi. R.W. Griffin ma tożsame podejście w tym zakresie. Zwraca on uwagę, że menedżer to taka jednostka, której zasadnicze zadanie to realizacja procesu zarządzania. I tak też np. w trójszczeblowej strukturze stanowisk kierowniczych stanowiska menadżera znajdują się w tzw. kierownictwie pierwszego szczebla (np. brygadziści)⁶⁴. Warto także dodać, że menedżer kieruje działaniami, które mają prowadzić do osiągnięcia celów organizacji⁶⁵.

Z zaprezentowanymi powyżej poglądami w dużej mierze zgadzają się także polscy autorzy. J. Kisielnicki wskazuje, że menedżer to zwierzchnik konkretnej formacji ludzkiej (np. działu) w danej organizacji, natomiast jego główną rolą jest osiągnięcie przez zespół uprzednio założonych celów⁶⁶.

Z kolei w węższym ujęciu pojęcie „menedżer” nie wiąże się ze wszystkimi, zaś tylko z określonymi grupami zarządzającymi. W większości wypadków jest to zwykle średni i

⁶² U. Ornatowicz, Menedżer XXI wieku. Definicja, identyfikacja, edukacja, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2008, s. 14.

⁶³ P. Drucker, Praktyka zarządzania, Wyd. Czytelnik, Kraków 1994, s. 22 [za:] Menedżerowie przyszłości a zarządzanie strategiczne, H. Dźwigoł (red.), Zeszyty Naukowe 22 Politechniki Śląskiej, s. Organizacja i Zarządzanie, nr 70, Gliwice 2014.

⁶⁴ R. W. Griffin, Podstawy zarządzania organizacjami, Wyd. PWN, Warszawa 2017, s. 43,

⁶⁵ J. A. F. Stoner, R.E. Freeman, D. R. Jr. Gilbert, Kierowanie, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011, s. 56-57.

⁶⁶ J. Kisielnicki, Zarządzanie. Jak zarządzać i być zarządzanym. Wyd. PWN, Warszawa 2008, s. 31.



najwyższy poziom zarządzania. Zdarza się, że poziom niższy utożsamia się z menedżeryzmem, niemniej jednak uwarunkowane jest to założoną koncepcją definiowaną szczebli. W tym wymiarze poziom najniższy obejmuje stanowiska na przykład stanowisko nadzorcy budynku⁶⁷.

Biorąc pod uwagę kryterium najwyższego poziomu zarządzania mamy do czynienia z najwęższym zakresem terminu menedżer. W tym ujęciu obejmuje ono tylko członków najwyższego kierownictwa. Często pojęcie menedżeryzmu utożsamia się z systemem sprawowania pierwszoplanowego kierownictwa w przedsiębiorstwie. Zgodnie z tym założeniem zakłada się, że funkcję menedżerskie pełnią wyłącznie prezes, vice-prezes i dyrektor naczelny⁶⁸.

J. Welch wskazuje, że liderzy „(...) powinni zabrać się za to, o czym tylko mówią, i zarządzanie zasobami ludzkimi wynieść na taki sam poziom profesjonalizmu i rzetelności, jak zarządzanie finansami. Ponieważ w grze liczą się przede wszystkim ludzie, czy może być zatem coś ważniejszego?”⁶⁹.

J. Welch bardzo rzadko używał słowa „menedżer”, bowiem kojarzyło mu się z biurokratami, wprowadzającymi nowe procedury i kontrolującymi wszystko dookoła. Wspomniany autor używał bardzo często terminów „lider” i „przywództwo”. Zdaniem J. Welcha biznes oznaczał ferwor, tempo, poszukiwanie nowych pomysłów i ekscytację. Niejednokrotnie posługiwał się on terminologią sportową, czyli żargonem z którym mamy do czynienia na boisku, a nie zaś w biurze⁷⁰.

Bez wątplenia przywództwo według J. Welcha wymyka się wszelkiego rodzaju klasyfikacjom oraz uogólnieniom. Na jego przykładzie można jednak dostrzec, jak istotna jest umiejętność przywódcy wizjonera w kontekście nawiązania odpowiednich relacji z pracownikami. Posiadał on kompetencje w zakresie wzbogacania własnej wizji koncepcjami swoich menedżerów. Ponadto, Welch równocześnie rozwijał otwartą na innowację kulturę organizacyjną oraz zarażał ich swoim entuzjazmem. Bardzo często dokonywał on zmian radykalnych, które wyprzedzały wizję otoczenia innych menedżerów. Dokonywał ich jednak stopniowo⁷¹.

Biorąc pod uwagę kryterium zarządzania można wyróżnić następujące role menedżera:

⁶⁷ A. Chandler, *The Visible Hand. The Managerial Revolution in American Business*, Cambridge 1978, s. 12.

⁶⁸ J. A. F. Stoner, R.E. Freeman, D. R. Jr. Gilbert, *Kierowanie...*, op.cit., s. 76.

⁶⁹ J. Welch, S. Welch, *Winning odpowiedzi*. Warszawa 2007, s. 107.

⁷⁰ J. Połowczyk, *Winning, czyli jak zwyciężać w biznesie według Jacka Welcha*, „Przegląd Organizacji” 2008, nr 1, s. 5.

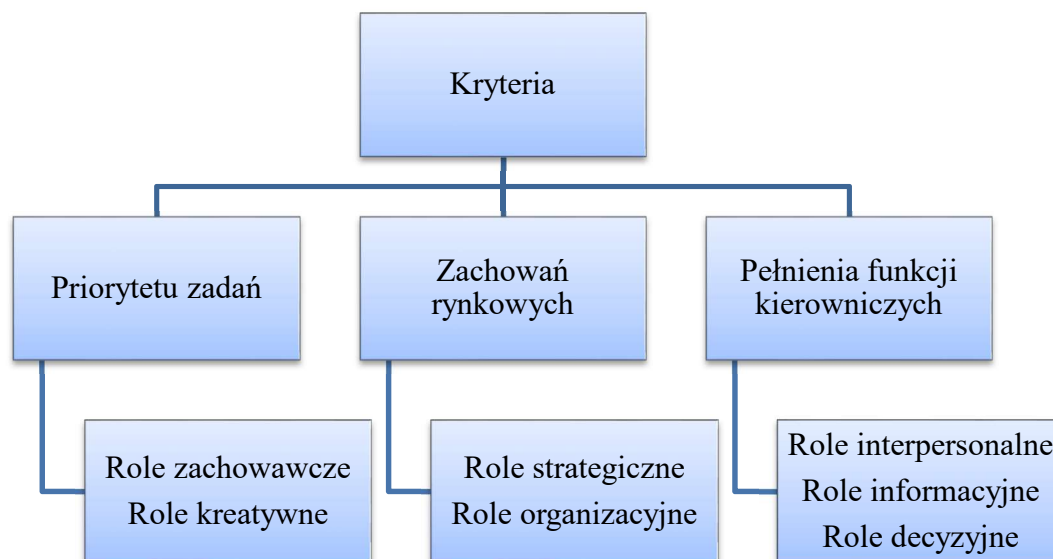
⁷¹ J. Welch, S. Welch, *Winning znaczy zwyciężać*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2005, s. 81-103.



- menedżer jako strateg – menedżer najwyższego szczebla,
- menedżer jako integrator – menedżer średniego szczebla,
- menedżer jako fachowiec – specjalista w danej dziedzinie⁷².

Należy podkreślić, że menedżer w organizacji pełni różne role, które powstają głównie na skutek istnienia wzorców postępowania funkcjonujących danej organizacji bądź jej otoczeniu (wewnętrznym i zewnętrznym). Normy tego rodzaju odznaczają się różnym stopniem sformalizowania oraz określają charakterystyczne dla danej roli formy oraz sankcje. Można zatem stwierdzić, że są one związane z określoną pozycją konkretnej osoby w strukturze organizacyjnej. Na typologię ról organizacyjnych składają się takie elementy jak: priorytet zadań a w nich role zachowawcze i kreatywne, następnie zachowań rynkowych a w nich role strategiczne i role organizacyjne. Ostatnia składowa to element pełnienia funkcji kierowniczych a w nim role interpersonalne, role informacyjne i role decyzyjne (por. schemat 3).

Schemat 3. Typologia ról organizacyjnych



Źródło: Wykonanie własne na podstawie Z. Ciekankowski, Rola menedżera w organizacji, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, 2015, nr 107, s. 186.

⁷² B. Reformat, Funkcje i znaczenie menedżerów w zarządzaniu jednostkami kultury w dobie kryzysu gospodarczego, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach 2016, nr 256, s. 21.

Kryterium priorytetu zadań umożliwia wyróżnić:

- role zachowawcze – wynikają one z codziennych problemów oraz prowadzą do utrwalania postaw zachowawczych; osoby przyjmujące te role najczęściej unikają konfliktów w organizacji, hamując tym samym własną samorealizację;
- role kreatywne – skoncentrowane są na ekspansji organizacji oraz dostosowania jej do zmiennego otoczenia; ponadto, bardzo ważne miejsce zajmuje tu samorealizacja menedżerów pozwalająca na prowadzenie w organizacji długookresowej polityki nastawionej na dynamiczny rozwój⁷³.

Rozpatrując kryterium zachowań rynkowych wyodrębnia się:

- role strategiczne – utożsamia się je głównie z realizacją celów strategicznych organizacji i pełnieniem jej misji,
- role organizacyjne – pozwalają menedżerowi na zarządzanie instytucją oraz jej funkcjami zgodnie z oczekiwaniami⁷⁴.

Niezwykle ważna jest kategoria pełnionych funkcji kierowniczych, która zawiera w sobie role:

- informacyjne – koncentrują się na zbieraniu, przetwarzaniu oraz przekazywaniu informacji; w ich kontekście należy wyróżnić:
 - rolę propagatora – przekazywanie właściwych informacji swoim podwładnym w celu realizowania przez nich zadań,
 - rolę obserwatora – poszukiwanie informacji, rejestrowanie oraz analizowanie danych pochodzących z zewnątrz, jak i z wewnątrz organizacji,
 - rola rzecznika – reprezentowanie interesów organizacji oraz przekazywanie informacji podmiotom znajdujących się poza organizacją,
- interpersonalne – są zogniskowane wokół interakcji z ludźmi; zalicza się do nich:
 - rolę przywódcy – traktowana jest jako oddziaływanie menedżera na swoich pracowników w motywujący sposób w celu wykonania przez nich określonego zadania; rola ta odnosi się do pozyskiwania, szkolenia, motywowania, rotowania i oceniania zatrudnionych;
 - rolę reprezentanta – obejmuje działania symboliczne i ceremonialne; wśród przykładów pełnienia tej roli można wskazać udział menedżera w uroczystym obiedzie wydanym z okazji przyjazdu ważnej osobistości,

⁷³ P. Wachowiak, Profesjonalny menedżer, Wyd. Difin, Warszawa 2002, s. 33

⁷⁴ Tamże.



- rolę łącznika – rozumiana jest jako koordynowanie działań międzygrupowych, międzyludzkich bądź międzyorganizacyjnych; chodzi tu o kreowanie systemu powiązań między podmiotami na zewnątrz i wewnątrz organizacji.
- decyzyjne – polegają na podejmowaniu decyzji; są to:
 - rola dysponenta zasobów – polega na podejmowaniu decyzji o sposobie dystrybucji zasobów;
 - rola przedsiębiorcy – chodzi tu o inicjowanie zmian oraz wykorzystanie szans w ramach rozwoju organizacji;
 - rola negocjatora – prowadzenie negocjacji z innymi grupami bądź organizacjami⁷⁵.

J. Welch i S. Welch są zdania, że z przywództwem w biznesie wiąże się słowo paradoks. Niejednokrotnie pojawiają się pytania w jaki sposób połączyć krótkookresowe zarządzanie wynikami kwartalnymi związane z realizowaniem zamierzeń długookresowych. Zdaniem wspomnianych autorów zasadnicze zadanie każdego lidera stanowi równoważenie sprzecznych celów⁷⁶.

2.2 Cechy osobowościowe i styl pracy menedżera

Współcześnie odnaleźć możemy wiele opracowań naukowych i poglądów na temat cech osobowościowych menedżera. W konsekwencji stworzono system modeli osobowościowych menedżerów oraz sposobów ich zachowania. H. Leavitt proponuje następującą typologię menedżerów w ujęciu psychologicznym:

- menedżer wykonawca – pragmatyk, odnosi sukcesy podczas wdrażania planów i projektów, dąży do podporządkowywania podwładnych swojej woli oraz nie jest raczej wizjonerem,
- menedżer wizjoner – błyskotliwy, charyzmatyczny, oryginalny, śmiały, niekiedy ekscentryczny, bezkompromisowy, niejednokrotnie szuka nowych rozwiązań, obdarzony jest sporą intuicją, kieruje się często instynktem,
- menedżer analityk – operuje faktami, liczbami, jest racjonalistą i kontrolerem, według niego na wszystko jest odpowiedź⁷⁷.

⁷⁵ R. Griffin, Podstawy zarządzania organizacjami, Wyd. PWN, Warszawa 2017, s. 16-20.

⁷⁶ J. Welch, S. Welch, Winning znaczy..., op.cit., s. 84.

⁷⁷ P. Żukowski, Wymiar profesjonalny i osobowościowy współczesnego menedżera, „Przedsiębiorczość – Edukacja”, 2009, nr 5, s. 103.



Doświadczenia ze Stanów Zjednoczonych i rozwiniętych państw Europy Zachodniej pozwoliły w problematyce zarządzania wykształcić pewne wzorce osobowościowe menedżerów. W tym kontekście należy wyróżnić:

- menedżerów niezadowolonych – odrzucają oni istniejący stan rzeczy, lecz nie potrafią stworzyć programu zmian na lepsze; u tych menedżerów trudno zaobserwować cechy ambicjonalne,
- menedżerów odważnych – są dobrze przygotowani, dojrzały, honorowi, ambitni, identyfikują się z organizacją; ich działania są oparte głównie zarówno na wiedzy, kompetencjach i umiejętnościach kierowniczych, jak i zdobytym doświadczeniu,
- menedżerów konformistów – akceptują oni istniejące struktury w instytucji; ich zdaniem najkorzystniejszymi są rozwiązania nie odznaczające się żadnym ryzykiem, zaś ich motywacja to potrzeba bycia akceptowanym w instytucji,
- menedżerów wyzywających – są oni niezadowoleni z zastanej rzeczywistości, dążą do zmian, przeciwdziałają istniejącej strukturze organizacyjnej oraz są przeciwnikami w ramach przekazywania kompetencji⁷⁸.

Bez wątpienia wymagania wobec menedżerów ciągle rosną. Trzecie tysiąclecie zapoczątkowało szerokie analizy nad formułowaniem grup cech, które powinni posiadać idealni menadżerowie. Amerykańska firma doradztwa personalnego Kom i Ferry przeprowadziła badanie wśród 1500 japońskich, amerykańskich i europejskich menedżerów najwyższego szczebla z wysokimi kwalifikacjami. Na ich podstawie stwierdzono, że menedżerowie muszą stanowić etyczny wzorzec dla swoich podwładnych, być entuzjastami, zaś wśród ich zasadniczych cech znajduje się przede wszystkim otwartość i kreatywność. Ponadto, idealny menedżer jest komunikatywny, doskonale wykształcony na wielu płaszczyznach przejawia tolerancję wobec innych kultur oraz odznacza się niezależnym sposobem postępowania⁷⁹.

Osobowość menedżera składa się z wielu elementów. Główne miejsce zajmują zdolności intelektualne, cechy fizyczne, sposoby wyrażania myśli, temperament, wyznawany system wartości, hobby, przejawiane postawy społeczne oraz styl bycia⁸⁰. E. H. Schein wskazuje, że menedżerowie powinni cechować się:

- bardzo dużą siłą emocjonalną, która pozwala na pokonywanie pojawiających się trudności,

⁷⁸ Tamże, s. 108.

⁷⁹ Tamże, s. 112.

⁸⁰ J. Stoner, C. Wankel, Kierowanie, PWE, Warszawa 2001, s. 67.



- wysokim poziomem percepcji oraz zrozumienia otaczającej rzeczywistości,
- wysokim poziomem motywacji, który pozwala na aktywną partycypację w procesie rozwoju,
- umiejętnością analizy procesów, która umożliwia rozwijanie kultury organizacji pracy,
- umiejętnościami z zakresu dzielenia się władzą (chodzi tu o przekazywanie swoich kompetencji na niższe szczeble zarządzania),
- umiejętnościami pozwalającymi na zaangażowanie swoich podwładnych w rozwiązywanie problemów⁸¹.

W pracy menadżera bardzo ważną odgrywa jego styl zarządzania. W literaturze przedmiotu zwraca się uwagę najczęściej na cztery główne style, tj. styl autokratyczny, styl partycypacyjny, styl demokratyczny i styl nieingerujący. Autorytatywny menedżer to lider, który przekazuje podwładnym jakie zadania mają wykonywać, oczekując, że jego polecenia będą przestrzegane bez żadnego sprzeciwu. Badania wskazują, iż autokratyczne kierownictwo jest najskuteczniejsze wtedy, gdy zadanie jest dość powtarzalne i proste oraz tam, gdzie menedżer ma wyłącznie krótkoterminowe relacje z podwładnymi⁸².

Z kolei partycypacyjnym menedżerem jest taka osoba, która podejmuje wspólnie decyzje, angażując swoich podwładnych w ich podejmowanie⁸³. Na podstawie wyników badań⁸⁴ należy stwierdzić, że lider taki uzyskuje zaufanie i szacunek, natomiast angażowanie podwładnych w podejmowanie decyzji niejednokrotnie prowadzi do lepszych decyzji, co z kolei oddziałuje pozytywnie na wydajność pracownika.

Demokratyczny menedżer to osoba starająca się postępować w sposób spójny bądź sprzyjający zasadom demokracji⁸⁵. Styl demokratyczny jest bardzo otwarty, charakteryzując się kolegalnością w prowadzeniu zespołu. Można zatem stwierdzić, że demokratyczny menedżer to jednostka, która dzieli podejmowanie decyzji z innymi członkami zespołu⁸⁶.

⁸¹J. A. F. Stoner, R.E. Freeman, D. R. Jr. Gilbert, *Kierowanie...*, op.cit., s. 77-78.

⁸² A. B. Brahim, O. Riđić, T. Jukić, *The Effect of Transactional Leadership on Employees Performance – Case Study of 5 Algerian Banking Institutions*, „Economic Review – Journal of Economics and Business”, 2015 Vol. XIII, Iss. 2, s. 9.

⁸³ C. Bell, T. Mjoli, *The Effects of Participative Leadership on Organisational Commitment: Comparing Its Effects on Two Gender Groups among Bank Clerks*, „African Journal of Business Management”, 2013, Vol. 8(12), s. 451..

⁸⁴ G. W. Lumbasi, G. O. K’Aol C. A. Ouma, *The Effect of Participative Leadership Style on the Performance of COYA Senior Managers in Kenya*, „Research journal’s Journal of Management” 2016, Vol. 4, No. 5, s. 10-11.

⁸⁵ J. Gastil, *A Definition and Illustration of Democratic Leadership*, „Human Relations”, 1994, Vol. 47, No. 8, s. 951.

⁸⁶ S. Ray, I. A. Ray, *Understanding Democratic Leadership: Some EY Issues and Perception with Reference to India’s Freedom Movement*, „Afro Asian Journal of Social Sciences”, 2012, Vol. 3, No. 3.1, s. 3.



Według R. N. Amanchukwu, G. J. Stanley i N. P. Ololube⁸⁷ demokratyczni liderzy podejmują finalne decyzje, lecz angażują konkretnych członków zespołu do procesu decyzyjnego. Bardzo ważne miejsce zajmuje tu zachęcanie do kreatywności, a zaś poszczególne osoby są zaangażowane w realizowane projekty i podejmowane decyzje.

Warto także wspomnieć o stylu „laissez-faire” (z francuskiego „niech się stanie”), który charakteryzuje osoby, które pozwalają osobom pracować samodzielnie⁸⁸. Menedżerowie kierujący się tym stylem dają swoim zespołom pełną swobodę wykonywania pracy oraz ustalenia własnych terminów. Liderzy laissez-faire zwykle umożliwiają swoim podwładnym na podejmowanie samodzielnych decyzji odnoszących się do ich pracy⁸⁹.

2.3 Kompetencje menedżerów

Pojęcie „kompetencje” to termin wielowymiarowy, co powoduje istotne trudności w jego definiowaniu. Na wstępie zasadne jest rozróżnienie znaczeń dwóch często mylonych ze sobą pojęć, to jest kompetencji i kompetencyjności. Kompetencje dotyczą konkretnych osób oraz ich zachowań w miejscu pracy, z kolei kompetencyjność wynika z analizy funkcjonalnej. Termin ten oparty jest na zadaniu, pracę bądź funkcje, w których wykonywaniu bierze udział jednostka kompetentna⁹⁰.

W literaturze przedmiotu pojęcie kompetencji pojawiło się wraz z początkiem lat 80-tych XX wieku. Wcześniej posługiwano się takimi zwrotami jak umiejętności czy zdolności. Warto tu nadmienić, że ciągle utożsamiane są one terminem kompetencje, o czym mogą świadczyć następujące określenia:

- kompetencje – jest to zdolność do wykonywania działań w ramach obszaru zadaniowego oraz dążenie do poziomów wykonywania pracy spodziewanych u pracowników,
- *competence, competency* – fachowość, znajomość rzeczy, posiadający kwalifikacje,
- kompetencje – zdolność zatrudnionych do działania prowadzącego do osiągnięcia określonego celu w konkretnych warunkach za pośrednictwem danych środków⁹¹.

⁸⁷ R. N. Amanchukwu, G. J. Stanley, N. P. Ololube, A Review of Leadership Theories, Principles and Styles and Their Relevance to Educational Management, „Management”, 2015, Vol. 5, No. 1, s. 10.

⁸⁸ A. Q. Chaudhry, H. Javed, Impact of Transactional and Laissez Faire Leadership Style on Motivation, „International Journal of Business and Social Science”, 2012, Vol. 3, No. 7, s. 259.

⁸⁹ R. N., Amanchukwu, G. J. Stanley, N. P. Ololube, A Review of Leadership..., op.cit., s. 10.

⁹⁰ E. Masłyk-Musiał, Zarządzanie kompetencjami w organizacji, Wyższa Szkoła Menedżerska, Warszawa 2005, s. 89.

⁹¹ J. Gracel, M. Makowiec, Kluczowe kompetencje menedżera w dobie czwartej rewolucji przemysłowej – przemysłu 4.0, „Zarządzanie”, 2017, nr 4, s. 107-108.



Kompetencje różnicowane są także według następujących ujęć:

- wymiar prakseologiczny – koncentruje się na sprawności działania,
- ujęcie prawnicze – odnosi się do formalnej podstawy działania osób oraz organizacji,
- płaszczyzna socjologiczna – nacisk położony jest na społeczne wzorce zachowań,
- wymiar psychologiczny – skupia się na wymiarze funkcjonalnym i mechanizmach regulacji działania⁹².

Na podstawie literatury przedmiotu wyróżnić można trzy zasadnicze obszary kompetencji menedżerów. Są to postawa, umiejętności menedżerskie i wiedza. Trzeba podkreślić, że każdy z wymienionych obszarów może posiadać nawet kilkanaście kompetencji. W tym kontekście należy wyodrębnić:

- w zakresie zagadnienia postawa – kreatywność, inteligencja, asertywność, pewność siebie, umiejętność okazywania zaufania, prawość i uczciwość, empatia, ambicja, umiejętność budowania autorytetu, łatwość nawiązywania kontaktów, umiejętność pracy w zespole, umiejętność radzenia sobie ze stresem;
- w zakresie zagadnienia umiejętności menedżerskie – umiejętność oceny skutków działań, podejmowania decyzji, udzielanie pomocy w rozwiązywaniu problemów, organizacji pracy podwładnym, formułowania celów, negocjacji, skutecznego komunikowania się, umiejętność motywowania członków zespołu, orientacja na cele, rozwiązywania konfliktów;
- w zakresie zagadnienia wiedza – umiejętność zastosowania odpowiedniej metody zarządzania, doświadczenie, elastyczność w stylu zarządzania, kompetencje w danej dziedzinie, zastosowania oprogramowania, umiejętność zarządzania czasem⁹³.

Kluczem do sukcesu przedsiębiorstwa handlowego są zdolności i umiejętności współczesnych menedżerów. W tym kontekście ważne miejsce zajmują zdolności motywacyjne, prognostyczne, organizacyjne, intelektualne, percepcyjne, intuicyjne i decyzyjne (por. tabela 7).

⁹²W. Załoga, Model kompetencji menedżera w nowoczesnej organizacji, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, 2013, nr 97, s. 455.

⁹³K. Dziekoński, Kompetencje kierowników innowacyjnych projektów budowlanych w Polsce[w:] Znaczenie kapitału intelektualnego w zarządzaniu nowoczesną organizacją, (red.) E. Stroińska, J. Trippner-Hrabi, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, tom XVII, zeszyt 2, część II, Łódź-Warszawa 2016, s. 86-87.



Tabela 7. Zdolności i umiejętności współczesnego menedżera

Zdolności motywacyjne	<ul style="list-style-type: none"> • poszanowanie odmienności innych ludzi, • nawyk zachęcania innych do przekazywania informacji zwrotnej, • komunikatywność i umiejętność wzbudzania zaufania • motywacja wykorzystywania zdolności przywódczych, • elastyczność w działaniu, życzliwość, • uczciwość, poszanowanie prawa i sprawiedliwość.
Zdolności prognostyczne	<ul style="list-style-type: none"> • poczucie osobistej odpowiedzialności, • pragnienie zdobywania nowej wiedzy, • nieprzeciętne zaangażowanie w pracę, • gruntowność wykształcenia, • świadomość celów własnego wysiłku.
Zdolności organizacyjne	<ul style="list-style-type: none"> • umiejętność monitorowania, mobilizowania i korygowania działań współpracowników, • dar organizacyjny do motywowania innych osób, • przedsiębiorczość i inicjatywa, co przejawia się w poszukiwaniu nowych rozwiązań oraz podejmowaniu nowych przedsięwzięć, • umiejętność pracy w zespole, • silna wola, nieprzeciętna energia, stałość charakteru.
Zdolności intelektualne	<ul style="list-style-type: none"> • gotowość do podejmowania samodzielnych decyzji, • zdolność zwięzłego i jasnego wyrażania myśli, • inteligencja przejawiająca się w wyborze odpowiedniego postępowania w nieprzewidzianych sytuacjach, • umiejętność przewidywania przyszłych zdarzeń, stanów rzeczy oraz ich skutków, • alokacja zdolności umysłowych.
Zdolności percepcyjne	<ul style="list-style-type: none"> • umiejętność eksponowania zachodzących zmian, • inwencja i twórcza wyobraźnia, szeroki horyzont myślowy, • świadomość, w którym kierunku zmierza organizacja, • otwartość na nowe doświadczenia i innowacje.
Zdolności intuicyjne	<ul style="list-style-type: none"> • rozwinięta intuicja psychologiczna, • duża świadomość własnego potencjału, • umiejętność wychodzenia naprzeciw zmianom, • umiejętność dostrzegania zmian zachodzących w otoczeniu, zewnętrznym, jak i wewnętrznym, • wysoki stopień samoświadomości.
Zdolności decyzyjne	<ul style="list-style-type: none"> • zdolności w kontekście podejmowania decyzji stosownie do okoliczności, • potrzeba wzięcia na siebie odpowiedzialności za przebieg wydarzeń, • umiejętność zarządzania własnymi kompetencjami, • entuzjazm w kreowaniu własnych pomysłów, • umiejętność doboru strategii decyzyjnych.

Źródło: Wykonanie własne na podstawie L. Kiełtyka, Rola menedżera we współczesnych organizacjach, „Przegląd Organizacji”, 2016, nr 8, s. 9.



J. Welch w ramach zadań menedżera-przywódcy zwraca uwagę na problematykę zarządzania ludźmi. Sformułował kilka zasad dla menadżerów, które dotyczą wspomnianej tematyki:

- należy oceniać ludzi kaskadowo do najniższych stanowisk, co umożliwia im ocenę swoich działań,
- trzeba świętować razem z ludźmi małe sukcesy, co pozwala zbudować ich motywację,
- zaleca się rozumieć ludzi (empatia),
- należy traktować ludzi sprawiedliwie⁹⁴.

Zgodnie z założeniami powyższej filozofii J. Welch przeprowadzał co pewien czas spotkania, podczas których dyskutowano na temat planów i zadań na dany okres oraz spisywano listę uzgodnień i innych spraw. W trakcie kolejnych spotkań monitorowano wykonanie zaplanowanych zadań⁹⁵.

Bezspornie zarządzanie ludźmi w organizacjach to funkcja, która ulega nieustannym transformacjom. Wielu autorów zwraca tu uwagę na szeroki zakres działań, niemniej jednak zdaniem J. Welcha powinno to sprowadzać się do sześciu głównych praktyk. Według niego należy:

- stosować pozbawiony biurokracji i precyzyjny system oceniania, który trzeba kontrolować pod kątem uczciwości.
- stawiać czoło napiętym relacjom – ze związkami zawodowymi, rutyniarzami, z „gwiazdami” oraz intrygantami.
- zwiększyć znaczenie działu HR (Human Resources) w taki sposób, aby miał on wiodącą i silną pozycję w przedsiębiorstwie oraz zadbać o to, aby zatrudnieni w tym dziale odznaczyli się specyficznymi cechami i mogli pomagać menedżerom kreować nowych liderów i budować ich ścieżki kariery. Zdaniem J. Welcha dyrektor HR, to druga najważniejsza osoba w każdej organizacji. Z perspektywy dyrektora generalnego, dyrektor ds. zasobów ludzkich musi być przynajmniej równy dyrektorowi finansowemu.
- opracować skuteczne mechanizmy wynagradzania, premiowania, szkoleń motywowania pracowników oraz zatrzymywania ich w organizacji. Nie ulega wątpliwości, że ludzie potrzebują uznania i nagród, aby byli zmotywowani do pracy.

⁹⁴ J. Welch, S. Welch, *Winning znaczy...*, op.cit., s. 131-135.

⁹⁵ Tamże.



Przedsiębiorstwa powinny gwarantować swoim pracownikom wyżej wymienione mechanizmy, aby utrzymać najlepszych. Organizacja skoncentrowana na zwycięstwie nie może dopuścić do tego, aby ludzie ją opuszczali z przyczyn finansowych bądź też z powodu braku uznania.

- stworzyć jak najbardziej możliwie płaską strukturę organizacji, o bardzo przejrzystych zakresach obowiązków i stosunkach zależności⁹⁶.

Reasumując, w pracy menedżera można wyróżnić wiele kompetencji, bez opanowania których nie można skutecznie realizować założonych celów.

2.4 Skuteczność i efektywność pracy menedżera

Obecnie każde przedsiębiorstwo potrzebuje skutecznych oraz efektywnych w swoim działaniu menedżerów, bowiem to oni stają się przede wszystkim kreatorami jego sukcesu. Funkcje i zadania jakie stoją przed nimi stoją są niezwykle obszerne, natomiast ich realizacja wymaga poświęcenia i wielkiego wysiłku. Bez względu na poziom zarządzania i zajmowane stanowisko, od każdego lidera wymaga się głównie efektywności w pracy kierowniczej. Skuteczność menedżera w każdej organizacji ma ogromną wartość, gdyż w wysokim stopniu przyczynia się to do jej sukcesu, rozwoju i właściwego funkcjonowania. Należy zauważyć, że terminy takie jak, efektywność i skuteczność wiążące się z pracą menedżera stanowią ogólne miary powodzenia działania w zarządzaniu. Zarządzanie jest skuteczne wtedy, gdy firma realizuje założone cele, natomiast efektywne wówczas, gdy przedsiębiorstwo kieruje się zasadą racjonalnego gospodarowania, to jest starannie i oszczędnie gospodaruje posiadanymi zasobami. Trzeba wyraźnie podkreślić, że zadaniem menedżera jest zachowanie równowagi pomiędzy efektywnością i skutecznością. W ramach skutecznego zarządzania liderzy powinni właściwie wypełniać główne funkcje kierownicze, stosując nowoczesne metody i techniki zarządzania, przestrzegając zasad oraz prezentując odpowiedni styl kierowania. W wymiarze rynkowym działania menedżerów muszą być skoncentrowane przede wszystkim na tym, aby rozumieli oni strategię organizacji (szczególnie strategiczne cele marketingowe) oraz zdawali sobie sprawę z tego, jak mogą przyczynić się do jej sukcesu. Z kolei w kontekście efektywności istotną rolę odgrywa wpływ stylów kierowania zespołem na efektywność zespołu, jak i jego poszczególnych członków. Nie można także zapominać o komunikacji, która stanowi jeden z elementów niezbędnych do efektywnej pracy zespołu. Nie ulega wątpliwości, że menedżer powinien dbać o ciągle usprawnianie komunikacji wewnętrznej,

⁹⁶ Tamże, s. 104.



gdyż jest niejednokrotnie klucz do sukcesu realizacji codziennych zadań bądź szczególnych projektów⁹⁷.

Poniżej zaprezentowano główne zadania menedżerskie, które wpływają na skuteczności i efektywność pracy menedżerów:

- stworzenie systemu pomiaru zadowolenia klientów, jak i określenie czy przepływ informacji na linii klient-organizacja jest efektywny,
- określenie w jakim stopniu firma zorientowana jest na klientów oraz zweryfikowanie czy podwładni mają odpowiednią wiedzę w zakresie potrzeb i oczekiwań klienteli,
- analiza tempa rozwoju potrzeb, kierunków i pragnień klientów w różnych sektorach gospodarki,
- skonkretyzowanie najważniejszych kryteriów, które uwzględnia się podczas podejmowania przez klientów decyzji o potencjalnych zakupach,
- ocena przyjętej przez organizację segmentacji rynku⁹⁸.

W kontekście skuteczności menedżerów należy zwrócić uwagę na główne umiejętności przywódcze. Trzeba zwrócić uwagę, że są one niezwykle istotne na płaszczyźnie funkcjonowania współczesnych menadżerów, lecz wykraczają one daleko poza ich zakres. Wśród nich wyróżnić należy:

- pozyskiwanie poparcia,
- osobistą refleksyjność – chodzi tu przede wszystkim o poczucie kontroli podczas weryfikacji założonych celów,
- okazywanie uznania za wykonane zadania,
- określanie pełnionych funkcji przez siebie, jak i podwładnych.
- prowadzenie konstruktywnego dialogu z podwładnymi,
- podejmowanie ryzyka w swoich działaniach,
- ciągłość usprawniania działań⁹⁹.

W organizacjach menadżerowie podejmują decyzje w trzech głównych wymiarach: w warunkach pewności i niepewności oraz okolicznościach ryzyka. Należy tu zauważyć, że w warunkach pewności decyzje podejmowane są niezwykle łatwo, bowiem w tym przypadku

⁹⁷ P. Żukowski Profesjonalna sylwetka współczesnego menedżera, „Problemy Profesjologii”, 2008, s. 26-27.

⁹⁸ Z. Witaszek, Rozwój kompetencji menedżerskich przesłanką sukcesu organizacji, Zeszyty Naukowe Akademii Marynarki Wojennej, nr 52, 2011, s. 310-312.

⁹⁹ A. Wasiluk, Kompetencje przywódcze w przedsiębiorstwach o zasięgu globalnym, [w:] Stymulowanie rozwoju przedsiębiorstwa w warunkach gospodarki globalnej, B. Budzisz, W. Urban, A. Wasiluk (red.), Wyd. Difin, Warszawa 2008, s. 133.



prawie bezproblemowo zaobserwować można zależności przyczynowo - skutkowe. Można zatem w dość prosty sposób przewidzieć potencjalny rezultat podjętych decyzji w oparciu o własne doświadczenie. W warunkach ryzyka niejednokrotnie podejmowane są decyzje kierownicze, które wiążą się z działaniami, których wyniki dają się oszacować z pewnym prawdopodobieństwem. Trzeba wyraźnie podkreślić, że najtrudniejsze decyzje menadżerskie podejmowane są zawsze w warunkach niepewności. Wśród nich należy zwrócić uwagę na działania podejmowane w organizacjach, których skutków i okoliczności nie można określić¹⁰⁰.

W wymiarze podejmowania skutecznych i efektywnych decyzji menadżerskich ważną rolę odgrywa zdolność przewidywania ich potencjalnych skutków. Wiedza o procesach, które już miały kiedyś miejsce pozwala wnioskować o ich przebiegu w czasie teraźniejszym. Skuteczny menedżer powinien kierować się następującymi sposobami przewidywania:

- zaobserwowanie kierunkowych zmian danego zjawiska, co pozwala antycypować kształtowanie się wielkości, które charakteryzują dany proces (oszacowanie wyniku netto w danym kwartale),
- założenie niezmienności konkretnego zjawiska w danym czasie – uzyskane dane w zakresie podobnych zjawisk w przeszłości, wskazywać mogą na niezmiennosc przebiegu procesu konkretnego zjawiska,
- zaobserwowanie zjawisk wywołujących inne zjawiska, tj. przyczynowo - skutkowe.
- określenie prawidłowości w oparciu o cykliczne powtarzania się zjawisk,
- opieranie się na modelach, za pośrednictwem których odzwierciedla się rzeczywistość¹⁰¹.

Podczas podejmowania kluczowych decyzji menedżerowie bazują na zgromadzonej wiedzy, jak i doświadczeniu zawodowym. Zdarzają się jednak sytuacje, kiedy to dana decyzja zostaje uznana po pewnym czasie za błędną. Na nieefektywność pracy menedżera wpływają takie błędy jak:

- skupienie się na działaniach wyłącznie w kategorii zysku – niejednokrotnie nie bierze się pod uwagę negatywnych skutków decyzji, jak i potencjalnych strat,
- błąd oceny holistycznej – o wyborze konkretnego rozwiązania przesądza bardzo często intuicja, kosztem dokładnej analizy rozważanych koncepcji i ich skutków,

¹⁰⁰ Tamże.

¹⁰¹ Z. Witaszek, *Rozwój kompetencji...*, op.cit., s. 313.



- błąd ignorowania szans – w trakcie podejmowania decyzji menedżerowie zapominają niekiedy o określeniu wielkości szans osiągnięcia pozytywnego bądź negatywnego rezultatu,
- skupienie się na działaniach wyłącznie w kategorii strat – wówczas pomijane są możliwości osiągnięcia korzyści,
- błąd myślenia życzeniowego – zdarza się, że menedżerowie kierują własnymi pragnieniami i przekonaniem, co powoduje, że decyzje nie są podejmowane niezależnie¹⁰².

Zdarzają się sytuacje, kiedy to osoby biorące udział w podejmowaniu decyzji menadżerskich mają różnego rodzaju perspektywy, w wyniku czego założone cele są inne. Wówczas niezwykle istotne staje się rozwiązanie problemów organizacyjnych w wykorzystaniem kompromisów. Często zaobserwować tu można wśród wszystkich uczestników procesu decyzyjnego dążenie do poprawienia swojej pozycji w instytucji, poprzez narzucanie swojej woli¹⁰³.

W ramach podejmowania decyzji skutecznych menadżerskich nie można zapominać o wskazówkach w kontekście trafnego decydowania, które opierają się głównie o postulat racjonalności. Poniżej znajdują się wytyczne w zakresie racjonalnego działania menadżerów w trakcie podejmowania decyzji, jak i rozwiązywania problemów:

- podczas rozwiązywania problemów zaleca się doszukiwać uogólnień poprzez analogię, lecz nie można postępować schematycznie,
- przed podjęciem decyzji należy pozyskać maksymalną ilość niezbędnych informacji,
- rozwiązywanie problemów przez menedżerów polega przede wszystkim na rozłożeniu ich na części oraz delegowaniu ich odpowiednim zespołom,
- w trakcie wyboru optymalnego wariantu menedżer powinien przeprowadzić szczegółową analizę na podstawie przyjętych kryteriów,
- przed podjęciem jakiegokolwiek decyzji trzeba skonsultować się ze specjalistą z konkretnej branży,
- zaleca się brać odpowiedzialność za skutki podejmowanych decyzji,
- menadżerowie muszą podejmować wszystkie decyzje racjonalnie, wyłączając inne pobudki,

¹⁰² J.J. Brdulak, Zarządzanie wiedzą a proces innowacji produktu. Budowanie przewagi konkurencyjnej firmy, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2005, s. 90

¹⁰³ A. Koźmiński, W. Piotrowski, Zarządzanie. Teoria i praktyka, PWN, Warszawa 2002, s.104



- menedżerowie powinni poszukiwać zmian i rozwiązywać problemy, które ograniczają rozwój organizacji,
- podjęcie jakiegokolwiek decyzji menadżerskiej musi być poprzedzone szczegółową analizą podejmowanego ryzyka,
- ważną rolę odrywa dokumentacja przyczyn podjęcia konkretnej decyzji, z uwagi na potencjalną konieczność ponownego przeanalizowania decyzji¹⁰⁴.

R. Kreitner wskazuje, że sukces menedżera jest iloczynem potencjału, motywacji i możliwości, tj.:

$SM = AxBxC$, gdzie,

A – potencjał menedżera,

B – motywacja menedżera,

C – możliwości menedżera,

SM – sukces menedżera¹⁰⁵.

Potencjał (A) to umiejętności menedżerskie, wiedza specjalistyczna i wiedza ogólna, doświadczenie, zasady etyczno-moralne, cechy osobowe menedżera oraz system celów i wartości. Wymienione elementy stanowią podstawę zachowań pracowników wpływających na efektywne i skuteczne zarządzanie. Ponadto, w procesie zarządzania menedżer powinien posiadać motywacje (B) do poszerzania swojej wiedzy i umiejętności, rozwoju zawodowego, oraz zdobywania doświadczenia. Do skutecznego działania oraz osiągnięcia sukcesu niezbędne są także możliwości (C), czyli określone stanowisko, wykwalifikowany personel, możliwość awansu zawodowego oraz odpowiednie zaplecze informacyjne i techniczne¹⁰⁶.

Reasumując rozważania podjęte w niniejszym rozdziale należy stwierdzić, że menedżeryzm ma charakter kontekstowy. Z tego powodu nie istnieje jedna uniwersalna formuła przewodzenia. Lider z prawdziwego zdarzenia skupiony jest zarówno na kontekście społecznym, jak i osobistym. Skoncentrowany jest na rozwoju przedsiębiorstwa, a nie tylko na własny awans. Przywództwo polega także na przygotowaniu godnego zastępcy. Warto także dodać, że przywództwo topraca zespołowa. Wyraża się w efektywności i we współpracy z ludźmi¹⁰⁷.

¹⁰⁴ J. Penc, Decyzje i zmiany w organizacji. W poszukiwaniu skutecznych sposobów działania, Centrum Doradztwa i Informacji Delfin sp. z o.o., Warszawa 2008, s. 97-100.

¹⁰⁵ P. Żukowski, Podstawy naukowej organizacji pracy wraz z wybranymi problemami zarządzania, WSZiA, Opole 2008, s. 32.

¹⁰⁶ Tamże, s. 32-33.

¹⁰⁷ J. Welch, S. Welch, Winning znaczy..., op.cit., s. 100.



Sylwetka menedżera nadal będzie tematem wielu różnego rodzaju badań, publikacji i poszerzonych analiz. Na bazie zaprezentowanych informacji można wskazać zbiór cech, jakie powinien posiadać nowoczesny menedżer. Niezwykle istotne jest w tym kontekście to, w jaki sposób podejmowane są decyzje, jaka jest ich jakość oraz jaki jest stosunek menedżera do pracowników zatrudnionych w organizacji. Bez wątpienia są to działania, które wymagają wysokich umiejętności i dużej wiedzy. Dodatkowo, od idealnego menedżera wymaga się również silnej osobowości, odwagi, wyobraźni, inteligencji oraz kierowania się w pracy zarządczej uznanymi zasadami etyczno-moralnymi. W celu skutecznego oddziaływania na zachowania podwładnych, menedżer powinien:

- posiadać odpowiednie kwalifikacje (wymiar profesjonalny),
- posiadać określony zespół cech osobowości (wymiar osobowościowy),
- kierować się zasadami etyczno-moralnymi (wymiar etyczno-moralny).

Praca menedżera polega przede wszystkim na ustalaniu celów oraz określaniu zadań, po wcześniejszej analizie rynku, wypracowaniu i podejmowaniu właściwych decyzji oraz motywowaniu zatrudnionych do wydajnej i efektywnej pracy. Menedżer odpowiada za realizację założonych celów, gwarantuje wysoką wydajność pracy, zapewnia racjonalne wykorzystywanie zasobów (czynników produkcji) oraz stworzenie odpowiedniej atmosfery i warunków pobudzających przedsiębiorczość. Ponadto, ważne zadanie menedżera stanowi zagwarantowanie odpowiednich warunków do harmonijnej współpracy oraz współdziałania pracowników w zespole. Istotne miejsce zajmują także: odpowiednie przydzielanie zadań i środków, ocena zatrudnionych pracowników oraz kontrola działań. Pracownicy muszą mieć pewność, że ich praca zostanie obiektywnie oceniona, natomiast jej efekty spotkają się z należywym uznaniem.



ROZDZIAŁ 3.

SPRZEDAŻ JAKO ISTOTNY WYZNACZNIK POZIOMU KONKURENCYJNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW HANDLOWYCH

3.1 Planowanie i organizacja sprzedaży w przedsiębiorstwie

Planowanie i organizacja sprzedaży to kluczowe elementy pracy działu sprzedaży w każdej firmie. Większość badaczy zajmujących się tą problematyką (np. Ph. Kotler, K. Cybulski czy P. Dittman) jest zadania, że planowanie sprzedaży to proces, na który składa się szereg różnego rodzaju czynników. Bez wątplenia stanowi on ważną część planu marketingowego określonego podmiotu gospodarczego, opartego zarówno na podstawie oceny potencjalnego rynku, jak i na przewidywaniu potencjalnego popytu na produkty¹⁰⁸. Wśród najważniejszych elementów planu sprzedaży znajdują się:

- ustalanie celów dla personelu sprzedaży,
- przydział zadań dla osób zajmujących się sprzedażą
- wskazanie sposobu współpracy z podległymi sprzedawcami¹⁰⁹.

Trzeba podkreślić, że cele sprzedażowe, jak prognozy sprzedaży definiują nie jako główne zamierzenia przedsiębiorstwa na określony przedział czasowy (np. na rok). Z kolei plan sprzedaży szczegółowo wskazuje, za pomocą jakich narzędzi i jaki sposób konkretny cel ma zostać osiągnięty. K. Cybulski wyróżnia tzw. „integralne komponenty planu sprzedaży”, kwalifikując do nich:

- wyznaczenie głównych i szczegółowych zadań sprzedawcom,
- określenie logistycznej sekwencji działań akwizycyjnych, które mają doprowadzić do osiągnięcia uprzednio zamierzonych zadań¹¹⁰.

W większości przypadków plan sprzedaży przygotowywany jest na okres 12 miesięcy roku, niemniej jednak dopuszcza się także inne rozwiązania. Zdarzają się sytuacje, kiedy to roczny plan sprzedaży podzielony zostaje na plan półroczny, miesięczny, kwartalny,

¹⁰⁸ K. Cybulski, Zarządzanie działem sprzedaży firmy, Wyd. PWN, Warszawa 2004, s. 25.

¹⁰⁹ A. Zelga-Szmidla, Wybrane elementy zarządzania sprzedażą w przedsiębiorstwach przemysłu tłuszczowego, [w:] Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji, R. Knosala (red.), Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole 2013, s. 431.

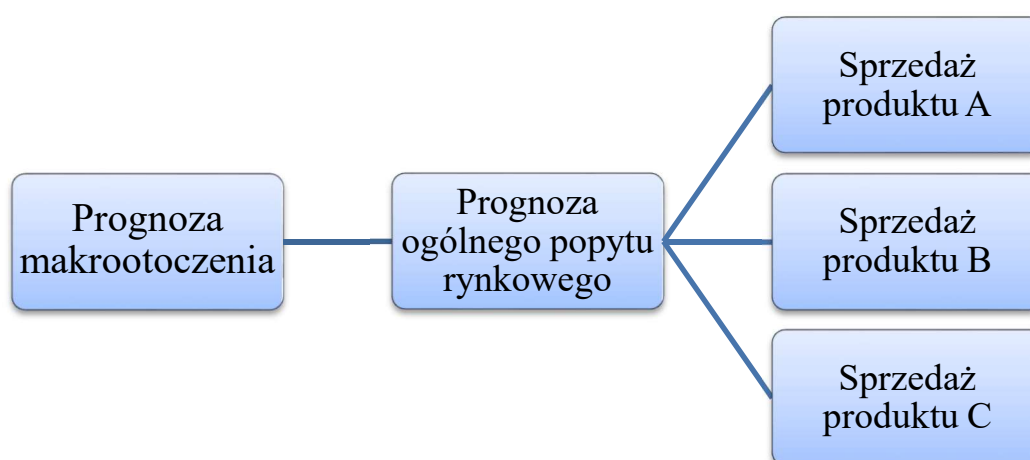
¹¹⁰ Tamże.



dzienny czy tygodniowy. Konstruowanie jakiegokolwiek plan sprzedaży należy rozpocząć od szczegółowej analizy celów sprzedażowych przedsiębiorstwa, wyróżniając konkretne jednostki marketingowe (np. sezonowość). W analizie celów sprzedaży trzeba brać pod uwagę to, że „(...) na rynku istnieje nisza niezaspokojonego popytu”¹¹¹. Ponadto, „(...) cele projektowania sprzedaży powinny odzwierciedlać możliwości zmian”¹¹².

P. Dittman wyszczególnia dwa główne etapy budowania prognozy sprzedaży: „od góry do dołu” i „od dołu do góry”) – Schemat 4¹¹³.

Schemat 4. Prognozowanie sprzedaży



Źródło: Wykonanie własne na podstawie P. P. Dittmann, I. Dittmann, E. Szabela-Pasierbińska, A. Szpulak, Prognozowanie w zarządzaniu sprzedażą i finansami przedsiębiorstwa, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011, s. 14.

Rozpatrując budowanie prognozy w modelu „od góry do dołu” wyodrębnić należy trzy zasadnicze szczeble, tj. prognoza makrootoczenia, prognoza ogólnego popytu rynkowego i prognozę sprzedaży całkowitej. Prognozy makrootoczenia nie formułują określone podmioty gospodarcze, lecz opracowywana jest ona przez instytucje naukowe oraz agencje rządowe. W celu określenia tej prognozy makrootoczenia prognozy niezbędna jest znajomość czynników makrootoczenia wpływających na demografię, gospodarkę, technologię, legislację czy socjologię. Trzeba podkreślić, że opracowanie prognozy makrootoczenia służy do stworzenia ogólnej prognozy popytu rynkowego. Z kolei konstrukcja tworzenia prognozy sprzedaży „od dołu do góry” oparta jest na budowie prognoz odnoszących się do poszczególnych

¹¹¹ R. Simpkins, Sztuka zarządzania sprzedażą, Wyd. One Press Exclucive, Gliwice 2006, s. 319.

¹¹² Tamże.

¹¹³ P. Dittmann, I. Dittmann, E. Szabela-Pasierbińska, A. Szpulak, Prognozowanie w zarządzaniu sprzedażą i finansami przedsiębiorstwa, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011, s. 14.

segmentów rynku, na którym funkcjonuje dana firma. Następnie prognozy częściowe zsumowane zostają w prognozę dla całego przedsiębiorstwa. Wśród najczęściej stosowanych metod tworzenia prognozy sprzedaży „od dołu do góry” wyróżnia się metody ilościowe, zebranie opinii osób zajmujących się sprzedażą i badanie zachowań klientów¹¹⁴.

Podczas określania przyszłej wielkości sprzedaży w organizacji należy mieć na uwadze poszczególne etapy tego działania, tj.:

- określenie zadania prognostycznego,
- sformułowanie przesłanek prognostycznych,
- opracowanie bądź samodzielny wybór metody prognostycznej,
- skonstruowanie prognozy,
- zweryfikowanie prognozy¹¹⁵.

Określenie zadania prognostycznego odnosi się do firmy, dla której będzie konstruowana prognoza. W tym kontekście ważne jest wskazanie charakterystycznych zmiennych. Dodatkowo, trzeba tu sprecyzować cel prognozy, jej horyzont i okres oraz niezbędne wymagania dotyczące jej dokładności. Prawidłowe sformułowanie zadania prognostycznego jest bardzo ważnym krokiem, który oddziałuje w dużej mierze na dalszy przebieg postępowania prognosty. Podczas określania przesłanek prognostycznych zaleca się zwracać baczną uwagę na czynniki makro- i mikrootoczenia marketingowego danego podmiotu gospodarczego. Właśnie tymi determinantami uwarunkowana jest wielkość sprzedaży oraz przyjęcie hipotez odnoszących się do sposobu oddziaływania wymienionych czynników. Ważne miejsce zajmuje tu także wybór narzędzi marketingu mix sformułowanej strategii marketingowej przedsiębiorstwa w kontekście kształtowania się wielkości sprzedaży. W trakcie procesu samodzielnego skonstruowania bądź wyboru właściwej metody prognozy najczęściej bierze się pod uwagę metody najprostsze, które opierają się na modelach czasowych. Niekiedy jednak wybiera się metody bardziej skomplikowane, bazujące np. na testach marketingowych. Podczas etapu skonstruowania prognozy następuje wyznaczenie prognozy. W sytuacji, gdy zaproponowana prognoza odpowiada wskazanemu zadaniu, to wówczas można ją wykorzystać w działalności przedsiębiorstwa. Finalny krok w zakresie tworzenia prognozy wielkości sprzedaży stanowi weryfikacja prognozy. Warto tu dodać, że

¹¹⁴ Tamże, s. 19.

¹¹⁵ Tamże, s. 20.



polega ona przede wszystkim na ocenie trafności prognozy z wykorzystaniem błędów *ex post*¹¹⁶.

W tabeli 8 zaprezentowano ilościowe i jakościowe metody prognozowania sprzedaży:

Tabela 8. Metody prognozowania sprzedaży

Ilościowe metody prognozowania sprzedaży	Jakościowe metody prognozowania sprzedaży
<ul style="list-style-type: none">• Modele szczegółów czasowych,• modele analogowe,• modele ekonometryczne,• modele zmiennych wiodących,• modele analizy kohortowej,• testy rynkowe.	<ul style="list-style-type: none">• Opinie sprzedawców,• opinie ekspertów,• opinie kierowników,• badania instancji nabywców.

Źródło: Wykonanie własne na podstawie P. P. Dittmann, I. Dittmann, E. Szabela-Pasierbińska, A. Szpulak, Prognozowanie w zarządzaniu sprzedażą i finansami przedsiębiorstwa, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011.

Oprócz planowania sprzedaży bardzo ważne jest jej organizowanie. Należy tu wyraźnie podkreślić, że uzależniona jest od tego późniejsza pozycja firmy na rynku. Pierwszy krok w kontekście budowania struktury organizacyjnej działu sprzedaży stanowi analiza rynku. Opiera się ona na rozpoznaniu zachowań, wymagań i potrzeb klientów, co pozwala na identyfikację zadań i działań niezbędnych w procesie obsługi klientów wchodzących w skład rynku, na którym realizuje się sprzedaż. W dalszej kolejności następuje wyznaczenie celów, zarówno na poziomie całego przedsiębiorstwa, jak i także na poziomie poszczególnych sprzedawców¹¹⁷.

K. Cybulski wskazuje, że w praktyce gospodarczej niezwykle rzadko proces budowania struktury organizacyjnej odbywa się od podstaw. W zdecydowanej większości przypadków niektóre części struktury już istnieją, natomiast zatrudniony funkcjonuje w pewnym układzie. W ramach struktury organizacyjnej działu sprzedaży należy zwrócić uwagę na strukturę terytorialną, czyli sposób zorganizowania personelu sprzedaż, który „(...) polega na przypisaniu na wyłączność każdemu sprzedawcy obszar geograficzny, na którym prowadzi on pełną linię produktów firmy”¹¹⁸. Warto tu dodać, że strukturę geograficzną bardzo często stosują małe przedsiębiorstwa, posiadające homogeniczny asortyment produktowy¹¹⁹.

¹¹⁶A. Zelga-Szmidla, Wybrane element..., op.cit., 433.

¹¹⁷K. Cybulski K., Zarządzanie działem...,op.cit., s. 111.

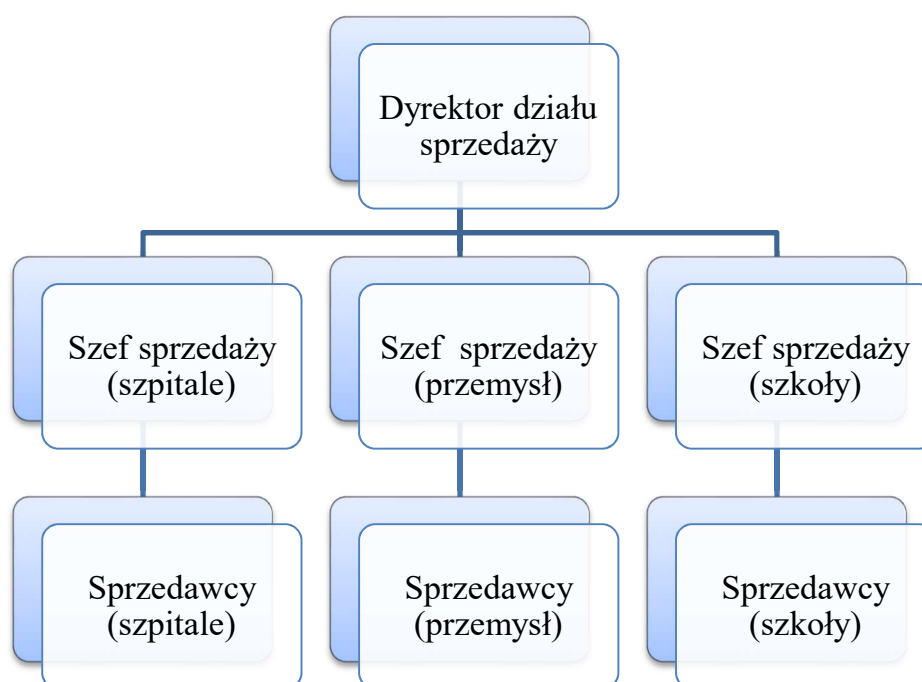
¹¹⁸P. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, Marketing podręcznik europejski, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 927.

¹¹⁹K. Cybulski K., Zarządzanie działem...,op.cit., s. 114.



W ramach struktury organizacyjnej działu sprzedaży należy wyróżnić także strukturę produktową. P. Kotler wskazuje, że stanowi ona sposób zorganizowania, w którym sprzedawcy specjalizują się w oferowaniu tylko wybranych produktów bądź linii produktów przedsiębiorstwa¹²⁰. Wadami tego rodzaju struktury zaliczyć są głównie koszty podróży, szkoleń oraz niezadowolenie klientów wskutek wizyt różnych przedstawicieli tej samej marki. Wyróżnia się także strukturę według rynków (grup nabywców)¹²¹. Bez wątpienia budowanie oddzielnych grup sprzedawców sprzyja zdecydowanie lepszej orientacji na klienta oraz pozytywnie oddziałuje na sprzedaż. Wadą natomiast są koszty szkoleń, jak i dodatkowe wydatki wiążące się penetracją rynku¹²². Na schemacie numer 5 przedstawiono schemat organizacji działu sprzedaży według rynków.

Schemat 5. Struktura według rynków działu sprzedaży



Źródło: Wykonanie własne na podstawie A. Zelga-Szmidla, Wybrane elementy zarządzania sprzedażą w przedsiębiorstwach przemysłu tłuszczowego, „Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji”, R. Knosala (red.), Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole 2013, s. 435.

Typ organizacji sprzedaży według wielkości klientów można stworzyć praktycznie w każdym przedsiębiorstwie. Rozpatrywana struktura opiera się na zasadzie 80/20, co sprawi, że

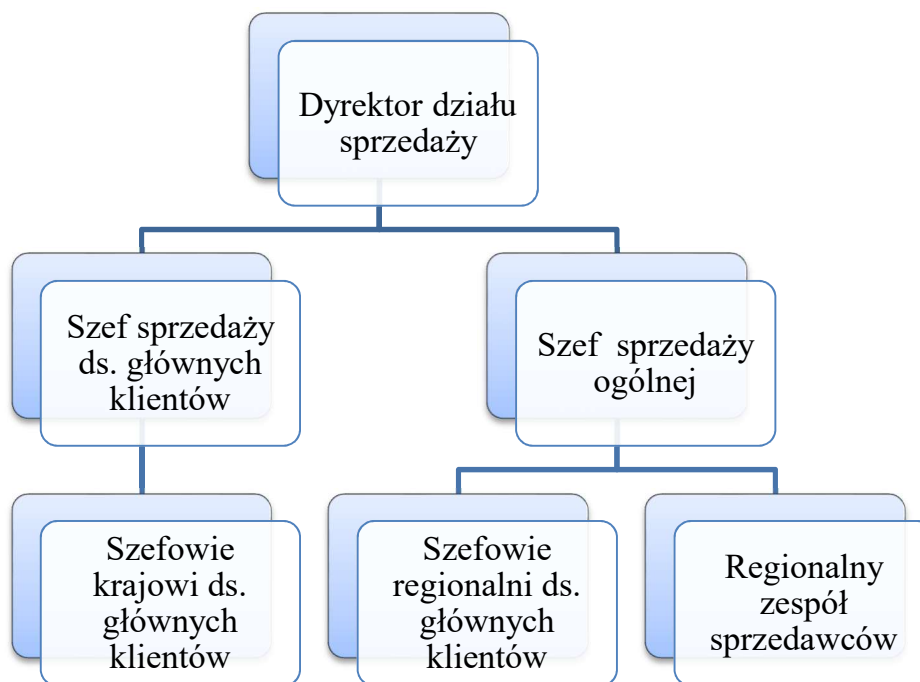
¹²⁰ P. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, Marketing..., op.cit., s. 927.

¹²¹ Tamże.

¹²² G. Sobczyk, Zarządzanie sprzedażą w przedsiębiorstwie handlowym i usługowym, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010, s. 245.

80% sprzedaży przypada na transakcje zawarte z 20% klientów¹²³. Firmy z typem organizacji według wielkości klientów odznaczają się możliwością poświęcenia maksymalnej uwagi głównym klientom.

Schemat 6. Struktura według wielkości klientów



Źródło: Wykonanie własne na podstawie A. Zelga-Szmidla, Wybrane elementy zarządzania sprzedażą w przedsiębiorstwach przemysłu tłuszczowego, „Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji”, R. Knosala (red.), Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole 2013, s. 436.

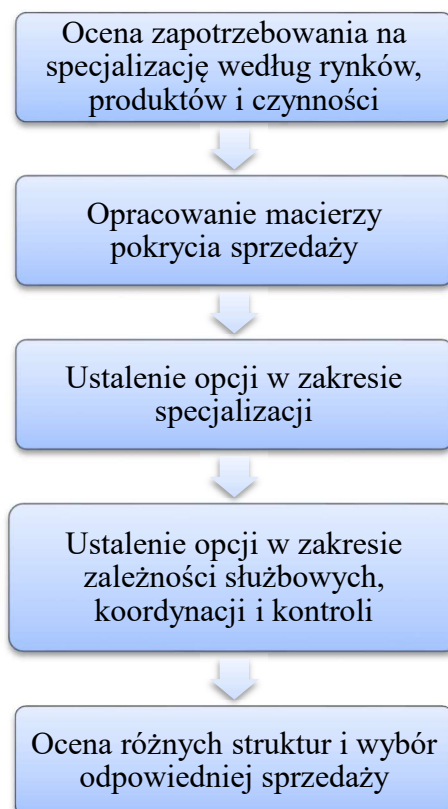
W strukturze według wielkości klientów zakłada się dostosowanie zarówno warunków umów, jak i także serwisu dla nabywców. Organizacja, stosując tego rodzaju model organizacji, posiada dokładne i rzetelne informacje o swoich klientach. Wśród wad tej koncepcji znajduje się m.in. zaniedbywanie „mniejszych klientów” oraz wysokie koszty obsługi klienta.

Podczas planowania sprzedaży ważną rolę odgrywa proces ustalania struktury sprzedaży. A.A. Zoltners, P. Sinha. i S.E. Lorimer wskazują, że powinien on obejmować pięć głównych faz (Schemat7). Pierwsze cztery fazy odnoszą się do formułowania nowych rozwiązań strukturalnych, natomiast w ostatniej fazie dokonuje się oceny powyższych rozwiązań. W pierwszej fazie następuje szczegółowa analiza rynku, produktu i podejmowanych czynności. Prawidłowo dokonana analiza pozwala przedsiębiorstwu podjąć właściwe decyzje na temat tego, czy „(...) firma powinna zatrudnić specjalistów ogólnych czy

¹²³Tamże, s. 246.

ds. produktu”¹²⁴. W drugiej fazie ma miejsce stworzenie macierzy pokrycia sprzedaży. Działanie to polega na skonstruowaniu siatki „(...) dwu- lub trójwymiarowej przedstawiającej produkty sprzedawane przez firmę, obsługiwane przez nią rynki i (lub) czynności, jakie należy podjąć w związku ze sprzedażą”¹²⁵.

Schemat 7. Pięcioetapowy proces tworzenia struktury działu sprzedaży



Źródło: Wykonanie własne na podstawie A.A. Zoltners, P. Sinha., S.E. Lorimer, Zwiększenie efektywności działu sprzedaży, Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 213.

Trzecia i czwarta faza odnosi się do ustalenia opcji w ramach specjalizacji konkretnych stanowisk pracy sprzedawców. W tym kontekście kluczowe jest odpowiednie przeprowadzenie działań w pierwszej fazie. Na samym końcu proces następuje ocena różnego rodzaju struktur oraz wybór tej właściwej. Należy tu podkreślić, że odpowiednia struktura działu sprzedaży zaspokaja potrzeby wszystkich interesariuszy oraz umożliwia osiągnąć

¹²⁴ A.A. Zoltners, P. Sinha., S.E. Lorimer, Zwiększenie efektywności działu sprzedaży, Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 214.

¹²⁵ Tamże, s. 215.



organizacji cele w ramach sprzedaży i rozwoju, zaś sprzedawcom zaspokoić potrzeby klientów¹²⁶.

3.2 Sprzedaż a marketing i dystrybucja

W. Kowalczewski słusznie zauważa, że sprzedaż ujmowana jest w naukach o zarządzaniu¹²⁷. W oparciu o powyższe zaliczana jest do grupy wyznaczników pojęciowych marketingu. Poszczególne autorzy nie wyróżniają sprzedaży jako osobnej funkcji realizowanej przez podmiot gospodarczy, lecz niejednocześnie włączają np. do typologii narzędzi marketingowych, instrumentów promocji marketingowej czy też metod personifikacji koncepcji marketingowej. Dość często działania wiążące się z realizacją transakcji określa się marketingiem partnerskim czy bezpośrednim¹²⁸. Tego rodzaju termin pojawia się niejednokrotnie w literaturze dotyczącej zakresu marketingu i to zarówno ujmującej go jako złożony proces, jak i jako akt bądź czynność.

Marketing i inkorporowana w jego ramy sprzedaż stanowią niezwykle specyficzny zestaw działań. Warto tu zwrócić uwagę na wynik finansowy przedsiębiorstw handlowych, ich działalność oraz klientów¹²⁹. Bez wątplenia cele marketingowe powinny niejako wnikać w pozostałe funkcje firmy (np. zarządzanie kapitałem ludzki czy finansami). Można stwierdzić, że marketing wraz ze sprzedażą są kluczowymi zadaniami realizowanymi w organizacji. Co ważne, marketing ma je „przeszywać”, a zarazem nie być tymi funkcjami. Najważniejsze miejsce w tym postrzeganiu zajmuje sprzedaż, pomimo tego, że pozostaje ona częścią marketingu. Całość tego poglądu to bardziej filozofia funkcjonowania, gdzie analizowane terminy marketingu i sprzedaży stają się raczej ogólnym przesłaniem zastępującym wiele innych, aniżeli próbą wyodrębnienia i opisanie tych terminów. Trudno się tu bowiem zgodzić, że jest to wyłączne działanie podmiotu i jedyna realizowana przezeń funkcja¹³⁰.

Pomimo tego, że fundamenty marketingowego podejścia do sprzedaży są nader funkcjonalistyczne, to jednak uwarunkowanie jej realizacji od odpowiednich umiejętności pojedynczych osób zdecydowanie odbiega od tych założeń. Mamy tu do czynienia z

¹²⁶ Tamże, s. 220.

¹²⁷ W. Kowalczewski (red.), *Współczesne paradygmaty nauk o zarządzaniu*, Wyd. Difin, Warszawa 2008, s. 134

¹²⁸ D. Surówka-Marszałek, *Strategie sprzedaży i relacje z klientami na rynkach przemysłowych*, [w:] *Zarządzanie i Marketing*, R. Niestrój (red.), Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2003, s. 122.

¹²⁹ W. Grzegorzcyk, *Marketing na rynku międzynarodowym*, Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer, Kraków 2009, s. 17.

¹³⁰ M. Pindelski, *Desygnaty pojęcia sprzedaży w naukach o zarządzaniu*, [w:] *Współczesne przedsiębiorstwo. Teoria i praktyka*, A. Sopińska (red.), Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa, Warszawa, 2012, s. 361.



powstaniem pewnego semantycznego zamieszania, które nie pozwala stworzyć np. pełnej, jak i rozłącznej klasyfikacji sprzedaży w wymiarze dziedziny marketingu,¹³¹.

W tym miejscu, gdzie cel i potrzeby klienta nabierają kluczowego znaczenia, zakłada się, że sprzedawca powinien pełnić rolę pośrednika w rozwiązywaniu problemów nabywcy z za pośrednictwem wykorzystania oferowanych produktów/usług. Trzeba podkreślić, że tego rodzaju postrzeganie jest dość rozpowszechnione. W wymiarze procesowym sprzedaż stanowi zorganizowany szereg działań rozpoznawania identyfikowania oraz zaspokajania potrzeb potencjalnych nabywców. Sprzedaż wymaga zatem dogłębnej analizy oraz stosowania różnego rodzaju metod jej poznawania. Tego rodzaju kompetencji i umiejętności wymaga się od osób realizujących tę funkcję w przedsiębiorstwie¹³².

Współcześnie sprzedaż jest bez wątpienia typem więzi społecznej, spełniając dość trudne do zaobserwowania zadania w ramach społeczeństwa. Wydaje się, że jest to jedna z niewielu sytuacji, w której każdy z podmiotów występujących w sprzedaży określa się mianem aktora, który odgrywa swoją rolę. Sprawia to, że podczas określania ram znaczeniowych sprzedaży można wysnuć wniosek, że zgodnie z wyjaśnieniami prezentowanymi przez poszczególnych autorów w nurcie marketingu, można ją określić w formie procesu lub aktu. Na podstawie tego można z kolei stwierdzić, że marketing stanowi zestaw wszelkiego rodzaju, które zmierzają do zachęcenia klientów do dokonania zakupu konkretnej oferty danej firmy, natomiast sprzedaż jest zdolnością przedsiębiorstwa do przedłożenia wspomnianej oferty klientowi w taki sposób, aby transakcja została przeprowadzona. Reasumując, marketing rozbudza potrzeby klientów, zaś sprzedaż je zaspokaja, oferując pożądane produkty/usługi¹³³.

Sprzedaż rozpatruje się także w ramach logistyki dystrybucyjnej, określając ją często dystrybucją czy handlem. W tym kontekście sprzedaży również przypisuje się funkcję narzędziową oraz wykonawczą wobec zadań i celów stojących przez logistykę dystrybucyjną¹³⁴. E. Gołębska stwierdza, że termin dystrybucja ma swoje źródło w łacińskim „*distributio*” (rozdział, podział). Wspomniana autorka wskazuje definicje uzależnione od mikro- i makroekonomicznej skali. W skali makro dystrybucja jest procesem sprzedaży oraz kompleksowego dostarczania produktów na linii wytwórca-finalny odbiorca. Natomiast w skali mikro to proces oraz struktura transportu produktów od producenta do nabywcy. Na podstawie powyższego można zaimplementować sprzedaż zarówno do

¹³¹ T. Parsons, System społeczny, Zakład Wydawniczy „Nomos”, Kraków 2009.

¹³² M. Pindelski, Desygnaty pojęcia..., op.cit., s. 363.

¹³³ Tamże.

¹³⁴ Tamże, s. 364.



dystrybucji, jak i do logistyki. E. Gołemska stawia w pewien sposób znak równości pomiędzy sprzedażą a częścią logistyki, bowiem jej zdaniem, miejsce sprzedaży w firmie to część działań komórek, które odpowiedzialne są za logistykę¹³⁵.

Z kolei D. Kisperska-Moroń dość ogólnie opisuje dystrybucję jako wykreowanie takiej możliwości, aby produkty/usługi stały się dostępne tym osobom, które chciałyby je pozyskać w miejscach innych aniżeli te, w których są wytwarzane/realizowane¹³⁶.

Dystrybucję należy postrzegać jako przepływ towarów i usług od wytwórcy do nabywcy. Warto dodać, że powinna być ona postrzegana łącznie z instrumentami związanymi z produktem, narzędziami wiążącymi się z dystrybucją oraz instrumentami związanymi z aktywizacją sprzedaży. Zakres przedmiotowy dystrybucji stanowią jej kanały, tj. doprowadzenie oraz oferowanie produktów w punktach ich sprzedaży, jak i fizyczny przepływ towarów. W wymiarze podmiotowym w kanale dystrybucji wyróżniamy producenta, pośrednika oraz konsumenta. Natomiast w ujęciu przedmiotowym, kanał dystrybucji obejmuje:

- negocjacje,
- zamówienie,
- aktywizację sprzedaży,
- fizyczny przepływ towarów,
- zapłatę,
- przeniesienia praw własności,
- informację rynkową¹³⁷.

Na podstawie powyższego można pokusić się o sformułowanie definicji kanału dystrybucji, tj. sposobu połączenia i kolejności występowania instytucji i agencji pośrednich, dotkniętych przepływem pasma informacji i towarów. Tak rozumiany kanał dystrybucji może składać się wielu podmiotów rynkowych, np., hurtowni, sklepów detalicznych, przedsiębiorstw transportowych, agencji badawczych i reklamowych czy instytucji ubezpieczeniowych. Można to zestawić w formie dwóch zasadniczych rodzajów dystrybucji: przepływu informacji i fizycznego transferu towarów. W tym wymiarze dystrybucja wiąże się z wyznacznikami marketingu. Warto tu zwrócić uwagę także na pojęcie logistyki sprzedaży,

¹³⁵ E. Gołemska, *Kompendium wiedzy o logistyce*, Wyd. PWN, Warszawa 2010.

¹³⁶ D. Kisperska-Moroń, *Łańcuchy dostaw czy łańcuchy podaży*, *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska*, Wydawnictwo UMC, SectioHOeconomia, Lublin 2003, s. 575-582.

¹³⁷ K. Rutkowski, *Logistyka dystrybucji. Specyfika. Trendy rozwojowe. Dobre praktyki*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2005, s. 141.



który jednoznacznie wskazuje na brak oczywistości w utożsamianiu sprzedaży i dystrybucji¹³⁸.

3.3 Kompetencje menedżera sprzedaży

Rozpatrując kompetencje menedżera sprzedaży należy na wstępie zwrócić uwagę na ogromną złożoność relacji zachodzących we współczesnej gospodarce. Nieustannie zmieniające się potrzeby konsumenckie, dość spore zróżnicowanie oczekiwań nabywczych, skomplikowanie procesów produkcyjnych, szybki postęp technologiczny i postępująca miniaturyzacja produktów to niektóre wybrane determinanty decydujące o tym, że postrzeganie przez podmiotów gospodarczych w klasycznie rozumianych relacjach rywalizacyjnych i konkurencyjnych traci swój pierwotny sens, stając w opozycji do rachunku ekonomicznego. Współcześnie firmy optymalizujące swoje działania marketingowe, procesy produkcyjne, procesy inwestycyjne czy prace badawcze z wykorzystaniem wprowadzenia reguł współpracy rynkowej z innymi uczestnikami rynku, zyskują dużą przewagę. Działanie to określają niezwykle trudne do powielenia powiązania wzajemnych zależności, w zakresie których każdy z partnerów we właściwy sobie sposób, przyczynia się do wzrostu wartości grupy współpracujących organizacji¹³⁹.

Zarządzanie sprzedażą w przedsiębiorstwie, szczególnie kierowanie zespołem sprzedawców (przedstawicieli handlowych, handlowców) to ogromne dla menedżerów. W tym kontekście ważną rolę odgrywają wyuczone i nabyte umiejętności praktyczne poszczególnych osób. Dynamicznie zmieniająca się sytuacja powinna skłaniać menedżerów ds. sprzedaży do nieustannego podnoszenia umiejętności, uzupełniania wiedzy, kształtowania postaw i zachowań, rozwoju cech osobowych oraz zdobywania nowych doświadczeń. Rozpatrując model kompetencji menedżera sprzedaż warto jest zwrócić uwagę na koncepcję „reguł klienta” opracowaną przez H. Stevensa i T. Kinniego. Wskazali oni cechy, które warunkują doskonałość w dziedzinie sprzedaży oraz wyróżnili umiejętności, których oczekują klienci od profesjonalnych sprzedawców¹⁴⁰. W tabeli 9 przedstawiono wymagane kompetencje menedżerów ds. sprzedaży:

¹³⁸ Tamże, s. 141-145.

¹³⁹ P. Niewiadomski, Menedżer sprzedaży — model kluczowych kompetencji a efektywność działań, „Marketing i Rynek” 2009, nr 9.

¹⁴⁰ H. Stevens, T. Kinni, Osiągnąć doskonałość w sprzedaży, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2008, s. 61-62.



Tabela 9. Wymagane kompetencje menedżerów sprzedaży

Rola sprzedawcy	Wymagane kompetencje
Przedstawiciel firmy	<ul style="list-style-type: none"> • umiejętność 1 – stać się centralnym punktem kontaktu, • umiejętność 2 – zarządzać zespołem ekspertów, • umiejętność 3 – być ekspertem od rentowności inwestycji.
Dyrektor generalny	<ul style="list-style-type: none"> • odpowiedzialność, • doświadczenie zawodowe, • wiedza w ramach prowadzenia działalności gospodarczej, • umiejętności rozpoznawania problemów działalności klienta, • znajomość struktury przedsiębiorstwa klienta, • umiejętność opracowywania i realizacji strategii firmy, • wiedza o przedsiębiorstwie, produkcji i kliencie, • wyczulenie na kulturę przedsiębiorstwa, • wykształcenie z zakresu zarządzania, • umiejętność kształtowania relacji z klientem, • identyfikacja kluczowych czynników kondycji klienta.
Adwokat i przyspieszacz	<ul style="list-style-type: none"> • umiejętność 1 – stworzenie sieci wsparcia, • umiejętność 2 – informowanie o potrzebach i oczekiwaniach klienta, • umiejętność 3 – dogłębne poznanie swojego przedsiębiorstwa.
Konsultant	<p>Pierwszy poziom kompetencji wiąże się z:</p> <ul style="list-style-type: none"> • wiedzą stosowaną o produkcie, • wiedzą szczegółową o kliencie. <p>Drugi poziom kompetencji obejmuje:</p> <ul style="list-style-type: none"> • właściwą koordynację, • umiejętności ustalania harmonogramów, • umiejętności wiążące się potwierdzeniem właściwego rozwiązania. <p>Trzeci poziom kompetencji obejmuje trzy obszary systemu przedsiębiorstwa klienta, tj.</p> <ul style="list-style-type: none"> • procesy, • ludzie, • technologia. <p>Czwarty poziom kompetencji nawiązuje do bieżącego uzyskiwania pożądaných wyników oraz wykrywania nowych potrzeb klienta, obejmując:</p> <ul style="list-style-type: none"> • konserwację, • wymianę, • aktualizację.
Podróżnik	<ul style="list-style-type: none"> • dostępność uwarunkowana jakością dostawy, • terminowe i skuteczne reagowanie na wezwania klienta, • umiejętność wykorzystywania technologii ułatwiającej dostępność, • umiejętność szybkiej reakcji, • szybkość poświadczenia odbioru wiadomości, • umiejętność wartościowej reakcji zwrotnej oraz przesyłania informacji zwrotnych.
Ratownik	<ul style="list-style-type: none"> • zdolności badawcze problemów, • umiejętność identyfikacji problemu, • zdolność opracowywania sposobów reagowania na problem, • umiejętność analizy wyników badań,

	<ul style="list-style-type: none">• umiejętność zarządzania planem działania.
Innowator	<ul style="list-style-type: none">• znajomość branży,• wiedza techniczna,• umiejętność oceny skłonności klienta do innowacji i potencjału zysków przedsiębiorstwa z obsługi klienta,• wiedza międzyfunkcyjna,• zaangażowanie na rzecz stałego informowania klientów,• umiejętność dostrzegania niewypowiedzianych potrzeb klienta,• nieustanne poszukiwanie nowych zastosowań,• gotowość do wypróbowania niesprawdzonych rozwiązań.

Źródło: Wykonanie własne na podstawie: H. Stevens, T. Kinni, Osiągnąć doskonałość w sprzedaży, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2008, s. 61-208.

Bez wątpienia menedżer ds. sprzedaży nieustannie musi się mierzyć z wieloma problemami i trudnościami. Wydaje się, że największym jego kłopotem jest ciągle dostosowywanie się do zmieniających warunków otoczenia. Ponadto, nie lada wyzwanie stanowi także pogodzenie interesów pracowników (przedstawicieli handlowych handlowców, sprzedawców) z ich pracodawcami. Trzeba zwrócić tu uwagę na nietypowość pracy menedżera sprzedaży, bowiem część jego funkcji stanowią klasyczne funkcje kierownicze, właściwe wszystkim przełożonym. Ponadto, wyróżnić tu należy działania przypisane wyłącznie temu stanowisku oraz działań zgoła odmiennych od klasycznego zarządzania. Z tego powodu kluczowe jest przyswojenie przez niego zasadniczych kompetencji w ten sposób, aby wchodzić w skład nowej generacji menedżerów sprzedaży, co pozwoli osiągać znakomite rezultaty¹⁴¹.

Za podstawę koncepcji modelu sprzedaży uznaje się założenie możliwości oraz konieczności nawiązania bezpośrednich kontaktów pomiędzy sprzedającym a klientem. Należy tu podkreślić, że odpowiada to całkowicie powiązaniom pomiędzy przedsiębiorstwami w procesie kupna-sprzedaży produktów i usług. Ważny element w modelu sprzedaży stanowi zdefiniowanie problemu oraz postawienie na tej podstawie właściwej diagnozy. W omawianym modelu prezentuje się również propozycję rozwiązania problemu. Pomaganie klientowi przez kompetentnych menedżerów sprzedaży oznacza takie działania jak:

- formułowanie potrzeb w języku klienta,
- analiza sytuacji klienta,
- wspieranie klienta w rozpoznawaniu potrzeb,

¹⁴¹ A. Niemczyk, Jak zarządzać zespołem handlowym i przetrwać, Wyd. HELION, Gliwice 2006, s. 13.



- udzielanie osobistej rekomendacji w sytuacji, gdy klient nie potrafi się zdecydować bądź wtedy, gdy możliwe opcje wydają się niedostateczne w świetle jego potrzeb,
- współpraca w znalezieniu rozwiązań w kontekście zmieniającej się sytuacji klienta,
- przygotowanie analizy słabszych i korzystnych stron, wtedy gdy niektóre z opcji nie przynoszą jednakowych rezultatów, lecz odznaczają się innymi zaletami,
- znajomość uprzednio istniejących rozwiązań zaspokajających potrzeby,
- doradzanie klientowi w wyszukiwaniu odpowiedniego dostawcy,
- formułowanie ofert w sposób łatwy do zrozumienia dla klienta,
- przedstawienie opcji oraz pomoc klientom w dokonaniu ich oceny na bazie przyjętych kryteriów,
- łagodzenie obaw klienta, jego niepewności oraz wahań przez przedstawianie odpowiednich dokumentów (np. świadectw czy referencji),
- doradztwo klientowi podczas podejmowania decyzji,
- wysyłanie przypomnień, gdy dana oferta ma określone terminy ważności, aby klient zawsze miał je na uwadze¹⁴².

Kompetencje skutecznych menedżerów sprzedaży muszą koncentrować się na cechach i umiejętnościach w ramach budowania długotrwałych relacji z otoczeniem oraz tworzenia, utrzymywania i wzmacnianie więzi. W tym ujęciu należy wyróżnić kompetencje z zakresu:

- komunikowania się – chodzi tu o zdolność do porozumiewania się, zagwarantowania zgodności między intencją nadawcy i odbiorcy komunikatu w celu wzajemnego zrozumienia,
- budowania zaufania – trzeba tu wyróżnić zdolność do budowania trwałych relacji z innymi uczestnikami rynku, opartych na zrozumieniu i szacunku,
- efektywności interpersonalnej – niezwykle istotna jest tu umiejętność efektywnego i sprawnego funkcjonowania w relacjach z innymi uczestnikami rynku oraz monitorowania dynamiki kontaktów interpersonalnych, czego celem jest usprawnienie oraz osiągnięcie uprzednio określonych celów,
- budowania zespołu – wyraża się to w realizacji działań prowadzących do ukształtowania w zespole pozytywnych cech; w tym kontekście należy wyróżnić następujące kompetencje szczegółowe: umiejętność motywowania, umiejętność

¹⁴² J. Horovitz, Strategia obsługi klienta, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006, s. 31-32.

wywierania wpływu, umiejętność rozwiązywania konfliktów, umiejętność wydobywania zdolności podwładnych oraz umiejętność wykorzystywania członków danej grupy w ten sposób, aby w rezultacie współpracy poszczególnych jej uczestników osiągnąć założone cele¹⁴³.

Przedstawione powyżej kompetencje stanowią jedne najważniejszych cech, które powinien mieć menedżer sprzedaży. Zarówno ich zdobycie, jak i rozwijanie stanowi nieodłączny warunek rozwoju pozostałych kompetencji. Wyróżnić tu należy wiedzę i umiejętności z zakresu tego, co niezbędne jest do skutecznego wspierania klienta w dokonywaniu zmian oraz umiejętnego organizowania i realizowania procesu sprzedaży. Ponadto, nie można także zapominać o kompetencjach umożliwiających rozpoznawanie potrzeby oraz potencjał klientów. Trzeba podkreślić, że rodzaj kompetencji, których posiadanie jest konieczne do tego, aby ciągle i skutecznie podnosić jakość własnej pracy, wiąże się z profesjonalizmem działań oraz rozwojem osobistym menedżera ds. sprzedaży. W tej grupie należy brać pod uwagę kompetencje wiążące się z kreowaniem samorozwoju dzięki zarządzaniu własną karierą oraz kompetencje oddziałujące na wysoki profesjonalizm świadczonych „usług”. Menedżer sprzedaży musi zdawać sobie sprawę, iż „(...) zarządzanie oraz jakość zaczynają się od niego; wymagając od siebie, można wymagać od innych; niezbędna jest spójność słów i czynów”¹⁴⁴.

3.4 Budowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa handlowego

Konkurencja traktowana w kategorii rywalizacji i współzawodnictwa pomiędzy przedsiębiorstwami handlowymi zainteresowanymi osiągnięciem tego samego celu, stanowi główną cechę gospodarki rynkowej, natomiast zadaniem organizacji w niej funkcjonujących jest odznaczenie się konkurencyjnością. Należy zauważyć, że punktem wyjścia każdej firmy jest prawidłowo skonstruowana strategia rozwoju, która ma doprowadzić do uzyskania długookresowej przewagi konkurencyjnej na rynku. Współcześnie wiodące przedsiębiorstwa handlowe ciągle poszukują nowych, innowacyjnych i efektywniejszych źródeł pozwalających im na zwiększenie przewagi konkurencyjnej w konkretnym sektorze rynku. Uwaga tych organizacji skoncentrowana jest w wysokim stopniu na zarządzaniu wiedzą, wiedzy jako zasobie strategicznym przedsiębiorstwa oraz właściwym wykorzystaniu doświadczenia i

¹⁴³ P. Niewiadomski, K. Sterna, *Model kompetencji menedżera sprzedaży przedsiębiorstw przemysłu wydobywczego a efektywność działań*, „Przegląd Górniczy” 2009, nr 9, s. 146.

¹⁴⁴ H. Mruk, *Przywództwo czynnikiem rozwoju przedsiębiorstwa* [w:] *Marketing – zagadnienia współczesne*, Wyd. Forum Naukowe, Poznań 2008, s. 94.



kompetencji pracowników w budowaniu kapitału klientów oraz tworzeniu wartości przedsiębiorstwa. Bezspornie zasoby ludzkie stanowią fundament w kontekście podnoszenia konkurencyjności oraz wzrostu innowacyjności w firmach handlowych. To właśnie pracownicy odznaczają się zdolnością szybkiego pomnażania swojej wartości posiłkując się przy tym przede wszystkim efektywnym procesem uczenia się, co pozwala im przyczynić się do tworzenia wartości dodanej w organizacji. Firmy, które właściwie wykorzystują posiadane umiejętności i zasoby potrafią w efektywny sposób wykreować, a w dalszej kolejności dostarczyć produkty/usługi swoim klientom w sposób szybszy i bardziej efektywny od konkurujących z nimi podmiotów. Sprawia to, że jednostki te zdecydowanie szybciej osiągają przewagę konkurencyjną na określonych rynkach. Trzeba wyraźnie podkreślić, że skupienie się na zarządzaniu wiedzą stanowi kluczowe rozwiązanie, które pozwala na przedsiębiorstwom handlowym w efektywny sposób zbudować przewagę konkurencyjną¹⁴⁵.

Warto nadmienić, że podmioty z tej samej bądź pokrewnej branży odgrywają na arenie rynkowej konkretną rolę, gdyż „rywalizują (...) między sobą w dążeniach do analogicznych celów, a działania, które podejmują jedni uczestnicy rynku do osiągnięcia określonych celów, utrudniają lub uniemożliwiają osiągnięcie takich samych celów w innym podmiotom”¹⁴⁶. Trzeba mieć tu na uwadze, że rynek jest miejscem, gdzie o sukcesie organizacji decyduje szereg mechanizmów i czynników, które są zarówno we wnętrzu firmy handlowej, jak i poza nią. Konkurowanie odnosi się przynajmniej do dwóch podmiotów, przebiegając w wymiarze podmiotowym i/bądź przedmiotowym. Wykorzystywane są przy tym różnego rodzaju instrumenty rynkowe i pozarynkowe, które wpływają na zakres, charakter i intensywność rywalizacji¹⁴⁷.

Na podstawie analizy literatury można stwierdzić, że do tej pory wielu autorów podjęło się prób analizy oraz opisu przewagi konkurencyjnej, które jest i wydaje się, że nadal będzie obszarem zainteresowań badaczy z zakresu zarządzania. Należy jednak tu wskazać, że w zależności od przedmiotu zainteresowań przewaga konkurencyjna jest definiowana w różny sposób. Bez wątplenia stanowi ona rezultat wielu procesów, których istotę stanowią działania przedsiębiorstwa skoncentrowane na dynamicznie zmieniające się warunki otoczenia. W latach 80-tych ubiegłego wieku przewaga konkurencyjna była celem strategii, natomiast

¹⁴⁵ M. Kraszewska K. Pujer, *Konkurencyjność przedsiębiorstw sposoby budowania przewagi konkurencyjnej*, Wydawnictwo Exante, Wrocław 2017, s. 34.

¹⁴⁶ M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalnych*, TNOiK, Toruń 2005, s. 18-25.

¹⁴⁷ O. Flak, G. Głód, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Pojęcia, definicje, modele. Cz. I.*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2009, s. 34-36.



rozwój firm jej bezpośrednim wynikiem. Zdolność do jej uzyskania była zasadniczym celem, kto był kluczem w ramach funkcjonowania każdego przedsiębiorstwa handlowego. Na początku lat 90-tych XX. zaczęto głosić, że przewaga konkurencyjna uwarunkowana jest kombinacją różnego typu zasobów. W tej koncepcji uzyskanie przewagi mogło mieć miejsce za pośrednictwem dopasowania właściwej strategii do będących w dyspozycji organizacji zasobów. Współcześnie stwierdza się, że uzyskanie przewagi konkurencyjnej uwarunkowane jest przede wszystkim sposobem działania oraz reakcji na zmieniające się warunki¹⁴⁸.

M.J. Stankiewicz wskazuje, że przewagę konkurencyjną rozpatrywać można w wymiarze aspektów:

- bazy przewagi konkurencyjnej,
- charakteru składników potencjału konkurencyjnego,
- skali areny konkurencji,
- czasu utrzymania przewagi¹⁴⁹.

K. Oblój prezentuje klasyfikację przewagi konkurencyjnej w postaci czterech rodzajów, wyróżniając:

- przewagę wynikającą ze specyfiki relacji między ceną a jakością,
- przewagę naturalnej pozycji, która swoje źródła w lokalizacji, regulacjach prawnych i dostępie do zasobów,
- przewagę wynikającą z systemu obsługi budującej wysokie bariery wejścia; jej źródło stanowią marka, technologia oraz specyfika relacji typu przedsiębiorstwo-odbiorca,
- przewagę będącą rezultatem systemu obsługi zwiększającej koszty zamiany; jej źródła mają korzenie w odpowiednio dobranej grupie odbiorców oraz monitorowaniu zmieniających się potrzeb oraz dostosowaniu do nich oferty, bazującej na wysokim poziomie świadczeń¹⁵⁰.

Na podstawie zaprezentowanych typologii można stwierdzić, że w celu zwiększenia przewagi konkurencyjnej trzeba przeprowadzać dokładne i systematyczne analizy zasobów i ich potencjału, nie koncentrując się wyłącznie na swoim przedsiębiorstwie, lecz również na podmiotach operujących w otoczeniu, czyli konkurentach.

¹⁴⁸ A. Janiak, A. Kolemba, J. Śmietanka, *Konkurencyjność przedsiębiorstw i źródła przewagi konkurencyjnej*, Wydawnictwo Exante, Wrocław 2017, s. 7.

¹⁴⁹ M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność...*, op.cit., s. 174-185.

¹⁵⁰ K. Oblój, *Strategia organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 412-413.



R. Haffer stwierdza, że określenie rodzaju przewagi konkurencyjnej polega głównie na wskazaniu wyższości jednej firmy nad innymi, co ma swoje odzwierciedlenie w lepszych rezultatach osiągniętych na rynku. Wspomniany autor wskazuje, że rodzaj przewagi konkurencyjnej uwarunkowany jest źródłami jej pochodzenia, które opierają się na różnicach, istniejącymi pomiędzy organizacjami. R. Haffer wskazuje zwłaszcza na odmienności w zakresie:

- realizowanych strategii,
- posiadanych zasobów i umiejętności,
- stosowanych instrumentów konkurowania¹⁵¹.

Bezsprzecznie przewaga konkurencyjna to zmienna niezależna, z kolei jej rozwój stanowi zmienną zależną. Sprawia to, że można rozpatrywać ją w kontekście:

- źródeł wewnętrznych związanych z zasobami, jako bazą dla tworzenia przewagi konkurencyjnej uzyskanej przez firmy – w ramach tej koncepcji przewaga konkurencyjna uwarunkowana jest zachowaniami przedsiębiorstw, a nie zaś otoczeniem,
- źródeł zewnętrznych związanych z uwarunkowaniami makroekonomicznymi oraz sytuacją konkurencyjną w konkretnym sektorze – organizacje weryfikując warunki otoczenia zobligowane są podejmować decyzje oraz realizować przyjętą strategię. Sprawia to w wyniku niestabilnego otoczenia firmy handlowe muszą ciągle adaptować się do zmian,
- równoczesnego łączenia źródeł wewnętrznych i zewnętrznych, które nadają kształt przewadze konkurencyjnej¹⁵².

Reasumując, określenie źródeł przewagi konkurencyjnej to jeden z najważniejszych elementów funkcjonowania przedsiębiorstw handlowych. Różne podejścia do źródeł przewagi konkurencyjnej świadczą bez wątpienia o jej niejednorodności, złożoności i względności.

¹⁵¹ R. Haffer, *Systemy zarządzania jakością w budowaniu przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw*, Wyd. Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2003, s. 34.

¹⁵² J. Bednarz, *Klasyczne a nowe teorie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw [w:] Problemy współczesnej gospodarki światowej*, H. Treder (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2011, s. 112-119.



ROZDZIAŁ 4

WPLYW MENEDŻERÓW W UZYSKIWANYCH WYNIKACH SPRZEDAŻOWYCH. BADANIA WŁASNE

4.1 Metodyka badań własnych

4.1.1 Cel, przedmiot i podmiot badań

Celem badań było sprawdzenie, analiza, ocena wpływu i roli menedżerów na poziom wyników sprzedażowych w przedsiębiorstwach handlowych.

Przedmiotem badań natomiast były cechy osobowościowe, umiejętności i kompetencje menedżerów sprzedaży z perspektywy potrzeb uzyskiwania wysokich wyników. Istotne znaczenie miało tutaj określenie profilów menedżerskich, spełniających wysokie wymagania osobowościowe i profesjonalne, dla potrzeb uzyskiwania zakładanych wyników.

Podmiotem badań byli losowo wybrani menedżerowie, zatrudnieni w różnych przedsiębiorstwach handlowych. Każdy z poddanych badaniom posiadał inny staż pracy na stanowisku menedżera sprzedaży. Wśród badanych występowali zarówno mężczyźni jak i kobiety. Wielkości próby badawczej to 15 osób.

Pierwszy wywiad został przeprowadzony z przedsiębiorcą firmy powstałej w 2012 roku. Jest to przedsiębiorstwo usługowo – handlowe, które zajmuje się zarówno prowadzeniem lokali gastronomicznych na terenie całego kraju, jak i zarządzaniem lokalami franczyzowymi. Przedsiębiorstwo to jest mikroprzedsiębiorstwem, które zatrudnia 4 osoby. Menedżer ma piętnastoletnie doświadczenie.

Drugi wywiad został przeprowadzony z menedżerem niższego szczebla. Pracuje on na stanowisku Kierownika 10 osobowego zespołu. Menedżer ten ma dwudziestoletnie doświadczenie w zarządzaniu zespołem. Przedsiębiorstwo w którym pracuje ten menedżer jest międzynarodową spółką zajmującą się produkcją i sprzedażą produktów tytoniowych.

Kolejny wywiad został przeprowadzony z prywatnym przedsiębiorcą prowadzącym swoją działalność w branży gastronomicznej od 2009 roku. Ów przedsiębiorca ma dwudziestodwuletnie doświadczenie menedżerskie zdobyte także w pracy w międzynarodowych korporacjach branży piwowarskiej.

W czwartym wywiadzie brał udział Dyrektor kanału sprzedaży w firmie dystrybucyjnej o zasięgu ogólnopolskim. Firma ta zajmuje się dystrybucją alkoholi i zatrudnia



około 200 pracowników. Menedżer ten ma trzynastoletnie doświadczenie zarządzania zespołem. Obecnie zarządza 6 osobowym zespołem menedżerów.

Kolejny wywiad został przeprowadzony z menedżerem pracującym w przedsiębiorstwie z branży motoryzacyjnej. Jest to duże, międzynarodowe przedsiębiorstwo zajmujące się sprzedażą i serwisem samochodów. Menedżer obecnie zarządza 6 osobowym zespołem i ma ponad dziesięcioletnie doświadczenie menedżerskie.

Szósty wywiad został przeprowadzony z właścicielem agencji reklamowej. Firma ta istnieje na rynku krajowym od ponad jedenastu lat i zatrudnia mniej niż 50 osób. Menedżer zarządza pracą całego zespołu od samego początku istnienia firmy. Menedżer posiada 19 letnie doświadczenie zdobyte zarówno prowadząc własną firmę jak również pracując wcześniej w międzynarodowych firmach branży reklamowej.

W siódmym wywiadzie brał udział Dyrektor sprzedaży w międzynarodowej firmie produkcyjno-handlowej z branży spożywczej. Firma powstała ponad 80 lat temu w Belgii i obecnie zatrudnia ponad 4000 osób na świecie. W Polsce firma zatrudnia ponad 500 osób. Obszar za jaki odpowiada ów menedżer to Polska i kraje bałtyckie. Menedżer swoje doświadczenie zdobywał przez osiem lat pracując w obecnej firmie jak również w dużej, międzynarodowej firmie zajmującej się produkcją i dystrybucją piwa.

Kolejny wywiad został przeprowadzony z Dyrektorem kanału sprzedaży w międzynarodowej firmie produkcyjno-handlowej z branży spożywczej. Firma powstała ponad 80 lat temu w Belgii i obecnie zatrudnia ponad 4000 osób na świecie. W Polsce firma zatrudnia ponad 500 osób. Menedżer kieruje pracą dziesięcioosobowego zespołu na obszarze Polski i krajów bałtyckich. Doświadczenie menedżerskie tej osoby to jedenaście lat, które zostało zdobyte tylko w międzynarodowych firmach o profilu produkcyjno-handlowym branży FMCG.

Dziewiąty wywiad został przeprowadzony z kierownikiem regionu sprzedaży w międzynarodowej firmie zajmującej się produkcją i sprzedażą piwa. Firma ta jest spółką akcyjną zatrudniającą więcej niż 5000 osób. Menedżer zarządza pracą 6 osobowego zespołu sprzedażowego. Menedżer posiada dziesięcioletnie doświadczenie na stanowisku kierowniczym zdobyte w jednej organizacji w której pracuje już ponad dwadzieścia lat.

Dziesiąty wywiad został przeprowadzony z kierownikiem do spraw kluczowych klientów. Menedżer pracuje w międzynarodowej firmie zajmującej się produkcją i sprzedażą piwa. Firma zatrudnia około 900 osób. Menedżer zarządza pracą 1 osoby. Menedżer posiada jedenastoletnie doświadczenie na stanowisku menedżerskim oraz siedemnastoletnie doświadczenie w pracy zawodowej.



Kolejny wywiad został przeprowadzony z Dyrektorem w firmie zajmującej się usługami w branży nieruchomości. Firma powstała 12 lat temu w Polsce i obecnie zatrudnia ponad 300 osób. Menedżer bezpośrednio kieruje pracą trzyosobowego zespołu kierowników, pośrednio natomiast kieruje zespołem 250 osób.

W dwunastym wywiadzie brał udział regionalny kierownik sprzedaży pracujący w firmie produkującej i sprzedającej alkohol mocny. Firma ta to ma międzynarodowy zasięg a jej tradycje sięgają 1907 roku. Menedżer bezpośrednio kieruje pracą sześciuosobowego zespołu. Menedżer ten posiada dziesięcioletnie doświadczenie na stanowisku menedżerskim.

Kolejny wywiad został przeprowadzony z Dyrektorem zarządzającym w firmie zajmującej się sprzedażą i dystrybucją artykułów spożywczych i piwa. Firma powstała 12 lat temu w Polsce i obecnie zatrudnia mniej niż 250 osób. Menedżer bezpośrednio kieruje pracą całego przedsiębiorstwa. Menedżer ten posiada dwudziestoletnie doświadczenie na stanowisku menedżerskim i dwudziestopięcioletnie doświadczenie zawodowe.

W czternastym wywiadzie brał udział Menedżer projektów w sprzedaży pracujący w firmie zajmującej się dystrybucją alkoholi. Firma ta to ma międzynarodowy. Na terenie Polski dystrybutor ten ubiega się o pozycję dominującą w zakresie świadczonych usług. Menedżer bezpośrednio kieruje pracą ośmioosobowego zespołu. Menedżer ten osiemnastoletnie doświadczenie na stanowisku menedżerskim i dwudziestopięcioletnie doświadczenie zawodowe.

W piętnastym wywiadzie brał udział Menedżer, który nie chciał podzielić się większą ilością informacji na temat swój i firmy w której pracuje.

4.1.2 Główny problem badawczy i problemy szczegółowe

Głównym problemem badawczym przeprowadzonego badania było określenie:

Jakie kompetencje menedżera mają największy wpływ na wysoki poziom osiąganych wyników sprzedażowych?.

Szczegółowe problemy badawcze:

1. Jakie techniki procesu zarządzania sprzedażą są najskuteczniejsze?
2. Jakie style kierowania odpowiadają najbardziej w uzyskaniu wyników sprzedażowych?
3. Jaki wpływ na poziom sprzedaży wywierają kompetencje bazowe posiadane przez menedżera?
4. Jak często menedżer bierze udział w szkoleniach sprzedażowych?
5. Czy uzyskiwane wyniki sprzedażowe spełniają oczekiwania władz firmy?



6. Czy uzyskiwane wyniki sprzedażowe dają pełną satysfakcję menedżerowi?
7. Jaki wpływ na uzyskiwany poziom sprzedaży wywierają kompetencje menedżera związane z budowaniem długotrwałych relacji?
8. Jaki wpływ na uzyskiwany poziom sprzedaży wywierają kompetencje menedżera związane z udzielaniem profesjonalnego wsparcia?
9. Jaki wpływ na uzyskiwany poziom sprzedaży wywierają kompetencje menedżera związane z rozwojem osobistym?

4.1.3 Hipotezy badawcze

Dla realizacji wyznaczonych celów badawczych przyjęto następujące hipotezy:

H-1 – Na osiągnięte wyniki sprzedaży przez menedżerów mają wpływ posiadane przez nich specjalistycznych kompetencji takich jak: bazowe, profesjonalne, społeczne, oraz konceptualne.

H-2 – Menedżerowie by osiągać wysokie wyniki sprzedażowe muszą dbać o rozwój swoich kompetencji bazowych i społecznych.

4.1.4 Metody, techniki i narzędzia badawcze

W przeprowadzonym badaniu jako metodę badawczą wykorzystano wywiad indywidualny - skategoryzowany.

Jako narzędzie badawcze zastosowany został kwestionariusz wywiadu, składający się z dwóch części: merytorycznej oraz metryczkowej.

Kwestionariusz ten zawierał ogółem 18 pytań (w tym 4 pytania metryczkowe). Były to głównie pytania zamknięte (dysjunktywne i koniunktywne). Autor pracy występujący w roli ankietera na podstawie przygotowanego kwestionariusza zadawał badanemu pytania i przedstawiał możliwe do wyboru odpowiedzi, a ankietowany formułował swoje odpowiedzi. Wywiady zostały przeprowadzone w dniach 20 marca – 30 kwietnia 2019 r. na terenie Warszawy. Respondenci nie zgłaszali problemów ze zrozumieniem podnoszonych zagadnień, pytań i odpowiedzi – wszystkie kwestionariusze zostały dokładnie uzupełnione.

4.2 Analiza wyników badań

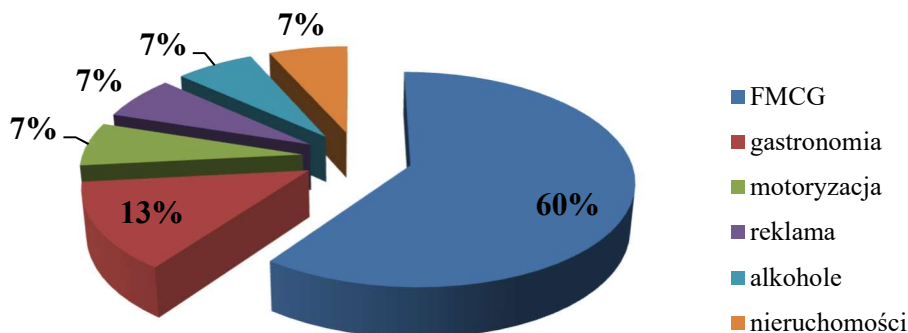
Część merytoryczna

Istotnym problemem było ustalenie w pierwszej kolejności branży w której pracują badani menedżerowie. Większość z nich wskazała branżę FMCG (Fast Moving Consumer



Goods) – 60% (9 osób). Pozostali wyróżnili gastronomię 13% (2 osoby) oraz motoryzację, reklamę, alkohole i nieruchomości po 7%,. (Por. Wykres 1).

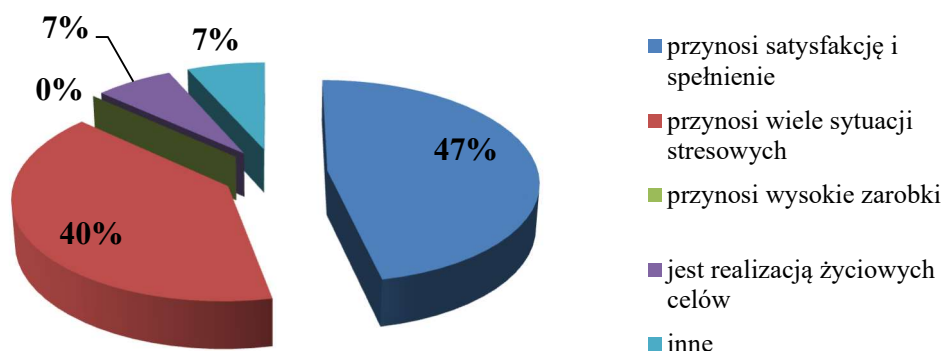
Wykres 1. Branża, w której pracują ankietowani



Źródło: Opracowanie własne

Niezmiernie ważnym problem podczas prowadzenia badań było ustalenie opinii menedżerów co do satysfakcji z wykonywanej przez nich pracy. Blisko połowa z nich 47%, (7 osób) stwierdziła, że praca na stanowiska menedżera sprzedaży przynosi im satysfakcję i spełnienie. Niemniej jednak, aż 40% (6 osób) respondentów nadmienia, że praca ich jest bardzo stresująca. Pozostali respondenci zwrócili uwagę że praca ich daje możliwość wysokich zarobków oraz realizację celów życiowych. (Por. Wykres 2)

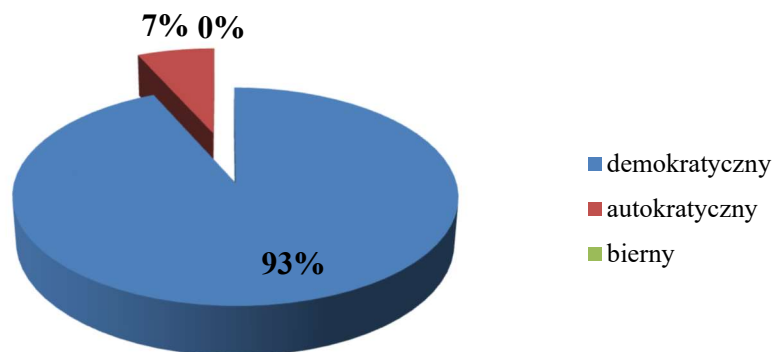
Wykres 2. Opinie ankietowanych na temat pracy na stanowisku menedżera sprzedaży



Źródło: Opracowanie własne

Kwestia stylów kierowania preferowana przez badanych menedżerów przedstawia się następująco. Zdecydowana większość osób poddanych badaniu menedżerów 93 % (14 osób) stwierdziła, że odpowiada im najbardziej demokratyczny styl kierowania. Tylko 1 osoba (7%) wyróżniła tu styl autokratyczny, natomiast nikt nie wskazał stylu biernego (Por. Wykres 3).

Wykres 3. Opinie ankietowanych na temat stylu kierowania, który odpowiada im najbardziej



Źródło: Opracowanie własne

Ważnym elementem w pracy menedżerów jako odpowiedzialnych za zarządzanie jest stosowanie klasycznych funkcji tego procesu. Aż 80% (12 osób) badanych wskazało, że podczas wykonywanej pracy najwięcej uwagi poświęcają i uważają ją za bardzo ważną jest planowanie. W drugiej kolejności 60 % (9 osób) badani menedżerowie określili że ważną funkcją w ich pracy stanowi kontrolowanie. Ponad połowa ankietowanych stwierdziła także, że dużą wagę przykładają funkcjom organizowania i przewodzenia po 53% dla każdej z nich, (po 8 osób). Badani każdą z funkcji zarządzania określili jako bardzo ważna lub ważna. (Por. Tabela 10).

Tabela 10. Opinie ankietowanych na temat istotności poszczególnych funkcji podczas wykonywanej pracy

Poziom natężenia Wyszczególnienie	Bardzo ważna		Ważna		Mało ważna		Nieważna	
	Liczeb.	% ogółu	Liczeb.	% ogółu	Liczeb.	% ogółu	Liczeb.	% ogółu
Organizowanie	8	53%	5	33%	2	13%	0	0%
Planowanie	12	80%	3	20%	0	0%	0	0%
Przewodzenie	8	53%	4	27%	2	13%	1	7%

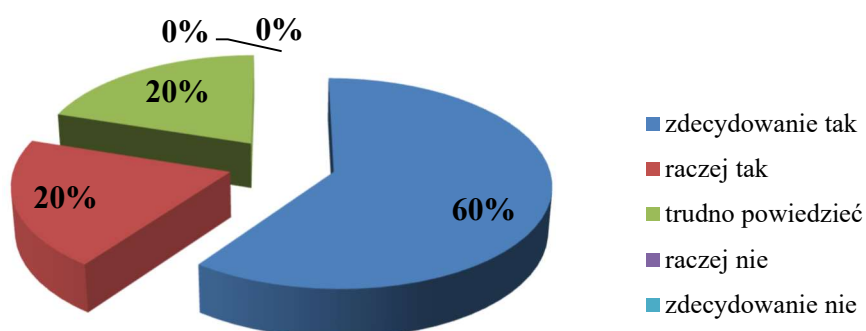


Kontrolowanie	2	13%	9	60%	4	27%	0	0%
----------------------	---	-----	---	------------	---	-----	---	----

Źródło: Opracowanie własne

Problem opinii respondentów w kwestii wpływu stosowania odpowiednich technik mających na celu zwiększenia sprzedaży, jako kolejny problem badany przedstawia się następująco. Zdecydowana większość badanych menedżerów stwierdziła, że stosowanie odpowiednich technik wywierania wpływu na zwiększenie sprzedaży 80%, (12 osób) ma sens. Tylko 20%, (3 osoby) nie mogło sprecyzować konkretnej odpowiedzi. Trzeba zauważyć, że żaden z ankietowanych nie wypowiedział negatywnej opinii w tej kwestii. (Por. Wykres 4).

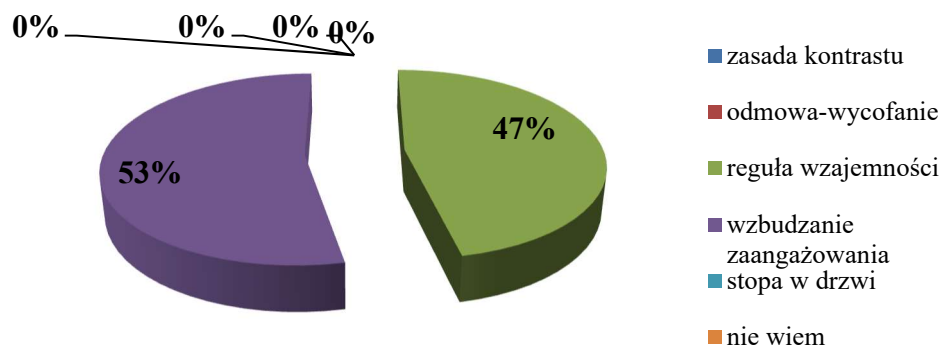
Wykres 4. Opinie ankietowanych na temat wpływu odpowiednich technik wywierania wpływu na zwiększenie sprzedaży



Źródło: Opracowanie własne

W kontekście skuteczności wybranych technik sprzedaży ankietowane osoby zwróciły uwagę przede wszystkim na wzbudzanie zaangażowania 53%, (8 osób) oraz regułę wzajemności 47%, (7 osób). Żaden z respondentów nie wybrał takich technik sprzedaży jak: zasad kontrastu, odmowa - wycofanie i stopa w drzwi (Por. Wykres 5).

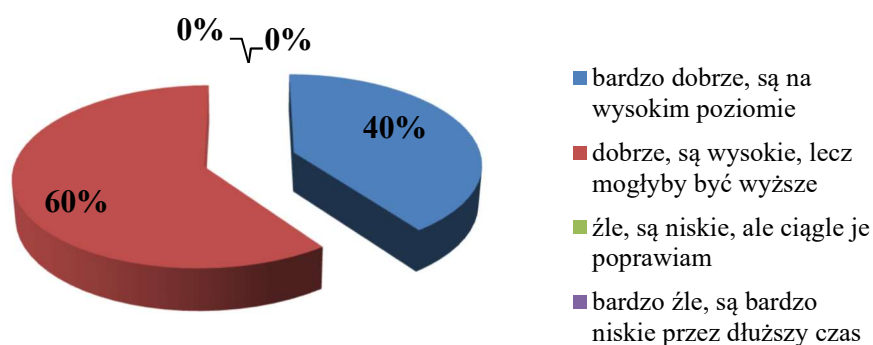
Wykres 5. Opinie ankietowanych na temat wybranych skuteczności technik sprzedaży



Źródło: Opracowanie własne

W kwestii oceny poziomu osiągniętych wyników sprzedażowych 40% respondentów wskazało, że osiągnięte przez nich wyniki są bardzo dobre i utrzymywane są na wysokim poziomie. Większość z badanych 60% (9 osób) stwierdziła, że wyniki ich sprzedaży są na dobrym poziomie, aczkolwiek mogłyby być jeszcze wyższe.. Żaden z respondentów nie ocenił swoich wyników sprzedaży w kategorii negatywnej (Por. Wykres 6).

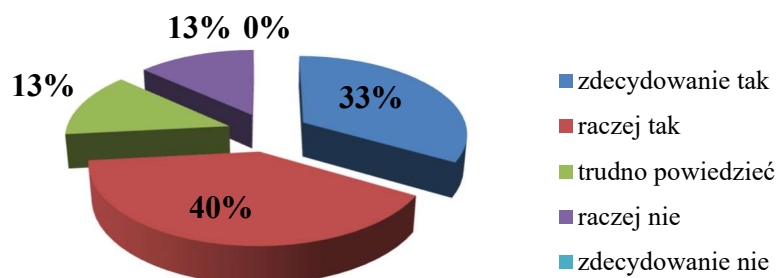
Wykres 6. Opinie ankietowanych na temat osiągniętych wyników sprzedaży



Źródło: Opracowanie własne

Zdaniem zdecydowanej większości badanych 73% (11 osób) władze firmy są zadowolone z osiągniętych przez nich wyników sprzedaży. Jedyne 13% (2 osoby) respondentów nie potrafiło jednoznacznie ocenić kwestię zadowolenia władz firmy z wyników jakie osiągają w sprzedaży. W takim samym stopniu respondenci dali odpowiedź w kwestii negatywnej oceny wyników sprzedaży przez władze firmy. (Por. Wykres 7).

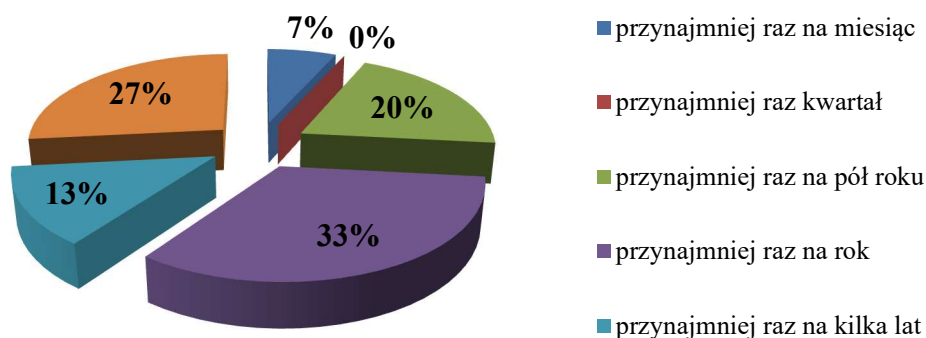
Wykres 7. Opinie ankietowanych na temat zadowolenia władz firmy z osiągniętych przez nich wyników sprzedaży



Źródło: Wykonanie własne

Co trzeci badany wskazał, że w szkoleniach sprzedażowych bierze udział przynajmniej raz na rok. Aż 27% (4 osoby) respondentów nie bierze udziału w tego rodzaju szkoleniach. Pozostali ankietowani wyróżnili takie okresy jak: przynajmniej raz na pół roku 20%, (3 osoby), przynajmniej raz na kilka lat 13%, (2 osoby) oraz przynajmniej raz na miesiąc 7%, (1 osoba). Żadna z osób poddanych nie wskazała odpowiedzi „raz na kwartał” (Por. Wykres 8).

Wykres 8. Częstotliwość barania udziału przez ankietowanych w szkoleniach sprzedażowych



Źródło: Opracowanie własne

Respondenci wśród kompetencji bazowych menedżera sprzedaży związanych z budowaniem długotrwałych relacji oraz tworzeniem, utrzymywaniem i wzmacnianiem partnerstwa (więzi) na osiągnięte wyniki sprzedaży zwrócili uwagę przede wszystkim na bardzo duży wpływ sprawiedliwość w ocenie pracowników aż 73%. Następnie oceniono zaangażowania 67%, W równym stopniu ocenione zostały takie cechy jak: uczciwości, szacunek do innych, pracowitości - 53%. Nieco niżej badane osoby oceniły takie cechy jak: lojalność wobec przedsiębiorstwa, lojalność wobec podwładnych i przełożonych oraz koleżeństwo – po 33%. (Por. Tabela 11).

Tabela 11. Opinie ankietowanych na temat wpływu kompetencji bazowych menedżera sprzedaży związanych z budowaniem długotrwałych relacji oraz tworzeniem, utrzymywaniem i wzmocnieniem partnerstwa (więzi) na osiągnięte wyniki sprzedaży (1-mały wpływ, 5-duży wpływ)

Poziom natężenia cechy	1	2	3	4	5
Wyszczególnienie	% ogółu	% ogółu	% ogółu	% ogółu	% ogółu
Uczciwość	0%	0%	7%	40%	53%
lojalność wobec przedsiębiorstwa	0%	0%	33%	33%	33%
szacunek do innych	0%	0%	13%	33%	53%
Zaangażowanie	0%	0%	0%	33%	67%
Pracowitość	0%	0%	13%	33%	53%
lojalność wobec podwładnych i przełożonych	0%	0%	40%	33%	27%
Zdyscyplinowanie	0%	0%	27%	47%	27%
Sprawiedliwość	7%	7%	0%	73%	13%
postępowanie z honorem	7%	7%	27%	40%	20%
Odpowiedzialność	0%	0%	0%	47%	53%
Koleżeństwo	7%	7%	33%	40%	13%
dbałość o jakość pracy	0%	0%	7%	53%	40%
Dokładność	0%	7%	20%	47%	27%

Źródło: Opracowanie własne

Z kolei w odniesieniu do kompetencji profesjonalnych menedżera sprzedaży wiążących się z budowaniem długotrwałych relacji oraz tworzeniem, utrzymywaniem i wzmocnieniem partnerstwa (więzi) na osiągnięte wyniki sprzedaży ankietowani wyróżnili bardzo duży wpływ umiejętności podejmowania decyzji 87%. Nieznacznie mniej badanych wskazało tu także wiedzę z dziedziny zarządzania oraz doświadczenie na stanowisku menadżerskim po 47%.,.Niecو słabiej oceniona została dbałość o jakość pracy.(Por. Tabela 12).

Tabela 12. Opinie ankietowanych na temat wpływu kompetencji profesjonalnych menedżera sprzedaży związanych z budowaniem długotrwałych relacji oraz tworzeniem, utrzymywaniem i wzmocnieniem partnerstwa (więzi) na osiągnięte wyniki sprzedaży (1-mały wpływ, 5-duży wpływ)



Poziom natężenia cechy	1	2	3	4	5
Wyszczególnienie	% ogółu	% ogółu	% ogółu	% ogółu	% ogółu
wiedza z dziedziny zarządzania (w tym wiedza z zakresu handlu, negocjacji, marketingu i PR)	0%	0%	13%	40%	47%
umiejętność podejmowania decyzji	0%	0%	0%	13%	87%
doświadczenie na stanowisku menadżerskim	0%	7%	13%	33%	47%
dbałość o jakość pracy	0%	0%	13%	53%	33%

Źródło: Opracowanie własne

Badani są zdania, że bardzo duży wpływ na budowanie długotrwałych relacji oraz tworzenie, utrzymywanie i wzmacnianie partnerstwa (więzi) na osiągnięte wyniki sprzedaży mają takie kompetencje społeczne jak: umiejętność komunikowania i aktywnego słuchania oraz zdolność do budowania dobrych relacji z innymi po 73%,. Nieco mniejszy wpływ według respondentów mają takie kompetencje jak: umiejętność tworzenia atmosfery szczerości i otwartości 60% odpowiedzi, jak również zdolności organizowania pracy grupy umiejętność rozwiązywania konfliktów po 53 % odpowiedzi. (Por. Tabela 13).

Tabela 13. Opinie ankietowanych na temat wpływu kompetencji społecznych menedżera sprzedaży związanych z budowaniem długotrwałych relacji oraz tworzeniem, utrzymywaniem i wzmacnianiem partnerstwa (więzi) na osiągnięte wyniki sprzedaży(1-mały wpływ, 5-duży wpływ)

Poziom natężenia cechy	1	2	3	4	5
Wyszczególnienie	% ogółu	% ogółu	% ogółu	% ogółu	% ogółu
umiejętność komunikowania i aktywnego słuchania	0%	0%	13%	13%	73%
zdolność do budowania dobrych relacji z innymi	0%	0%	7%	20%	73%
Asertywność	0%	0%	27%	40%	33%
zdolność do organizowania pracy grupy	0%	0%	20%	53%	27%
umiejętność rozwiązywania konfliktów	0%	0%	27%	40%	33%
umiejętne wywieranie wpływu	0%	7%	13%	53%	27%
pozytywne nastawienie do ludzi	0%	0%	27%	33%	40%
umiejętność tworzenia atmosfery szczerości i otwartości	0%	0%	13%	60%	27%



uprzejmość i jasne wyrażanie myśli	0%	0%	27%	33%	40%
------------------------------------	----	----	-----	-----	------------

Źródło: Opracowanie własne

Zdaniem większości respondentów w zakresie wpływu kompetencji konceptualnych ma myślenie sytuacyjne 53 %. Nieco niżej ocenione zostały umiejętności koncepcyjne i umiejętności analityczno-diagnostyczne. Większość ankietowanych wśród kompetencji konceptualnych najniżej oceniła myślenie systemowe (Por. Tabela 14.).

Tabela 14. Opinie ankietowanych na temat wpływu kompetencji konceptualnych menedżera sprzedaży związanych z budowaniem długotrwałych relacji oraz tworzeniem, utrzymywaniem i wzmacnianiem partnerstwa (więzi) na osiągnięte wyniki sprzedaży(1-mały wpływ, 5-duży wpływ)

Poziom natężenia cechy	1	2	3	4	5
Wyszczególnienie	% ogółu	% ogółu	% ogółu	% ogółu	% ogółu
umiejętności koncepcyjne	0%	0%	7%	73%	20%
Umiejętności analityczno-diagnostyczne	0%	0%	0%	80%	20%
myślenie systemowe	0%	0%	53%	33%	13%
Kojarzenie	0%	0%	13%	47%	40%
myślenie sytuacyjne	0%	0%	20%	27%	53%

Źródło: Opracowanie własne

Według większość osób poddanych badaniu duży wpływ na udzielanie profesjonalnego wsparcia na osiągnięte wyniki sprzedaży ma taka umiejętność bazowa jak: określanie priorytetów i stawianie wymagań 60%, badanych. Ankietowani dobrze ocenili również inicjatywę w działaniu 47%, i nastawienie na wyniki. Średnio ocenione zostało przez respondentów koleżeństwo. (Por. Tabela 15).

Tabela 15. Opinie ankietowanych na temat wpływu kompetencji bazowych menedżera sprzedaży związanych z udzielaniem profesjonalnego wsparcia na osiągnięte wyniki sprzedaży(1-mały wpływ, 5-duży wpływ)

Poziom natężenia	1	2	3	4	5
cechy Wyszczególnienie	% ogółu	% ogółu	% ogółu	% ogółu	% ogółu
Koleżeństwo	0%	0%	67%	33%	0%



nastawienie na rozwój (własny, podwładnych, a także przedsiębiorstwa)	0%	0%	40%	33%	27%
inicjatywa w działaniu	0%	0%	7%	47%	47%
aspiracje zawodowe	0%	7%	47%	40%	7%
nastawienie na wyniki	0%	7%	13%	47%	33%
umiejętność określania priorytetów i stawiania wymagań	0%	0%	13%	27%	60%

Źródło: Opracowanie własne

Ankietowani wskazali także wpływ kompetencji profesjonalnych menedżera sprzedaży związanych z udzielaniem profesjonalnego wsparcia na osiągnięte wyniki sprzedaży. Dominowała w tym ocena dobra w odniesieniu do takich kompetencji jak: umiejętność określania priorytetów i stawiania wymagań, organizowanie działań, a także umiejętność realizacji procesu przewodzenia. W kolejności badani wskazali na wskazali dopiero własny rozwój. Por. Tabela 16.

Tabela 16. Opinie ankietowanych na temat wpływu kompetencji profesjonalnych menedżera sprzedaży związanych z udzielaniem profesjonalnego wsparcia na osiągnięte wyniki sprzedaży (1-mały wpływ, 5-duży wpływ)

Poziom natężenia cechy	1	2	3	4	5
	% ogółu	% ogółu	% ogółu	% ogółu	% ogółu
Wyszczególnienie					
kontrola wykonywania zadań	0%	0%	20%	47%	29%
organizowanie działań	0%	0%	13%	67%	18%
wiedza techniczno-handlowa	0%	0%	27%	47%	24%
wiedza pedagogiczno-psychologiczna	0%	0%	40%	40%	12%
umiejętność realizacji procesu przewodzenia	0%	7%	13%	67%	18%
umiejętność delegowania zadań i uprawnień	0%	0%	20%	60%	18%

Źródło: Opracowanie własne

Większość badanych osób wśród kompetencji społecznych związanych z udzielaniem profesjonalnego wsparcia na osiągnięte wyniki sprzedaży bardzo duży wpływ przyznała: słuchaniu i komunikowaniu się - 60% badanych. Nieco niżej oceniono w tym kontekście poczucie własnej wartości, pewność siebie - 53%. Na podobnym poziomie oceniono takie kompetencje społeczne jak: kontrolę własnych emocji oraz kompetencje



związane z procesem negocjacyjnym - 47%. Anketowani średnio ocenili takie kompetencje jak: okazywanie zaufania oraz taktowność. (Por. Tabela 17).

Tabela 17. Opinie ankietowanych na temat wpływu kompetencji społecznych menedżera sprzedaży związanych z udzielaniem profesjonalnego wsparcia na osiągnane wyniki sprzedaży(1-mały wpływ, 5-duży wpływ)

Poziom natężenia cechy	1	2	3	4	5
Wyszczególnienie	% ogółu	% ogółu	% ogółu	% ogółu	% ogółu
słuchania i komunikowania się	0%	0%	0%	40%	60%
poczucie własnej wartości	0%	0%	0%	67%	33%
pewność siebie	0%	0%	7%	53%	40%
kontrola własnych emocji	0%	7%	0%	53%	40%
okazywanie zaufania	0%	0%	47%	20%	33%
rozumienie zachowań innych	0%	0%	27%	33%	40%
kompetencje związane z procesem negocjacyjnym	0%	7%	0%	47%	47%
Taktowność	0%	7%	53%	33%	7%

Źródło: Opracowanie własne

W ramach wpływu wybranych kompetencji konceptualnych menedżera sprzedaży związanych z udzielaniem profesjonalnego wsparcia na osiągnane wyniki sprzedaży największa liczba respondentów wyróżniła umiejętność myślenia strategiczno-systemowego - 67%, jak również umiejętność obmyślania przyszłych działań - 53%.. Na poziomie średnim została umiejętność doboru metod instruktazu lub szkoleń. (Por. Tabela 18).

Tabela 18. Opinie ankietowanych na temat wpływu kompetencji konceptualnych menedżera sprzedaży związanych z udzielaniem profesjonalnego wsparcia na osiągnane wyniki sprzedaży(1-mały wpływ, 5-duży wpływ)

Poziom natężenia cechy	1	2	3	4	5
Wyszczególnienie	% ogółu	% ogółu	% ogółu	% ogółu	% ogółu
umiejętność myślenia strategiczno-systemowego	0%	0%	20%	67%	13%
umiejętność obmyślania przyszłych działań	0%	0%	7%	53%	40%
umiejętność doboru metod instruktazu lub szkoleń	0%	0%	53%	33%	13%

Źródło: Opracowanie własne



Bardzo ważną kompetencją bazową mającą wpływ na wyniki menedżera ma jego rozwój osobisty. Respondenci wśród wpływu dwóch wskazanych kompetencji z tym związanych wypowiedzieli się dość podobnie. Najwięcej ankietowanych przyznało ocenę ciekawości świata i ludzi oraz zdolnościom i gotowości do nieustannego zdobywania i aktualizowania wiedzy na temat różnorodnych zasobów wspierających pracę menedżera sprzedaży. (Por. Tabela 19).

Tabela 19. Opinie ankietowanych na temat wpływu kompetencji bazowych menedżera sprzedaży związanych z rozwojem osobistym na osiągnięte wyniki sprzedaży (1-mały wpływ, 5-duży wpływ)

Wyszczególnienie	Poziom natężenia cechy				
	1	2	3	4	5
	% ogółu	% ogółu	% ogółu	% ogółu	% ogółu
ciekawość świata (różnych kultur) i ludzi (ich natury)	0%	13%	27%	47%	13%
zdolność i gotowość do nieustannego zdobywania i aktualizowania wiedzy na temat różnorodnych zasobów wspierających pracę menedżera sprzedaży	0%	7%	20%	53%	20%

Źródło: Wykonanie własne

Wśród kompetencji profesjonalnych menedżera sprzedaży związanych z rozwojem osobistym na osiągnięte wyniki sprzedaży badane osoby najczęściej przyznawały (67%) zdolności do wykorzystywania potencjału własnego w celach rozwojowych oraz zdolność do podejmowania nowych wyzwań wspomnianą. Nieco niższą ocenę ale także na dobrym poziomie oceniono: profesjonalizm działań powiązany z czynnościami handlowca (np. troska o wygląd) – 60 %. (Por. Tabela 20).

Tabela 20. Opinie ankietowanych na temat wpływu kompetencji profesjonalnych menedżera sprzedaży związanych z rozwojem osobistym na osiągnięte wyniki sprzedaży (1-mały wpływ, 5-duży wpływ)

Wyszczególnienie	Poziom natężenia cechy				
	1	2	3	4	5
	% ogółu	% ogółu	% ogółu	% ogółu	% ogółu
zdolność do wykorzystywania potencjału własnego w celach rozwojowych, zdolność do podejmowania nowych wyzwań	0%	0%	6%	67%	27%



profesjonalizm działań powiązany z czynnościami handlowca (np. troska o wygląd)	0%	6%	7%	60%	27%
---	----	----	----	------------	-----

Źródło: Opracowanie własne

Respondenci w ramach kompetencji społecznych menedżera sprzedaży związanych z rozwojem osobistym na osiągnięte wyniki sprzedaży najczęściej przyznawali wysoką ocenę: kontrolowanie własnych emocji, zdolności i gotowości do postępowania zgodnie z zasadami etyki zawodowej. Na podobnym aczkolwiek nieco niższym poziomie oceniono: umiejętność zachowania wewnętrznej harmonii, znajomości savoir vivre. (Por. Tabela 21).

Tabela 21. Opinie ankietowanych na temat wpływu kompetencji społecznych menedżera sprzedaży związanych z rozwojem osobistym na osiągnięte wyniki sprzedaży(1-mały wpływ, 5-duży wpływ)

Poziom natężenia cechy Wyszczególnienie	1	2	3	4	5
	% ogółu	% ogółu	% ogółu	% ogółu	% ogółu
kontrolowanie własnych emocji	0%	0%	6%	47%	47%
zdolność i gotowość do postępowania zgodnie z zasadami etyki zawodowej	0%	0%	7%	53%	40%
umiejętność zachowania wewnętrznej harmonii	0%	7%	33%	47%	13%
znajomość savoir vivre	0%	0%	27%	60%	13%

Źródło: Opracowanie własne

Ważne znaczenie na wyniki sprzedaży mają również takie kompetencje związane z rozwojem jak: wiedza o własnym systemie wartości i hierarchii potrzeb, zdolność i gotowość do autoanalizy a także chęć eksperymentowania z różnymi metodami. Tutaj respondenci byli zgodni co do swojej oceny. Ponad 50% potwierdziło ocenę, że te kompetencje są dla nich bardzo ważne i mają olbrzymi wpływ na osiągnięte przez nich wyniki sprzedażowe. (Por. Tab. 22).

Tabela 22. Opinie ankietowanych na temat wpływu kompetencji konceptualnych menedżera sprzedaży związanych z rozwojem osobistym na osiągnięte wyniki sprzedaży(1-mały wpływ, 5-duży wpływ)

Poziom natężenia cechy	1	2	3	4	5
------------------------	---	---	---	---	---



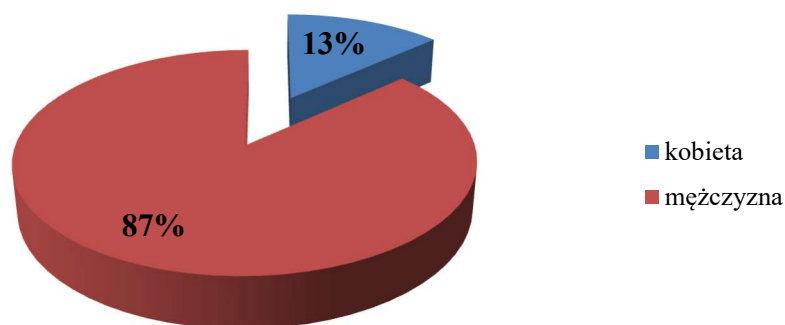
Wyszczególnienie	% ogółu	% ogółu	% ogółu	% ogółu	% ogółu
opracowywanie własnych programów doskonalenia	0%	13%	40%	40%	7%
zdolność i gotowość do autoanalizy	0%	0%	20%	53%	27%
wiedza o własnym systemie wartości i hierarchii potrzeb	0%	0%	14%	53%	33%
chęć eksperymentowania z różnymi metodami	0%	7%	27%	53%	13%

Źródło: Opracowanie własne

Część Metryczkowa

Na 15 osób poddanych badaniom 87 % (13 osób) byli to mężczyźni a pozostałość kobiety. (Por. Wyk. 9)

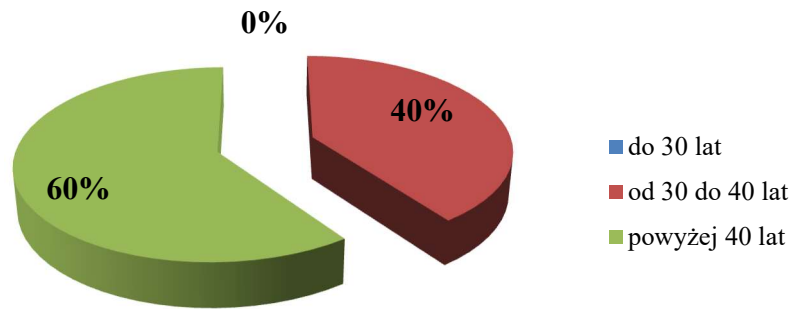
Wykres 9. Płeć ankietowanych osób



Źródło: Opracowanie własne

Zdecydowana większość respondentów zadeklarowała, że w momencie badania miała powyżej 40 lat - 60% (9 osób). Ponadto, 40% (6 osób) badanych wskazało wiek od 30 do 40 lat, zaś żadna osoba nie była w wieku do 30 lat (Por. Wykres 10).

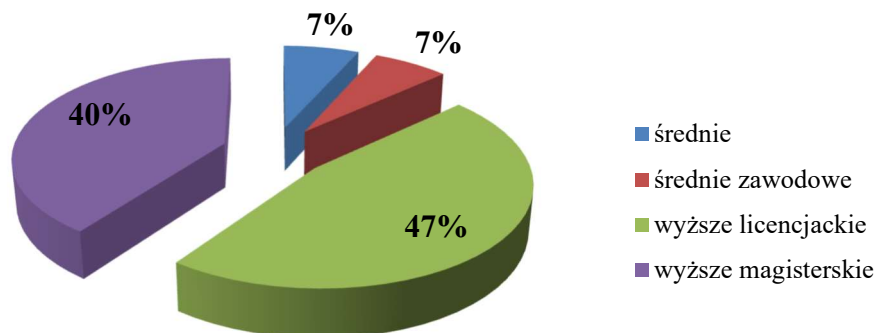
Wykres 10. Wiek ankietowanych osób



Źródło: Opracowanie własne

Większość badanych osób potwierdziła ukończenie studiów wyższych w tym: licencjackie 47%, (7 osób) i magisterskie 40% (6 osób). Dwie osoby wskazały, że posiadają wykształcenie średnie (Por. Wykres 11).

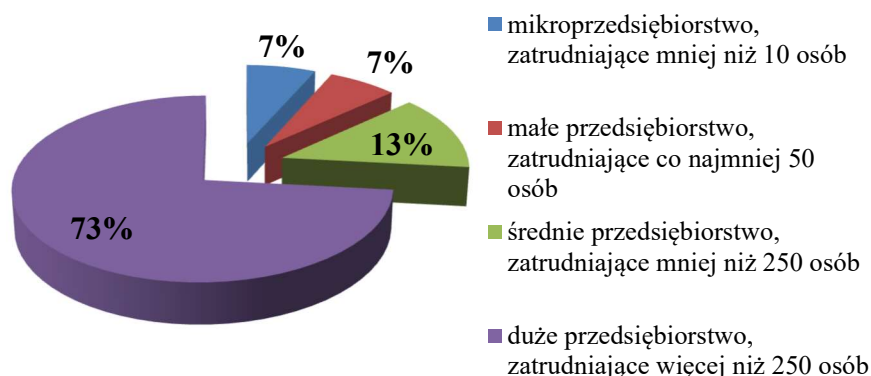
Wykres 11. Wykształcenie ankietowanych osób



Źródło: Opracowanie własne

Zdecydowana większość respondentów 73% (11 osób) wskazała, że pracuje w dużym przedsiębiorstwie zatrudniającym ponad 250 osób. Pozostali badani zadeklarowali, że pracują w średnim przedsiębiorstwie zatrudniającym mniej niż 50 osób - 13% (2 osoby) oraz w małym i mikro przedsiębiorstwie (po 7%) - po jednej osobie. (Por. Wykres 12).

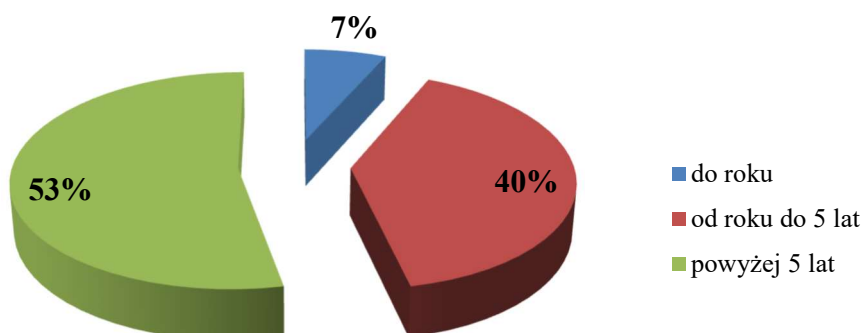
Wykres 12. Miejsce pracy ankietowanych



Źródło: Opracowanie własne

Większość osób poddanych badaniu stwierdziła, że pracuje w obecnej firmie powyżej 5 lat - 53% (8 osób). Warto nadmienić, że spora liczba respondentów wyróżniła staż 1-5 lat - 40% (6 osób). Tylko jedna osoba (7%) wskazała, że pracuje w przedsiębiorstwie mniej niż rok. (Por. Wykres 13)

Wykres 13. Staż pracy ankietowanych



Źródło: Opracowanie własne

4.3 Wnioski z przeprowadzonych badań

1. Z przeprowadzonego badania wynika, że najskuteczniejsze techniki sprzedaży oparte są na regule wzajemności i wzbudzania zaangażowania (odpowiedź na 1 problem



szczegółowy). Stosując regułę wzajemności sprzedawcy muszą zdawać sobie sprawę z tego, że inwestycja w relacje z klientem może zwrócić się dopiero po pewnym czasie. Wydaje się, że najskuteczniejszym działaniem w przypadku omawianej reguły jest zaoferowanie klientom zarówno czegoś co ma wartość materialną (np. ustępstwo w warunkach finansowych), jak i również niematerialną (np. docenienie działań klienta). Bardzo często kontrahenci otrzymując coś niespodziewanego będą starać się odwdziżyć. W tym wypadku należy dążyć do osiągnięcia jeszcze większej sprzedaży, jak i nawiązania długookresowej współpracy. Respondenci docenili także technikę sprzedaży opartą o wzbudzanie zaangażowania. Badani zdają sobie sprawę z tego, że konsekwencja w zachęcaniu klientów do wypróbowania oferowanych produktów w dłuższej perspektywie przyniesie pozytywne efekty. Ankietowani w większości stwierdzili również, że stosowanie odpowiednich technik wywierania wpływu zwiększa sprzedaż (pytanie 4). Nie ulega wątpliwości, że prawidłowe stosowanie wspomnianych technik umożliwia więcej sprzedawać, jak i również rozpoznawać oraz reagować na próby manipulacji ze strony klienta. Niemniej jednak, warto to sobie postawić pytanie: jak skutecznie oddziaływać na klientów w zgodzie dobrymi obyczajami i etyką zawodową? Kluczem jest tu poznanie typu osobowości kontrahenta. Znając go, sprzedawca ma na klienta większy wpływ, bowiem będzie miał on większe poczucie zrozumienia. Bez wątpienia stanowi to istotną przewagę nad konkurencją.

2. Dla zdecydowanej większości respondentów najbardziej odpowiada demokratyczny styl kierowania (odpowiedź na 2 problem szczegółowy). W stylu demokratycznym menedżerowie współpracują ze swoim zespołem, głównie w celu wyeliminowania barier zakłócających komunikację. Podwładni zachęceni są do podejmowania decyzji odnośnie zadań, zamierzeń i podziału pracy na konkretnych członków grupy. Wydaje się, że ankietowani menedżerowie zdają sobie sprawę, z wielu zalet omawianego stylu kierowania. Wyróżnić tu należy m.in. wysoką jakość pracy, dużą motywację pracowników oraz wysoką spójność grupy pracowniczej. Nie można jednak zapominać, iż doskonały menedżer w wyjątkowych sytuacjach bazować na wszystkich stylach, bowiem styl demokratyczny nie sprawdza się we wszystkich sytuacjach.
3. Na podstawie przeprowadzonego badania należy stwierdzić, że kompetencje bazowe posiadane przez menedżera w dużej mierze wpływają na skuteczność sprzedaży (odpowiedź na 3 problem szczegółowy). W tym kontekście trzeba zwrócić uwagę na kompetencje bazowe z: budowaniem długotrwałych relacji, z udzielaniem



profesjonalnego wsparcia oraz z rozwojem osobistym. W przypadku dwóch pierwszych grup zdaniem ankietowanych najważniejszy jest szacunek do innych, pracowitość, sprawiedliwość, dbałość o jakość pracy, inicjatywa w działaniu, nastawienie na wyniki oraz umiejętność określania priorytetów i stawiania wymagań. Co ciekawe, kompetencje bazowe związane z rozwojem osobistym wpływają na wyniki sprzedażowe dość średnio. Wydaje się, że właśnie w tym aspekcie są największe braki wśród współczesnych menedżerów. Ich głównym celem jest bycie skoncentrowanym tylko wynikach, co w dłuższej perspektywie powoduje sporo problemów (np. podczas zarządzania personelem). Konieczne wydaje się zatem odnalezienie złotego środka pomiędzy dążeniem do wysokich wyników sprzedażowych, stworzeniem pracownikom odpowiednich warunków rozwoju. Nie można jednak zapominać o ciągłym udoskonalaniu kompetencji bazowych z budowaniem długotrwałych relacji oraz z udzielaniem profesjonalnego wsparcia, które – jak zasygnalizowani badani menedżerowie – w dużej mierze wpływają na wyniki sprzedaży.

4. Osoby poddane badaniu dość rzadko biorą udział w szkoleniach sprzedażowych (odpowiedź na 4 problem szczegółowy). Rekomenduje się zachęcić respondentów do częstszego udziału we wspomnianych szkoleniach, bowiem kluczem do bycia dobrym menedżerem jest ciągle samodoskonalenie się. Bez wątplenia każdy sprzedawca winien sam wyznaczyć drogę rozwoju, którą będzie dążył. Rozwijanie umiejętności sprzedażowych stanowi jeden z najlepszych sposobów na podnoszenie kwalifikacji zawodowych. Menedżerowie powinni brać udział w szkoleniach sprzedażowych odznaczających się różnorodnymi formami (np. warsztaty, symulacje, wykłady czy treningi). Korzyści ze szkoleń są niezaprzeczalne, niemniej jednak niezwykle istotne jest podczas ich organizacji trzymanie się kilku ważnych zasad. Nie można organizować szkoleń w godzinach pracy menedżerów, w czasie dni wolnych (w tym weekendów). Ponadto, zbyt duża ilość szkoleń nie przyniesie lepszych efektów. Menedżerowie muszą sami wiedzieć gdzie mają braki kompetencyjne i właśnie na tej podstawie dobierać odpowiednie kursy.
5. Większość respondentów stwierdziła, że uzyskiwane przez nich wyniki sprzedażowe spełniają oczekiwania władz firmy (odpowiedź na 5 problem szczegółowy). W oparciu o powyższe można stwierdzić, że badania dość dobrze oceniają wykonywaną przez siebie pracę. Warto tu dodać, że dzięki obserwacji danych odnoszących się do działań sprzedażowych można codziennie śledzić poczynania zespołu sprzedaży.



Działania takie jak rozmowy telefoniczne z klientami, spotkania z nimi, udział w szkoleniach czy przygotowanie ofert mogą być bezpośrednio kontrolowane i mierzone. Wydaje się zatem, że należy zaufać pozytywnemu wydzźwiękowi ankietowanych menedżerów odnośnie zadowolenia władz firmy z osiąganymi przez nich wynikami sprzedażowymi.

6. Większość respondentów usatysfakcjonowana jest osiąganymi przez siebie wynikami sprzedaży (odpowiedź na 6 problem szczegółowy). Niemniej jednak, badani zwrócili uwagę na rezerwy tkwiące w ich działaniach. Wydaje się zatem, że menedżerowie powinni zdiagnozować swoje braki i je wyeliminować. W tym kontekście konieczne wydaje się wzięcie udziału w specjalnych szkoleniach sprzedażowych, które unaocznia deficyty negatywnie oddziałujące na wyniki sprzedażowe. Ponadto, osoby poddane badaniu w większości są zadowolone z osiąganymi wynikami (pytanie 7). Bardzo ważną rolę odgrywają tu cechy osobowościowe menedżera, które warunkują m.in. stres pojawiający się w pracy. Badania dowiodły, że menedżerowie sprzedaży cechujący się niskim poziomem reaktywności emocjonalnej są na ogół bardziej zadowoleni ze swojej pracy oraz odczuwają w pracy więcej emocji pozytywnych. Z kolei osoby emocjonalni częściej doświadczają przykrych dla nich stanów, co sprawia, że ich zadowolenie z wykonywanych obowiązków jest niższe. Należy zatem stwierdzić, że satysfakcja menedżerów z wyników sprzedaży uwarunkowana jest czynnikami psychologicznymi.
7. W oparciu o wyniki przeprowadzanego badania własnego należy stwierdzić, że kompetencje menedżera związane z budowaniem długotrwałych relacji mają istotny wpływ na uzyskiwany poziom sprzedaży (odpowiedź na 7 problem szczegółowy). Rozpatrując tego rodzaju kompetencje zwrócono m.in. uwagę na efektywność interpersonalną (umiejętność prawidłowego funkcjonowania w relacjach z innymi uczestnikami rynku oraz kontrolowanie dynamiki kontaktów interpersonalnych), budowanie zaufania, komunikowanie się oraz budowanie zespołu. Badani menedżerowie stwierdzili, że bardzo duży wpływ na budowanie długotrwałych relacji mają kompetencje bazowe (zaangażowanie, uczciwość, pracowitość i odpowiedzialność), kompetencje profesjonalne (umiejętność podejmowania decyzji, wiedza z dziedziny zarządzania i doświadczenie na stanowisku menadżerskim), kompetencje społeczne (umiejętność komunikowania i aktywnego słuchania i zdolność do budowania dobrych relacji z innymi) oraz kompetencje konceptualne (myślenie sytuacyjne). Trzeba wyraźnie podkreślić, że zaprezentowane to jedno



najważniejszych kompetencji, które powinien posiadać i doskonalić menedżer sprzedaży. Nie ulega wątpliwości, że ich zdobywanie, a w dalszej kolejności rozwijanie jest koniecznym warunkiem rozwoju pozostałych kompetencji (związanych z udzielaniem profesjonalnego wsparcia oraz z rozwojem osobistym).

8. Respondenci wskazali także, że kompetencje menedżera związane z udzielaniem profesjonalnego wsparcia wywierają duży wpływ na osiągnięte wyniki sprzedaży (odpowiedź na 8 problem szczegółowy). W tym kontekście analizie poddano kompetencje niezbędne do działań w ramach skutecznego wspierania klienta w dokonywaniu zmian i umiejętnego organizowania i realizowania procesu sprzedaży oraz kompetencje umożliwiające odpowiednie diagnozowanie potrzeb i potencjału klientów i podwładnych. Menedżerowie poddani badaniu wskazali, że bardzo duży wpływ na udzielanie profesjonalnego wsparcia na osiągnięte wyniki sprzedaży mają kompetencje bazowe (określanie priorytetów i stawianie wymagań) oraz kompetencje społeczne (słuchanie i komunikowanie się). Co ciekawe, ankietowani małą wagę przykładają do kompetencji profesjonalnych (np. wiedza pedagogiczno-psychologiczna, kontrola wykonywania zadań, wiedza techniczno-handlowa) oraz kompetencji konceptualnych (np. umiejętność doboru metod instruktazu lub szkoleń). Wydaje się, że menedżerowie poddani badaniu zbyt małą wagę przywiązują do kompetencji profesjonalnych, które w dużej mierze związane są ciągłym samodoskonaleniem. Koreluje to niejako z wcześniejszą konkluzją nawiązującą do zaniedbywania podnoszenia umiejętności zawodowych podczas szkoleń.
9. Zdaniem osób poddanych badaniu kompetencje związane z rozwojem osobistym nie mają bardzo dużego wpływu na osiągnięte wyniki sprzedaży (odpowiedź na 9 problem szczegółowy). Respondenci w tym kontekście zwracali uwagę jedynie na niewielki wpływ kompetencji konceptualnych, społecznych, profesjonalnych i bazowych. Nie ulega wątpliwości, że kompetencje związane z rozwojem osobistym niezbędne są do tego, aby nieustannie i efektywnie podnosić jakość pracy wykonywanej przez menedżera sprzedaży. Warto dodać, że ściśle koreluje to z profesjonalizmem działań. Ankietowani niewielką wagę przywiązują do kompetencji wiążących się z kreowaniem samorozwoju oraz kompetencji oddziałujących na wysoki profesjonalizm świadczonych „usług”. Wydaje się, iż respondenci nie do końca zdają sobie sprawę z tego, że zarządzanie i jakość zaczynają się właśnie od nich. Badani menedżerowie winni wymagać najpierw od siebie, a dopiero potem od innych, tj. od klientów.



Reasumując, przeprowadzona analiza zgromadzonego materiału badawczego dała odpowiedź na główny problem badawczy jakim było określenie wpływu kompetencji menedżera mającymi największy wpływ na wysoki poziom sprzedaży jak również dowodzi, że przyjęte w badaniach hipotezy (H1, H2) zostały potwierdzone. Zdaniem bowiem badanych menedżerów wpływ na osiągnięte wyniki sprzedaży przez menedżerów mają wpływ posiadane przez nich specjalistycznych kompetencji takich jak: bazowe, profesjonalne, społeczne oraz konceptualne. Ponadto, menedżerowie by osiągać wysokie wyniki sprzedażowe muszą dbać szczególnie o rozwój swoich kompetencji bazowych i społecznych.



PODSUMOWANIE

Współczesne przedsiębiorstwa handlowe zgłaszają duże zapotrzebowanie na profesjonalistów, którzy posiadają zdolność do efektywnego, samodzielnego i skutecznego działania. Tak postrzegany profesjonalizm w kontekście obecnej sytuacji na rynku wymaga zarówno dokładności, rzetelności i perfekcji w wykonywaniu czynności, jak i również wysuwa na pierwszy plan pierwszorzędne znaczenie takich elementów jak zorientowanie na wszechstronność zarówno po względem doświadczenia i umiejętności, zdolność do pełnienia różnych ról, inicjatywę opartą na przedsiębiorczości, elastyczność w działaniu, mobilność oraz nieustanny rozwój kompetencji. Powyższe składowe tworzą pewnego rodzaju zasób kompetencji, który stanowi najważniejszy budulec każdego nowoczesnego przedsiębiorstwa handlowego. Wysokie kompetencje menedżerów sprzedaży stały się w XXI w. pożądanym towarem wśród kadr zarządzających podmiotami gospodarczymi. Z umiejętnościami ściśle wiążą się odpowiednie zasoby wiedzy, które pozwalają osiągnąć sukces.

Celem niniejszej pracy była ocena wpływu menedżerów na poziom wyników sprzedażowych w przedsiębiorstwach handlowych. Na podstawie przeprowadzonych rozważań należy stwierdzić, że najskuteczniejsze techniki sprzedaży zdaniem respondentów to reguła wzajemności i wzbudzanie zaangażowania, będące technikami manipulacji. Ponadto, dla zdecydowanej większości respondentów najbardziej odpowiada demokratyczny styl kierowania. Trzeba tu jednak wskazać, że skuteczny i efektywny menedżer sprzedaży powinien stosować wszystkie dostępne style (w tym styl autokratyczny).

Badanie dowiodło także, że kompetencje bazowe posiadane przez menedżera w dużej mierze wpływają na skuteczność sprzedaży. Wyróżnić tu należy kompetencje bazowe związane z budowaniem długotrwałych relacji oraz z udzielaniem profesjonalnego wsparcia (m.in. pracowitość, szacunek do innych, sprawiedliwość, inicjatywa w działaniu, dbałość o jakość pracy, nastawienie na wyniki oraz umiejętność określania priorytetów i stawiania wymagań). Badania własne wykazały, że kompetencje bazowe wiążące się z rozwojem osobistym wpływają na wyniki sprzedażowe dość średnio.

Ankietowani menedżerowie sprzedaży stwierdzili, że dość rzadko biorą udział w szkoleniach sprzedażowych. Zaleca się zatem podjąć działania do częstszego udziału we wspomnianych szkoleniach, gdyż samodoskonalenie się w pracy jest niezwykle ważne. Doskonalenie i szkolenie badanej grupy powinno odznaczać się charakterem strategicznym. W tym kontekście niezbędna jest diagnoza kompetencji menedżerskich, która umożliwi identyfikację potrzeb szkoleniowych zarówno w kontekście aktualnych jak i przyszłych ról.



Ponadto, każdy z menedżerów powinien określić plan swojego rozwoju i następnie go wdrożyć do realizacji. Większość badanych osób stwierdziła, że uzyskiwane przez nich wyniki sprzedażowe spełniają oczekiwania władz firmy. Także większość ankietowanych usatysfakcjonowana jest osiąganymi przez siebie wynikami sprzedaży.

Na podstawie przeprowadzonego postępowania badawczego dowiedziono, iż największy wpływ na uzyskiwany poziom sprzedaży mają kompetencje menedżera związane z budowaniem długotrwałych relacji. Respondenci wyróżnili tu takie cechy jak: zaangażowanie, uczciwość, pracowitość i odpowiedzialność (kompetencje bazowe), umiejętność podejmowania decyzji, wiedza z dziedziny zarządzania i doświadczenie na stanowisku menadżerskim (kompetencje profesjonalne), umiejętność komunikowania i aktywnego słuchania i zdolność do budowania dobrych relacji z innymi (kompetencje społeczne) i kompetencje konceptualne (myślenie sytuacyjne). Ponadto, ankietowane osoby stwierdziły również, duży wpływ na osiągnięte wyniki sprzedaży wywierają również kompetencje menedżera sprzedaży związane z udzielaniem profesjonalnego wsparcia. Zwrócono uwagę tu przede wszystkim na określanie priorytetów i stawiania wymagań (kompetencje bazowe) i słuchanie i komunikowanie się (kompetencje społeczne). Zdaniem menedżerów sprzedaży kompetencje związane z rozwojem osobistym nie mają bardzo dużego wpływu na osiągnięte wyniki sprzedaży. Wydaje się, że badane osoby nie doceniają umiejętności z tej grupy kompetencji. Rozwój osobisty stanowi obecnie podstawę do osiągnięcia długofalowego rozwoju i związanego z nim sukcesu.

Na podstawie zaprezentowanych w niniejszej pracy informacji można stwierdzić, że dobry menedżer sprzedaży to jednostka, która ma poczucie misji, potrafi podjąć ryzyko oraz umie rozwiązywać napotymane trudności. Trzeba pamiętać, że pożądany profil kompetencji menedżera sprzedaży uwarunkowany jest wieloma zmiennymi kontekstowymi. Wśród nich należy zwrócić uwagę przede wszystkim na specyfikę celów organizacji, jej wielkość, szczebel zarządzania, typ struktury organizacyjnej.

Przedstawiona problematyka nie wyczerpuje w całości tak złożonego zagadnienia, jakim jest wpływ kompetencji menedżerów sprzedaży na uzyskiwane przez nich wyniki sprzedażowe. Skonfrontowanie materiału badawczego z literaturą przedmiotu wykazuje liczne różnice pomiędzy teorią a praktyką, co domaga się przeprowadzenia kolejnych, bardziej dogłębnych badań.



BIBLIOGRAFIA

1. Amanchukwu R. N., Stanley G. J., Ololube N. P., A Review of Leadership Theories, Principles and Styles and Their Relevance to Educational Management, „Management”, 2015, Vol. 5, No. 1.
2. Apanowicz J., Metodologia ogólna, Wydawnictwo Diecezji IV Plińskiej „BERNARDINUM”, Gdynia 2002.
3. Bednarz J., Klasyczne a nowe teorie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw [w:] Problemy współczesnej gospodarki światowej, H. Treder (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2011.
4. Begg D., Fischer S., Dornbusch R., Ekonomia, PWE, Warszawa 2003.
5. Bell C., Mjoli T., The Effects of Participative Leadership on Organisational Commitment: Comparing Its Effects on Two Gender Groups among Bank Clerks, „African Journal of Business Management”, 2013, Vol. 8(12).
6. Blaik P., Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania, PWE, Warszawa 2001.
7. Brahim A. B., Ridić O., Jukić T., The Effect of Transactional Leadership on Employees Performance – Case Study of 5 Algerian Banking Institutions, „Economic Review – Journal of Economics and Business”, 2015 Vol. XIII, Iss. 2.
8. Brdulak J.J., Zarządzanie wiedzą a proces innowacji produktu. Budowanie przewagi konkurencyjnej firmy, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2005.
9. Buczyńska T., Mikroekonomia, Wyd. PWN, Warszawa-Łódź 2007.
10. Chandler A., The Visible Hand. The Managerial Revolution in American Business, Cambridge 1978.
11. Chaudhry A. Q., Javed H., Impact of Transactional and Laissez Faire Leadership Style on Motivation, „International Journal of Business and Social Science”, 2012, Vol. 3, No. 7.
12. Ciesielski M., *Strategie logistyczne przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1998.
13. Cybulski K., Zarządzanie działem sprzedaży firmy, Wyd. PWN, Warszawa 2004.
14. Dittmann P., Dittmann I., Szabela-Pasierbińska E., Szpulak A., Prognozowanie w zarządzaniu sprzedażą i finansami przedsiębiorstwa, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011.
15. Drucker P., Praktyka zarządzania, Wyd. Czytelnik, Kraków 1994, s. 22 [za:] Menedżerowie przyszłości a zarządzanie strategiczne, H. Dźwigoł (red.), Zeszyty Naukowe 22 Politechniki Śląskiej, s. Organizacja i Zarządzanie, nr 70, Gliwice 2014.



16. Dudzik M. T., Zakup czy produkcja własna?, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 1997, nr 2.
17. Dyhdalewicz A., Wybór metod ustalania cen w przedsiębiorstwach handlowych, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, 2011, nr 625.
18. Dziekoński K., Kompetencje kierowników innowacyjnych projektów budowlanych w Polsce[w:] Znaczenie kapitału intelektualnego w zarządzaniu nowoczesną organizacją, (red.) Strońska E., J. Trippner-Hrabi, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, tom XVII, zeszyt 2, część II, Łódź-Warszawa 2016.
19. Evans J. R., Berman B., Marketing, Wyd. Macmillan New York 1990.
20. Flak O., Głód G., Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Pojęcia, definicje, modele. Cz. I., Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2009.
21. Gastil J., A Definition and Illustration of Democratic Leadership, „Human Relations”, 1994, Vol. 47, No. 8.
22. Gołemska E., Kompendium wiedzy o logistyce, Wyd. PWN, Warszawa 2010.
23. Gracel J., Makowiec M., Kluczowe kompetencje menedżera w dobie czwartej rewolucji przemysłowej – przemysłu 4.0, „Zarządzanie”, 2017, nr 4.
24. Griffin R. W., Podstawy zarządzania organizacjami, Wyd. PWN, Warszawa 2017.
25. Griffin R., Podstawy zarządzania organizacjami, Wyd. PWN, Warszawa 2017.
26. Grzegorzczak W., Marketing na rynku międzynarodowym, Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer, Kraków 2009.
27. Grzelak M., Model ekonomicznej wielkości zamówienia (EOQ), Systemy Logistyczne Wojsk 2014, nr 41.
28. Grzesiuk A., Trafic z asortymentem, „Marketing w Praktyce” 2000, nr 3 (31).
29. Haffer R., Systemy zarządzania jakością w budowaniu przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw, Wyd. Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2003.
30. Horovitz J., Strategia obsługi klienta, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006.
31. Janiak A., Kolemba A., Śmietanka J., Konkurencyjność przedsiębiorstw i źródła przewagi konkurencyjnej, Wydawnictwo Exante, Wrocław 2017.
32. Karmańska A. (red.), Zarządzanie kosztami jakości, logistyki, innowacji, ochrony środowiska a rachunkowość finansów, Difin, Warszawa 2007, s. 134.
33. Kisielnicki J., Zarządzanie. Jak zarządzać i być zarządzanym. Wyd. PWN, Warszawa 2008.



34. Kisperska-Moroń D., Łańcuchy dostaw czy łańcuchy podaży, *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, Wydawnictwo UMC, Sectio HOeconomia*, Lublin 2003.
35. Kotler P., Armstrong G., Saunders J., Wong V., *Marketing podręcznik europejski*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
36. Kowalczewski W. (red.), *Współczesne paradygmaty nauk o zarządzaniu*, Wyd. Difin, Warszawa 2008.
37. Koźmiński A., W. Piotrowski, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2002.
38. Kraszewska M., Pujer K., *Konkurencyjność przedsiębiorstw sposoby budowania przewagi konkurencyjnej*, Wydawnictwo Exante, Wrocław 2017.
39. Lucey T., *Quantitative Techniques*, Cengage Learning EMEA, 2002.
40. Lumbasi G. W., G. O. K'Aol C. A. Ouma, *The Effect of Participative Leadership Style on the Performance of COYA Senior Managers in Kenya*, „Research journal's Journal of Management” 2016, Vol. 4, No. 5.
41. Masłyk-Musiał E., *Zarządzanie kompetencjami w organizacji*, Wyższa Szkoła Menedżerska, Warszawa 2005.
42. Maternowska M., *Analiza kosztów logistycznych wspomaga proces podejmowania decyzji w sferze dystrybucji – studium przypadków*, *Logistyka*, 2002, nr 4.
43. Mirek J., *Kryteria segmentacji rynku*, *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie*, 2000, nr 543.
44. Mruk H., *Przywództwo czynnikiem rozwoju przedsiębiorstwa [w:] Marketing – zagadnienia współczesne*, Wyd. Forum Naukowe, Poznań 2008.
45. Niemczyk A., *Jak zarządzać zespołem handlowym i przetrwać*, Wyd. HELION, Gliwice 2006.
46. Niewiadomski P., *Menedżer sprzedaży — model kluczowych kompetencji a efektywność działań*, „Marketing i Rynek” 2009, nr 9.
47. Niewiadomski P., Sterna K., *Model kompetencji menedżera sprzedaży przedsiębiorstw przemysłu wydobywczego a efektywność działań*, „Przegląd Górniczy” 2009, nr 9.
48. Nowicka-Skowron M., *Efektywność systemów logistycznych*, PWE, Warszawa 2000.
49. Obłój K., *Strategia organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
50. Ornatowicz U., *Menedżer XXI wieku. Definicja, identyfikacja, edukacja*, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2008.
51. Parsons T., *System społeczny*, Zakład Wydawniczy „Nomos”, Kraków 2009.



52. Penc J., Decyzje i zmiany w organizacji. W poszukiwaniu skutecznych sposobów działania, Centrum Doradztwa i Informacji Delfin sp. z o.o., Warszawa 2008.
53. Pilarczyk B., Sławińska M., Mruk H, Strategie marketingowe przedsiębiorstw handlowych, PWE, Warszawa 2001.
54. Pindelski M., Desygnaty pojęcia sprzedaży w naukach o zarządzaniu, [w:] Współczesne przedsiębiorstwo. Teoria i praktyka, A.Sopińska (red.), Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2012.
55. Pizło W., Mazurkiewicz-Pizło A., Koncepcja otoczenia organizacji z uwzględnieniem wybranych aspektów międzynarodowych, „Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie” 2008, nr 71.
56. Połowczyk J., Winning, czyli jak zwyciężać w biznesie według Jacka Welcha, „Przegląd Organizacji” 2008, nr 1.
57. Ray S., Ray I. A., Understanding Democratic Leadership: Some EY Issues and Perception with Reference to India’s Freedom Movement, „Afro Asian Journal of Social Sciences”, 2012, Vol. 3, No. 31.
58. Reformat B., Funkcje i znaczenie menedżerów w zarządzaniu jednostkami kultury w dobie kryzysu gospodarczego, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach 2016, nr 256.
59. Romanowska M., Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie, PWE, Warszawa 2009, s. 16.
60. Rutkowski K., Logistyka dystrybucji. Specyfika. Trendy rozwojowe. Dobre praktyki, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2005.
61. Samuelson P., Nordhaus W. D., Ekonomia, Wyd. PWN, Poznań 2012.
62. Simon H., Zarządzanie cenami, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.
63. Simpkins R., Sztuka zarządzania sprzedażą, Wyd. One Press Exclucive, Gliwice 2006.
64. Skowronek Cz., Sarjusz-Wolski Z., Logistyka w przedsiębiorstwie, PWE, Warszawa 1999.
65. Sławińska M., Sieć handlowa [w:] Ekonomia handlu wewnętrznego, Z. Zakrzewski (red.), PWE, Warszawa 1989.
66. Sławińska M., Zarządzanie przedsiębiorstwem handlowym, PWE, Warszawa 2002.
67. Sobczyk G., Zarządzanie sprzedażą w przedsiębiorstwie handlowym i usługowym, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.
68. Stankiewicz M.J., Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalnych, TNOiK, Toruń 2005.



69. Steinmann H., Schreyogg G., Zarządzanie-podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2001.
70. Stevens H., Kinni T., Osiągnąć doskonałość w sprzedaży, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2008.
71. Stoner J. A. F., Freeman R.E., Gilbert D. R. Jr., Kierowanie, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011.
72. Stoner J., Wankel C., Kierowanie, PWE, Warszawa 2001.
73. Surówka-Marszałek D., Strategie sprzedaży i relacje z klientami na rynkach przemysłowych, [w:] Zarządzanie i Marketing, R. Niestrój (red.), Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2003.
74. Szczepankiewicz W., Obsługa logistyczna sektora handlu. Uwarunkowania i kierunki zmian, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2002.
75. Szczepankiewicz W., Organizacja źródeł zaopatrzenia i rola handlu detalicznego w kanałach rynku, [w:] Handel detaliczny. Funkcjonowanie i kierunki rozwoju, J. Szumilak (red.), Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
76. Twaróg J., Koszty logistyki przedsiębiorstw, Biblioteka Logistyka, Poznań 2003.
77. Urbanowska-Sojkin E., Zarządzanie przedsiębiorstwem. Od kryzysu do sukcesu, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1998.
78. Wachowiak P., Profesjonalny menedżer, Wyd. Difin, Warszawa 2002.
79. Wasiluk A., Kompetencje przywódcze w przedsiębiorstwach o zasięgu globalnym, [w:] Stymulowanie rozwoju przedsiębiorstwa w warunkach gospodarki globalnej, B. Budzisz, W. Urban, A. Wasiluk (red.), Wyd. Difin, Warszawa 2008.
80. Waściński T., Procesy logistyczne w zarządzaniu łańcuchem dostaw, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, 2014, nr 103.
81. Weiss W., Integracyjna rola zarządzania zapasami, „Logistyka” 2003, nr 1.
82. Weiss W., Optymalizacja poziomu zapasów – zrób to sam, „Logistyka” 2002, nr 4.
83. Welch J., Welch S., Winning odpowiedzi. Warszawa 2007.
84. Welch J., Welch S., Winning znaczy zwyciężać, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2005.
85. Witaszek Z., Rozwój kompetencji menedżerskich przesłanką sukcesu organizacji, Zeszyty Naukowe Akademii Marynarki Wojennej, nr 52, 2011.
86. Załoga W., Model kompetencji menedżera w nowoczesnej organizacji, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, 2013, nr 97.



87. Zelga-Szmidla A. , Wybrane elementy zarządzania sprzedażą w przedsiębiorstwach przemysłu tłuszczowego, [w:] Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji, R. Knosala (red.), Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole 2013.
88. Zimon G., Wpływ strategii zarządzania zapasami na wyniki finansowe przedsiębiorstw, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2015, nr 399.
89. Zoltners A.A., Sinha P., Lorimer S.E., Zwiększenie efektywności działu sprzedaży, Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
90. Żukowski P., Podstawy naukowej organizacji pracy wraz z wybranymi problemami zarządzania, WSZiA, Opole 2008.
91. Żukowski P., Profesjonalna sylwetka współczesnego menedżera, „Problemy Profesjologii”, 2008.
92. Żukowski P., Wymiar profesjonalny i osobowościowy współczesnego menedżera, „Przedsiębiorczość – Edukacja”, 2009, nr 5.



SPIS WYKRESÓW

Wykres 1. Branża, w której pracują ankietowani.....	66
Wykres 2. Opinie ankietowanych na temat pracy na stanowisku menedżera sprzedaży.....	66
Wykres 3. Opinie ankietowanych na temat stylu kierowania, który odpowiada im najbardziej	67
Wykres 4. Opinie ankietowanych na temat wpływu odpowiednich technik wywierania wpływu na zwiększenie sprzedaży.....	68
Wykres 5. Opinie ankietowanych na temat wybranych skuteczności technik sprzedaży.....	68
Wykres 6. Opinie ankietowanych na temat osiągniętych wyników sprzedaży.....	69
Wykres 7. Opinie ankietowanych na temat zadowolenia władz firmy z osiągniętych przez nich wyników sprzedaży.....	69
Wykres 8. Częstotliwość barania udziału przez ankietowanych w szkoleniach sprzedażowych	70
Wykres 9. Płeć ankietowanych osób.....	78
Wykres 10. Wiek ankietowanych osób.....	78
Wykres 11. Wykształcenie ankietowanych osób.....	79
Wykres 12. Miejsce pracy ankietowanych.....	79
Wykres 13. Staż pracy ankietowanych.....	80



SPIS SCHEMATÓW

Schemat 1. Rodzaje przedsiębiorstw handlowych	11
Schemat 2. Podział kosztów zarządzania zapasami w przedsiębiorstwie handlowym	25
Schemat 3. Typologia ról organizacyjnych	29
Schemat 4. Prognozowanie sprzedaży	45
Schemat 5. Struktura według rynków działu sprzedaży	48
Schemat 6. Struktura według wielkości klientów	49
Schemat 7. Pięcioetapowy proces tworzenia struktury działu sprzedaży	50



SPIS TABEL

Tabela 1. Cechy przedsiębiorstwa handlowego	7
Tabela 2. Funkcje przedsiębiorstwa handlowego.....	8
Tabela 3. Obowiązujące w Polsce kryteria podziału przedsiębiorstw na mikro, małe i średnie	13
Tabela 4. Warianty asortymentu	15
Tabela 5. Główne zadania procesu zaopatrzenia (zakupu)	21
Tabela 6. Strategie zaopatrzenia.....	23
Tabela 7. Zdolności i umiejętności współczesnego menedżera	36
Tabela 8. Metody prognozowania sprzedaży	47
Tabela 9. Wymagane kompetencje menedżerów sprzedaży	55
Tabela 10. Opinie ankietowanych na temat istotności poszczególnych funkcji podczas wykonywanej pracy.....	67
Tabela 11. Opinie ankietowanych na temat wpływu kompetencji bazowych menedżera sprzedaży związanych z budowaniem długotrwałych relacji oraz tworzeniem, utrzymywaniem i wzmacnianiem partnerstwa (więzi) na osiągnięte wyniki sprzedaży (1-mały wpływ, 5-duży wpływ).....	71
Tabela 12. Opinie ankietowanych na temat wpływu kompetencji profesjonalnych menedżera sprzedaży związanych z budowaniem długotrwałych relacji oraz tworzeniem, utrzymywaniem i wzmacnianiem partnerstwa (więzi) na osiągnięte wyniki sprzedaży (1-mały wpływ, 5-duży wpływ).....	71
Tabela 13. Opinie ankietowanych na temat wpływu kompetencji społecznych menedżera sprzedaży związanych z budowaniem długotrwałych relacji oraz tworzeniem, utrzymywaniem i wzmacnianiem partnerstwa (więzi) na osiągnięte wyniki sprzedaży (1-mały wpływ, 5-duży wpływ).....	72
Tabela 14. Opinie ankietowanych na temat wpływu kompetencji konceptualnych menedżera sprzedaży związanych z budowaniem długotrwałych relacji oraz tworzeniem, utrzymywaniem i wzmacnianiem partnerstwa (więzi) na osiągnięte wyniki sprzedaży (1-mały wpływ, 5-duży wpływ).....	73
Tabela 15. Opinie ankietowanych na temat wpływu kompetencji bazowych menedżera sprzedaży związanych z udzielaniem profesjonalnego wsparcia na osiągnięte wyniki sprzedaży (1-mały wpływ, 5-duży wpływ)	73



Tabela 16. Opinie ankietowanych na temat wpływu kompetencji profesjonalnych menedżera sprzedaży związanych z udzielaniem profesjonalnego wsparcia na osiągnięte wyniki sprzedaży (1-mały wpływ, 5-duży wpływ) 74

Tabela 17. Opinie ankietowanych na temat wpływu kompetencji społecznych menedżera sprzedaży związanych z udzielaniem profesjonalnego wsparcia na osiągnięte wyniki sprzedaży (1-mały wpływ, 5-duży wpływ) 75

Tabela 18. Opinie ankietowanych na temat wpływu kompetencji konceptualnych menedżera sprzedaży związanych z udzielaniem profesjonalnego wsparcia na osiągnięte wyniki sprzedaży (1-mały wpływ, 5-duży wpływ) 75

Tabela 19. Opinie ankietowanych na temat wpływu kompetencji bazowych menedżera sprzedaży związanych z rozwojem osobistym na osiągnięte wyniki sprzedaży (1-mały wpływ, 5-duży wpływ)..... 76

Tabela 20. Opinie ankietowanych na temat wpływu kompetencji profesjonalnych menedżera sprzedaży związanych z rozwojem osobistym na osiągnięte wyniki sprzedaży (1-mały wpływ, 5-duży wpływ)..... 76

Tabela 21. Opinie ankietowanych na temat wpływu kompetencji społecznych menedżera sprzedaży związanych z rozwojem osobistym na osiągnięte wyniki sprzedaży (1-mały wpływ, 5-duży wpływ)..... 77

Tabela 22. Opinie ankietowanych na temat wpływu kompetencji konceptualnych menedżera sprzedaży związanych z rozwojem osobistym na osiągnięte wyniki sprzedaży (1-mały wpływ, 5-duży wpływ)..... 77



ZAŁĄCZNIK NR 1

WarszawaX. 2019

KWESTIONARIUSZ

NR.....

KWESTIONARIUSZ WYWIADU

Szanowni Państwo!

Jestem studentem Wyższej Szkoły Biznesu – National Louis University w Nowym Sączu na kierunku Zarządzanie i zwracam się do Państwa z uprzejmą prośbą o wzięcie udziału w wywiadzie, którego wyniki posłużą mi do napisania pracy magisterskiej. Tematem tej pracy jest „Wpływ menedżerów na uzyskiwane wyniki sprzedażowe w przedsiębiorstwach handlowych”. Zapewniam, że ankieta jest całkowicie anonimowa, a wyniki posłużą mi jedynie do celów badawczych, potrzebnych do zrealizowania projektu. Proszę o udzielanie odpowiedzi na poszczególne pytania, zgodnie ze stanem faktycznym oraz załączoną do pytań instrukcją. Wywiad zajmie Państwu około 15 minut.

W pytaniach od 1 do 9 (wyłączając pyt. 3) można zaznaczyć wyłącznie jedną odpowiedź (znakiem X). Odnośnie pytań z tabelkami w każdym wierszu powinien znaleźć się tylko jeden znak X.

Serdecznie dziękuję za poświęcony czas.

Hubert Zdrojewski



1. Praca na stanowisku menedżera sprzedaży daje Pani/Panu przede wszystkim:

- przynosi satysfakcję i spełnienie
- przynosi wiele sytuacji stresowych
- przynosi wysokie zarobki
- jest realizacją życiowych celów
- inne (co?)

2. Który styl kierowania najbardziej odpowiada Pani/Panu odpowiada?

- demokratyczny
- autokratyczny
- bierny

3. Jak ocenia Pani/Pan istotność poniższych funkcji podczas wykonywania swojej pracy:

	Bardzo ważna	Ważna	Mało ważna	Nieważna
Organizowanie				
Planowanie				
Przewodzenie				
Kontrolowanie				

4. Czy uważa Pani/Pan, że poprzez zastosowanie odpowiednich technik wywierania wpływu zwiększa się sprzedaż?

- zdecydowanie tak
- raczej tak
- trudno powiedzieć
- raczej nie
- zdecydowanie nie

5. Która z poniższych technik sprzedaży jest Pani/Pana zdaniem najbardziej skuteczna?

- zasada kontrastu
- odmowa - wycofanie
- reguła wzajemności
- wzbudzanie zaangażowania
- stopa w drzwi
- nie wiem

6. Jak ocenia Pani/Pani osiągnane przez siebie wyniki sprzedaży?



- bardzo dobrze, są na wysokim poziomie
- dobrze, są wysokie, lecz mogłyby być wyższe
- źle, są niskie, ale ciągle je poprawiam
- bardzo źle, są bardzo niskie przez dłuższy czas

7. Czy jest Pani/Pani zadowolona z osiągniętych wyników sprzedaży?

- zdecydowanie tak
- raczej tak
- trudno powiedzieć
- raczej nie
- zdecydowanie nie

8. Czy uzyskiwane wyniki sprzedaży Pani/Pana zdaniem spełniają oczekiwania władz firmy?

- zdecydowanie tak
- raczej tak
- trudno powiedzieć
- raczej nie
- zdecydowanie nie

9. Jak często bierze Pani/Pan udział w szkoleniach sprzedażowych?

- przynajmniej raz na miesiąc
- przynajmniej raz kwartał
- przynajmniej raz na pół roku
- przynajmniej raz na rok
- przynajmniej raz na kilka lat
- w ogóle nie biorę w nich udziału

10. Które z poniżej zaprezentowanych kompetencji menedżera sprzedaży związanych z budowaniem długotrwałych relacji oraz tworzeniem, utrzymywaniem i wzmacnianiem partnerstwa (więzi) Pana/Pani zdaniem w największym stopniu wpływają na osiągnięty przez Pana/Panią poziom sprzedaży? (1-mały wpływ, 5-duży wpływ).

a) Kompetencje bazowe:

	1	2	3	4	5
Uczciwość					



lojalność wobec przedsiębiorstwa					
szacunek do innych					
Zaangażowanie					
Pracowitość					
lojalność wobec podwładnych i przełożonych					
zdyscyplinowanie					
sprawiedliwość					
postępowanie z honorem					
odpowiedzialność					
Koleżeństwo					
dbałość o jakość pracy					
Dokładność					

b) Kompetencje profesjonalne:

	1	2	3	4	5
wiedza z dziedziny zarządzania (w tym wiedza z zakresu handlu, negocjacji, marketingu i PR)					
umiejętność podejmowania decyzji					
doświadczenie na stanowisku menadżerskim					
dbałość o jakość pracy					

c) Kompetencje społeczne:

	1	2	3	4	5
umiejętność komunikowania i aktywnego słuchania					
zdolność do budowania dobrych relacji z innymi					
asertywność					
zdolność do organizowania pracy grupy					
umiejętność rozwiązywania konfliktów					
umiejętne wywieranie wpływu					
pozytywne nastawienie do ludzi					
umiejętność tworzenia atmosfery szczerości i otwartości					
uprzejmość i jasne wyrażanie myśli					

d) Kompetencje koncepcyjne:

	1	2	3	4	5
umiejętności koncepcyjne					
umiejętności analityczno-diagnostyczne					
myślenie systemowe					
Kojarzenie					



myślenie sytuacyjne					
kreowanie lub modyfikowanie adekwatnych do sytuacji metod pracy					

11. Które z poniżej zaprezentowanych kompetencji menadżerskich sprzedaży związanych z udzielaniem profesjonalnego wsparcia Pana/Pani zdaniem w największym stopniu wpływają na osiągnięty przez Pana/Panią poziom sprzedaży? (1-mały wpływ, 5-duży wpływ).

a) Kompetencje bazowe:

	1	2	3	4	5
koleżeństwo					
nastawienie na rozwój (własny, podwładnych, a także przedsiębiorstwa)					
inicjatywa w działaniu					
aspiracje zawodowe					
nastawienie na wyniki					
umiejętność określania priorytetów i stawiania wymagań					

b) Kompetencje profesjonalne:

	1	2	3	4	5
kontrola wykonywania zadań					
organizowanie działań					
wiedza techniczno-handlowa					
wiedza pedagogiczno-psychologiczna					
umiejętność realizacji procesu przewodzenia					
umiejętność delegowania zadań i uprawnień					

c) Kompetencje społeczne:

	1	2	3	4	5
śluchania i komunikowania się					
poczucie własnej wartości					
pewność siebie					
kontrola własnych emocji					
okazywanie zaufania					
rozumienie zachowań innych					
kompetencje związane z procesem negocjacyjnym					
taktowność					



d) Kompetencje koncepcyjne:

	1	2	3	4	5
umiejętność myślenia strategiczno-systemowego					
umiejętność obmyślenia przyszłych działań					
umiejętność doboru metod instruktażu lub szkoleń					

12. Które z poniżej zaprezentowanych kompetencji menadżerskich sprzedaży związanych z rozwojem osobistym Pana/Pani zdaniem w największym stopniu wpływają na osiągnięty przez Pana/Panią poziom sprzedaży? (1-mały wpływ, 5-duży wpływ).

a) Kompetencje bazowe:

	1	2	3	4	5
ciekawość świata (różnych kultur) i ludzi (ich natury)					
zdolność i gotowość do nieustannego zdobywania i aktualizowania wiedzy na temat różnorodnych zasobów wspierających pracę menedżera sprzedaży					

b) Kompetencje profesjonalne:

	1	2	3	4	5
zdolność do wykorzystywania potencjału własnego w celach rozwojowych, zdolność do podejmowania nowych wyzwań					
profesjonalizm działań powiązany z czynnościami handlowca (np. troska o wygląd)					

c) Kompetencje społeczne:

	1	2	3	4	5
kontrolowanie własnych emocji					
zdolność i gotowość do postępowania zgodnie z zasadami etyki zawodowej					
umiejętność zachowania wewnętrznej harmonii					
znajomość savoir vivre					



d) Kompetencje konceptualne:

	1	2	3	4	5
opracowywanie własnych programów doskonalenia					
zdolność i gotowość do autoanalizy					
wiedza o własnym systemie wartości i hierarchii potrzeb					
chęć eksperymentowania z różnymi metodami					

METRYCZKA

1. Płeć:

- kobieta
- mężczyzna

2. Wiek

- do 30 lat
- od 30 do 40 lat
- powyżej 40 lat

3. Wykształcenie

- średnie
- średnie zawodowe
- wyższe licencjackie
- wyższe magisterskie

4. Wielkość przedsiębiorstwa, w jakim jest Pani/Pan zatrudniony/zatrudniona:

- mikroprzedsiębiorstwo, zatrudniające mniej niż 10 osób
- małe przedsiębiorstwo, zatrudniające co najmniej 50 osób
- średnie przedsiębiorstwo, zatrudniające mniej niż 250 osób
- duże przedsiębiorstwo, zatrudniające więcej niż 250 osób

5. Staż pracy w przedsiębiorstwie:

- do roku
- od roku do 5 lat
- powyżej 5 lat



6. Branża, w której Pani/Pan pracuje to:

.....

